

Memorias del Segundo Coloquio Internacional de Desarrollo Regional y de Negocios

COMPILADORES

Sergio Ochoa Jiménez - Raquel Ivonne Velasco Cepeda - Carlos Armando Jacobo Hernández -
Beatriz Alicia Leyva Osuna



ITSON
Educar para

COMPILADORES

Sergio Ochoa Jiménez
Raquel Ivonne Velasco Cepeda
Carlos Armando Jacobo Hernández
Beatriz Alicia Leyva Osuna

**Memorias del Segundo Coloquio Internacional de
Desarrollo Regional y de Negocios**



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender



2012, Instituto Tecnológico de Sonora.
5 de Febrero, 818 sur, Colonia Centro,
Ciudad Obregón, Sonora, México; 85000
Web: www.itson.mx
Email: rectoria@itson.mx
Teléfono: (644) 410-90-00

Primera edición 2012
Hecho en México

ISBN: 978-607-609-043-5

Se prohíbe la reproducción total o parcial de la presente obra, así como su comunicación pública, divulgación o transmisión mediante cualquier sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito del Instituto Tecnológico de Sonora.

Cómo citar un artículo de estas memorias arbitradas (se muestra ejemplo del artículo I):

Encinas, G. & Clark, Y. (2012). *Importancia del marketing en la hotelería*. En Ochoa, S., Velasco, R., Jacobo, C. & Leyva, B. (Comp.). *Memorias del Segundo Coloquio Internacional de Desarrollo Regional y de Negocios*. (pp. 12-30). México: ITSON.

DIRECTORIO ITSON

Dr. Isidro Roberto Cruz Medina
Rector del Instituto Tecnológico de Sonora

Mtro. Misael Marchena Morales
Secretaría de la Rectoría

Dr. Jesús Héctor Hernández López
Vicerrectoría Académica

Mtro. Jaime René Pablos Tavares
Vicerrectoría Administrativa

Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez
Dirección Académica de Ciencias Económico-Administrativas

Dr. Joaquín Cortez González
Dirección Académica de Ingeniería y Tecnología

Dr. Jaime Garatuza Payán
Dirección Académica de Recursos Naturales

Dra. Guadalupe de la Paz Ross Argüelles
Dirección Académica de Ciencias Sociales y Humanidades

Mtro. Daniel Antonio Rendón Chaidez
Dirección Unidad Navojoa

Mtro. Mario Alberto Vázquez García
Dirección Unidad Guaymas

COLABORADORES

Edición literaria

Dr. Sergio Aharón Moreno Velarde
Dra. Beatriz Ochoa Silva
Dra. Dina Ivonne Valdez Pineda
Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez
Dra. María Trinidad Álvarez Medina
Mtra. Alba Rosa Peñuñuri Armenta
Mtra. Blanca Rosa Ochoa Jaime
Mtra. Irma Guadalupe Esparza García
Mtra. Jesús Nereida Aceves López
Mtra. María de Lourdes Serrano Cornejo
Mtra. María Elvira López Parra
Mtra. Maribel Guadalupe Gil Palomares
Mtra. Mirna Yudith Chávez Rivera
Mtra. Nora Edith González Navarro
Mtra. Yara Landazuri Aguilera
Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga
Mtro. Víctor Manuel Valenzuela Hernández

Gestión editorial

Oficina de publicación de obras literarias y científicas
Mtra. Cecilia Ivonne Bojórquez Díaz

Comité científico de arbitraje

Dr. Carlos Armando Jacobo Hernández	Instituto Tecnológico de Sonora
Dr. Luis Ramón Moreno Moreno	Universidad Autónoma de Baja California
Dr. Sergio Ochoa Jiménez	Instituto Tecnológico de Sonora
Dra. Beatriz Ochoa Silva	Instituto Tecnológico de Sonora
Dra. Blanca Estela Córdova Quijada	Universidad Autónoma de Baja California
Dra. Carolina Gómez Hinojosa	Universidad Autónoma de Chiapas
Dra. Dina Ivonne Valdez Pineda	Instituto Tecnológico de Sonora
Dra. María Teresa del Socorro Montoya Flores	Universidad Autónoma Metropolitana- Iztapalapa
Dra. María Trinidad Álvarez Medina	Instituto Tecnológico de Sonora
Mtra. Alba Rosa Peñúñuri Armenta	Instituto Tecnológico de Sonora
Mtra. Beatriz Alicia Leyva Osuna	Instituto Tecnológico de Sonora
Mtra. Blanca Rosa Ochoa Jaime	Instituto Tecnológico de Sonora
Mtra. Edith Georgina Surdez	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Mtra. Irma Guadalupe Esparza García	Instituto Tecnológico de Sonora
Mtra. Jesús Nereida Aceves López	Instituto Tecnológico de Sonora
Mtra. María de Lourdes Serrano Cornejo	Instituto Tecnológico de Sonora
Mtra. María del Carmen Vásquez Torres	Instituto Tecnológico de Sonora
Mtra. María Dolores Moreno Millanes	Instituto Tecnológico de Sonora
Mtra. María Elvira López Parra	Instituto Tecnológico de Sonora
Mtra. Maribel Guadalupe Gil Palomares	Instituto Tecnológico de Sonora
Mtra. Mirna Judith Chávez Rivera	Instituto Tecnológico de Sonora
Mtra. Nora Edith González Navarro	Instituto Tecnológico de Sonora
Mtra. Norma Aguilar Morales Pérez	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Mtra. Raquel Ivonne Velasco Cepeda	Instituto Tecnológico de Sonora
Mtra. Sósima Carrillo	Universidad Autónoma de Baja California
Mtra. Yara Landazuri Aguilera	Instituto Tecnológico de Sonora
Mtro. Jorge Ortega Arriola	Instituto Tecnológico de Sonora
Mtro. Ramiro Arnoldo Buelna Peñúñuri	Instituto Tecnológico de Sonora
Mtro. Roberto Xavier Herrera Salcido	Instituto Tecnológico de Sonora

PRESENTACIÓN

Con gran entusiasmo nos dimos a la tarea de organizar el Segundo Coloquio Internacional de Desarrollo Regional y de Negocios, el cual en esta ocasión como temática general y guía para las actividades se tituló: Análisis y Gestión de las Organizaciones: Una Visión Multidisciplinaria. Precisamente con esa premisa, tanto en los ponentes, conferencistas, invitados y en la propia organización se mostró evidente dicha visión.

Así, este evento organizado por los Cuerpos Académicos (CA): Consultoría de Negocios, Administración y Desarrollo de Organizaciones, Desarrollo Económico Financiero en las Organizaciones, Modelos de Negocios en las Organizaciones y el Grupo Disciplinar Estudio de las Organizaciones, pertenecientes a la Dirección de Ciencias Económico Administrativas del ITSON; en colaboración con el Cuerpo Académico Estudio de Gestión para el Desarrollo Turístico de la Universidad Nacional autónoma de Chiapas; tuvo como objetivo fortalecer la investigación realizada por los CA de negocios considerando la contribución de las organizaciones al desarrollo regional, además de conocer y los avances en la investigación sobre el área.

Durante dos días y la participación de más de 13 universidades y más de 100 investigadores nacionales e internaciones, se reflexionó sobre la investigación realizada en las organizaciones. En ese sentido, se realizó una conferencia magistral “La comunidad académica de la administración en Colombia: Aproximaciones desde la producción intelectual”, el foro de cuerpos académicos “Compartiendo experiencias –Trabajo colaborativo en el estudio de las organizaciones” al que asistieron investigadores nacionales de más de 10 universidades nacionales, derivando en propuestas y proyectos de trabajo conjunto con el compromiso de trabajar en la integración de una red de investigación.

Además de lo anterior, en la parte final del evento un panel con tres destacados investigadores cuyo tema fue precisamente: “Análisis y gestión de las organizaciones: Una visión multidisciplinaria”. Las ponencias como parte medular del evento, fueron categorizadas en tres grandes ejes temáticos: Desarrollo regional, Negocios y, Análisis y Gestión Organizacional. La presentación de estos trabajos, el debate, la conversación e intercambio de ideas caracterizó las exposiciones. Este documento es fiel memoria de los artículos expuestos y reflejan el trabajo intelectual de una cantidad y calidad considerable de investigadores; esperamos les sea de utilidad.

Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez
Directora de Ciencias Económico Administrativas
Instituto Tecnológico de Sonora

ÍNDICE

Desarrollo Regional

- Artículo I. Importancia del marketing en la hotelería.* Gladys Isabel Encinas Navarro & Yessenia Clark Mendivil 12
- Artículo II. Sustentabilidad organizacional de micro empresas vis-à-vis el humanismo económico. El caso de San Sebastián del Sur.* José G. Vargas-Hernández 31
- Artículo III. Bienestar social de la comunidad de Yavaros del Corredor de Turismo Alternativo del Sur de Sonora.* Claudia García Hernández, Santa Magdalena Mercado Ibarra, Blanca Yeraldin Serrano Zavala, Eneida Ochoa-Ávila & Guadalupe De la Paz Ross Argüelles 47
- Artículo IV. La solución pacífica de conflictos como base para el desarrollo regional: la experiencia de Baja California.* María del Refugio Macías Sandoval, Gloria Puente Ochoa, Noé López Zúñiga, Oralia Soto Lamadrid & Alondra Patricia Gallegos López 68
- Artículo V. La estructura socioeconómica del municipio de Ameca y su potencial de desarrollo.* Erick Pablo Ortiz Flores 87
- Artículo VI. Afectación de los comerciantes de la economía informal del municipio de Aguascalientes en los ingresos tributarios del Estado de Aguascalientes.* Virginia Guzmán Díaz de León & Alberto Pontón Castro 99
- Artículo VII. Estudio de Calidad de vida de las Pymes del municipio de Álamos, Sonora México.* Celia Yaneth Quiroz Campas, Carlos Jesús Hinojosa Rodríguez, Alberto Galván Corral, Arturo de la Mora Yocupicio & Erika Ivett Acosta Mellado 111
- Artículo VIII. Ocupación y Distribución del Ingreso en Nayarit, 2000-2012.* Juan José Mendoza Alvarado, Irma Jarquín Ávila & Nestor José González Carrillo 133
- Artículo IX. Rediseño y automatización del Proceso de Medición y Control de CUEC.* Wendy Ahumada Ahumada, Iván Tapia Moreno, Moisés Rodríguez Echevarría & Elva Lizeth Guitierrez Mendivil 153
- Artículo X. El desarrollo integral y la competitividad en el Valle del Yaqui (2007).* Raul Dennis Rivera 172
- Artículo XI. Análisis de la agricultura en el Valle del Yaqui, el caso del trigo y la reconversión hacia la agricultura orgánica como alternativa económica ambiental y desarrollo rural sustentable.* María Dolores Retes Valenzuela, Rodolfo Valenzuela Reynaga, Mirna Yudit Chávez Rivera, Yara Landazuri Aguilera & María Trinidad Álvarez Medina 191

- Artículo XII. Aceptabilidad del agroturismo en Cajeme.* Dina Ivonne Valdez Pineda, Imelda Lorena Vázquez Jiménez, Jesús Nereida Aceves López, Nora Edith González Navarro & Daniel Eduardo Soto Sánchez **209**
- Artículo XIII. Contribución de estrategias de clusterización de empresas agrícolas rurales para el logro de un desarrollo regional más competitivo.* Luis Alberto Morales Zamorano, Lizzette Velazco Aulcy, Seidi Iliana Pérez Chavira, Francisco Galicia Frías & Rafael Espinoza Torres **228**
- Artículo XIV. Análisis de proyectos productivos en ganado bovino en el Estado de Sonora, concedidos al sector social pecuario del 2005 al 2010.* Carlos Martín Aguilar Trejo, María del Rosario Beltrán Leyva, Luis Eduardo Vendrell Zambrano, Silvia Elena Zazueta Quijada & Ricardo A. Arce Vega **246**
- Artículo XV. Requerimientos de calidad y certificaciones obligatorias de una comercializadora de nopal con fines de exportación al mercado de Japón.* Sergio Aharon Moreno Velarde, Manuel Alejandro López Navarro, Blanca Rosa Ochoa Jaime, Dina Ivonne Valdez Pineda & Yara Landazuri Aguilera **264**
- Negocios**
- Artículo XVI. Factores que inciden en la divulgación de información financiera en las empresas latinoamericanas.* Marcela de Guadalupe Pelayo Velázquez, Yolanda Fuentes Callén, Beatriz Cuéllar Fernández & Myriam Arias Uribe **283**
- Artículo XVII. Implementación de una solución de negocio basada en tecnologías de información en beneficio del proceso de ventas y mercadotecnia de la empresa SIITNE.* Felipe Humberto Cabada Ariemendiz, Jesus Gaxiola Melendrez, Miguel Angel Gastélum Montiel, Adrian Macias Estrada & Ivan Tapia Moreno **308**
- Artículo XVIII. El comercio electrónico como factor estratégico para el posicionamiento y competitividad de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Villahermosa, Tabasco.* Eric Ramos Méndez, Gerardo Arceo Moheno, José Trinidad Acosta de la Cruz, María del Carmen Vásquez García & Doris Crystal Gómez Carrillo **326**
- Artículo XIX. El institucionalismo en estrategias de multinacionales y la cultura, caso: Johnson Controls Inc.* Zayda Anahí Naranjo Martínez & José G. Vargas Hernández **341**
- Artículo XX. El mercado italiano: identificación de una oportunidad de negocio para los productos pesqueros mexicanos.* Adela Morales Parra, Teresa Guadalupe Echeagaray Jiménez, Julieta Elizabeth Salazar Echeagaray, Teresa Irina Salazar Echeagaray & Manuel Israel Cazarez Morales **363**

- Artículo XXI. La importancia del comercio internacional para las pequeñas y medianas empresas (PyMes) del Sur de Sonora.* Francisco Espinoza Morales, Angelica Maria Rascon Larios, Georgina Castro Burboa, Rosa Del Carmen Caballero Gutierrez & Lidia Amalia Zallas Esquer **379**
- Artículo XXII. Bases para implementar la responsabilidad social empresarial en la actividad de la micro, pequeña y mediana empresa.* Beatriz Ochoa Silva, Imelda Lorena Vázquez Jiménez, Jesús Nereida Aceves López, Nora Edith González Navarro & Dina Ivonne Valdez Pineda **398**
- Artículo XXIII. Estrategia para el fortalecimiento y consolidación de PyMes: un compromiso de instituciones educativas, sector empresarial y social en Agua Prieta, Sonora.* Blanca Esthela Zazueta Villavicencio, Eduardo Rodríguez Leyva, Juan Antonio Parra Valenzuela & Victor Manuel Valenzuela Alcaraz **419**
- Artículo XXIV. Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad de una empresa fabricante de empaques de cartón corrugado mediante la Normativa ISO 9004:2009.* Gilda María Martínez Solano, Mauricio López Acosta, José Rafael López Zazueta, Aarón Fernando Quirós Morales & Jesús Mario Armenta Palomares **432**
- Artículo XXV. Las franquicias como estrategia de expansión y crecimiento para un agronegocio.* Erick Barceló Rojo, Ramiro Arnoldo Buelna Peñuñuri, Jorge Ortega Arriola & María Dolores Moreno Millanes **451**
- Artículo XXVI. Estudio de factibilidad económica en una empresa productora y comercializadora de plántulas de hortalizas en el sur de Sonora.* Roberto Quintana Jaime, Imelda Lorena Vázquez Jiménez, María Trinidad Álvarez Medina, María Elvira López Parra & Daniel Paredes Zempual **463**
- Artículo XXVII. Estrategias de mercadotecnia para una empresa productora y comercializadora de plántulas de la región Sur de Sonora.* Viridiana Macías Vargas, Raquel Ivonne Velasco Cepeda, Maribel Guadalupe Gil Palomares, Carlos Armando Jacobo Hernández & Daniel Paredes Zempual **483**
- Artículo XXVIII. Política pública y el impacto económico fiscal en la industria de refrescos municipal.* Rubén Antonio González Franco, Alfredo González Franco & Sergio Enrique Beltrán Noriega **500**
- Artículo XXIX. Investigación de mercados para una pastelería y repostería de la región.* Silvia Susana Valenzuela Almeida, Héctor Emiliano Ramos Pérez, Raquel Ivonne Velasco Cepeda, Alba Rosa Peñuñuri Armenta & María de Lourdes Serrano Cornejo **535**

Análisis y Gestión Organizacional

- Artículo XXX.* **Las microempresas y el financiamiento mediante programas públicos.** Sósima Carrillo, Loreto María Bravo Zanoquera, Plácido Valenciana Moreno & Esther Eduviges Corral Quintero **548**
- Artículo XXXI.* **Los usos de la tecnología de hoy en el Turismo.** Luis Adrián León Ayuso, Carolina Gómez Hinojosa, Rodolfo Mundo Velázquez, Heriberto Mendoza de la Cruz & María Isabel Pineda Castillejos **568**
- Artículo XXXII.* **Transparencia y gestión organizacional de la Auditoría Superior del Estado.** Angélica María Alor Ham, Lucía Cerecères Gutiérrez, José Luis Rivera Martínez, Elizabeth Valle Pérez & Humberto Valenzuela Duarte **581**
- Artículo XXXIII.* **Análisis de la dinámica económica en Ciudad Juárez 1999-2009.** María de Lourdes Ampudia Rueda, Gabriela Janet Bañuelos Herrera & César Alejandro Polo Navarro **602**
- Artículo XXXIV.* **Los Estudios Organizacionales en el Municipio de Cajeme, Sonora: una mirada de los investigadores.** Sergio Ochoa Jiménez, Carlos Armando Jacobo Hernández, Beatriz Alicia Leyva Osuna, Alma Rocío García García & Luis Alberto Limón Valencia **624**
- Artículo XXXV.* **Diagnóstico de necesidades que apremian en las pequeñas y medianas empresas en su gestión interna.** Nora Edith González Navarro, Imelda Lorena Vázquez Jiménez, Jesús Nereida López Aceves, Beatriz Ochoa Silva & Dina Ivonne Valdez Pineda **637**
- Artículo XXXVI.* **Competitividad, planeación estratégica y tecnologías de información: un análisis en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial de Villahermosa.** Gerardo Arceo Moheno, Eric Ramos Méndez, María del Carmen Vásquez García, José Trinidad Acosta de la Cruz & Martha Patricia Silva Payró **652**
- Artículo XXXVII.* **Herramientas de manufactura esbelta para una empresa fabricante de artículos de limpieza de la región sur de Sonora.** Fernando Rochín Ramírez, María del Pilar Lizardi Duarte, Arnulfo Aurelio Naranjo Flores & Javier Portugal Vázquez **667**
- Artículo XXXVIII.* **Patrones de la gestión de la cadena de suministros asociados al tamaño de las empresas manufactureras.** Carmen Estela Carlos Ornelas, Frida Vázquez Valencia, Oscar Pérez Veyna, Jorge Alberto Rodríguez Steffani & Ma. de los Ángeles Silva Olvera **686**
- Artículo XXXIX.* **Diseño organizacional de una empresa comercializadora de productos médicos.** Blanca Rosa Ochoa Jaime, Eduardo Celada Hurtado, Sergio Aharon Moreno Velarde, Yara Landázuri Aguilera & Dina Ivonne Valdez Pineda **708**

- Artículo XL. Diseño de un curso sobre manejo y conducción de grupos para las cooperativas de la comunidad de Buenavista, Sonora.* María de Lourdes Serrano Cornejo, Raquel Ivonne Velasco Cepeda, Alba Rosa Peñuñuri Armenta & Maribel Guadalupe Gil Palomares 726
- Artículo XLI. La capacitación para la formación en cadenas productivas de los productores de naranja de Álamo Temapache, Veracruz.* Alba Delia Aguirre Medécigo & Eréndida Johnson Guzmán 743
- Artículo XLII. La participación en la gestión estratégica en las dependencias de educación superior.* Julián Miranda Torrez 780
- Artículo XLIII. La gestión empresarial en la organización escolar.* Carmen Leticia Borraro Rodríguez, Andrés Valdez Zepeda, Adrián De León Arias, Joaquín Mercado Yebra & José Guadalupe Vargas Hernández 804
- Artículo XLIV. Posgrado en Logística, Innovación y Competitividad en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, fomentando la innovación organizacional.* Agustín Vilchis Vidal, Francisco Bribiescas Silva, Luis Raúl Martínez Castillo, Ignacio Romero Magaña & Nelly Karina Jiménez Genchy 825
- Artículo XLV. Relación del sentido de pertenencia y compromiso institucional en los docentes de educación media superior pública en Ciudad Juárez, Chihuahua.* Agustín Vilchis Vidal & Guillermo Marín Balcázar 845
- Artículo XLVI. Diagnóstico administrativo y financiero de las estancias infantiles adscritas a la SEDESOL en el sur de Sonora.* María Elvira López Parra, Zulema Corral Coronado, Irma Guadalupe Esparza García & María del Carmen Vásquez Torres 863
- Artículo XLVII. Diagnóstico de los Servicios de la Coordinación Administrativa de la División Académica de Informática y Sistemas (DAIS) con fundamento en la planeación estratégica y la norma ISO 9001:2008.* Martha Patricia Silva Payró, Guillermo de los Santos Torres, Rubicel Cruz Romero, Gerardo Arceo Moheno & Rafael Mena de la Rosa 885
- Artículo XLVIII. Programa de seguridad e higiene para los laboratorios de ciencias químicas y biológicas de una institución de educación superior.* Nereyda Cortés López, René Daniel Fornés Rivera, Elizabeth González Valenzuela, Adolfo Cano Carrasco & Sandra Armida Peñuñuri González 901

Área temática: Desarrollo Regional

Artículo I. Importancia del marketing en la hotelería

Gladys Isabel Encinas Navarro & Yessenia Clark Mendivil
gladys_05_03@hotmail.com

Resumen

La investigación llevada a cabo sobre la importancia del *marketing* en la hotelería se dirigió a los hoteles de Cd. Obregón de 2 y 3 estrellas, esto con la finalidad de conocer la opinión que les merece la mercadotecnia, si consideran que la aplicación de esta ayuda a obtener los objetivos de la organización así como informar si utilizan algunas estrategias, en dado caso que si utilicen estrategias de *marketing* evaluar las que se aplican e informarnos acerca de los beneficios que estas han proporcionado. Una vez realizado el proceso anteriormente mencionado se recopiló la información de los distintos hoteles visitados, para lograr que la información fuera presentada de una manera más visual se optó por presentar las respuestas a través de gráficas, posteriormente se compararon las respuestas para esta manera dar inicio al proceso de recomendaciones las cuales son sencillas y no requieren de gran inversión económica brindándose de esta manera para que el empresario tenga la oportunidad de penetrar en el mercado, aumentar su número de huéspedes y lograr una estable posición en el sector hotelero de la región.

Palabra clave. *Marketing*, Hotelería, Redes sociales, Promoción.

Antecedentes

El *marketing* se remonta hacia finales del siglo XIX, desde entonces ha evolucionado hasta el punto de ser reconocido como disciplina y componente de la ciencia de la conducta humana.

Las actividades del *marketing* comienzan hacia 1850, cuando frente a una demanda que desbordaba la oferta, las unidades centran sus intereses en el aumento de la producción y marca el inicio de actividades masivas de comercialización. Para entonces las unidades se preocupaban fundamentalmente por la elaboración eficiente de bienes y por las formas para controlar los procesos productivos. Lo manufacturado era distribuido entre los intermedios, por que la relación entre fabricantes y compradores individuales aun no tomaba lugar. Entre 1980 y 1920, la economía y sus estudios dominan el *marketing*, concentrando sus esfuerzos en

la oferta y asuntos operativos relacionados como la venta, distribución y transporte. (Toca Torres, Claudia 2009).

Entre 1940 y 1950 surgen dos sucesos importantes en torno al *marketing*, por un lado se reconoció como disciplina y por otro, los economistas consideran y discuten la teoría del consumidor.

Entre 1969 y 1989 se reconocen grandes avances en materia de *marketing*, es así como la *American Marketing Association* amplía el dominio al plano de las ideas y de otros ámbitos. De esa forma sectores como el educativo, social, público y político, comienzan a disfrutar de las bondades del *marketing* aplicadas en distintos rubros.

Para Ramón Cárdenas (2005), la mercadotecnia de servicios es la aplicación de los principios de la mercadotecnia general a bienes intangibles, (los servicios a diferencias de los productos, son bienes intangibles), con sus respectivas diferencias de su propia naturaleza. Considérese, que los servicios en forma típica poseen características distintivas que crean retos y oportunidades especiales de mercadotecnia. Estas características dan por resultado programas de mercadotecnia que a menudo son substancialmente distintos de aquellos que encontramos en la mercadotecnia de productos.

En el mercadeo de servicio se requiere dedicar mayor atención a dos tipos de mercadeo en los cuales participan los consumidores y empleados: mercadeo interno e interactivo. El mercadeo interno implica que la organización debe contar con empleados capaces y con cultura de servicio.

“La palabra hotel viene del francés hotel y esta a su vez del latín hospitales, de hostes huésped” (Plazola Cisneros, A. Plazola Anguiano, Calzada, V. y López V., E1997 pág. 377)

con esta definición se puede desarrollar en un orden cronológico, la historia de la industria de la hospitalidad en el mundo, así como en México.

En la hotelería la importancia del *marketing* es enorme y al implementar bien las estrategias de publicidad y relaciones públicas el resultado es benéfico ya al no venderse un producto sino un servicio el cual no es algo necesario cotidianamente es en donde entra el impacto que la mercadotecnia ofrece, es la manera de realizar la publicidad del hotel será la manera en la que el cliente podrá conocer la ubicación, instalaciones y servicios extra que este brinda.

Actualmente existen maneras de dar publicidad al hotel e interactuar con los clientes de maneras sencillas y de bajo costo, todo esto gracias a las telecomunicaciones y redes sociales con las cuales se puede tener contacto y brindar sugerencias hacia un mejor servicio.

Planteamiento del problema

Actualmente en ciudad obregón existen mayor cantidad de hoteles, las grandes organizaciones hoteleras en la región cuentan con diversas herramientas las cuales promocionan el lugar así como demás servicios.

Por otra parte se encuentran los medianos y pequeños hoteles los cuales algunos cuentan con extraordinarias instalaciones, servicios y precios accesibles tal es el caso de los hoteles de 2 y 3 estrellas que carecen de implementación de herramientas de mercadotecnia lo cual les afecta al contar con una ocupación hotelera en niveles bajos, la falta de estandarización en los procesos a diferencia de las grandes cadenas o franquicias, la falta de resistencia a las nuevas tendencias respecto a la mercadotecnia, el desconocimiento de los beneficios de planes de mercadotecnia entre otros.

Por lo anterior presentado, se ha planteado la siguiente interrogante ¿Qué importancia tiene la mercadotecnia en la hotelería para los prestadores de servicios turísticos de Cd. obregón?

Objetivo

Conocer la opinión de los prestadores de servicio del giro hotelero de los establecimientos de 2 y 3 estrellas de Cd. Obregón con respecto al marketing, para brindar nuevas estrategias que incidan en las tendencias actuales y contribuyan a aumentar su competitividad.

Justificación

Con esta investigación se pretende analizar el entorno de la industria hotelera en cuanto al área de mercadotecnia, conocer la importancia que la organización brinda a esta área, las estrategias que utilizan y los resultados que esta les ha brindado teniendo como utilidad conocer el impacto que la mercadotecnia ejerce sobre la hotelería y buscar nuevos métodos para estar en mayor contacto con el cliente.

El motivo de la investigación de conocer la importancia y beneficios que otorga la implantación de herramientas de mercadotecnia es aplicar las estrategias de esta principalmente en las medianas y pequeñas organizaciones hoteleras de ciudad obregón con la finalidad de ayudar a incrementar su número de huéspedes y por ende la competitividad de la misma.

Marco de referencial

Servicios

Cordero Ramírez (2008) indica que los servicios son "Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en renta o a la venta y que son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo".

Zeithaml Valarie (2009) "Actos, procesos y desempeños proporcionados o coproducidos por una entidad o persona para otra entidad o persona".

Hotel

Es un establecimiento capaz de alojar con comodidad o lujo a un determinado número de huéspedes o viajeros (Salvat 1983).

La palabra hotel viene del francés hotel y esta a su vez del latín hospitales, de hostes huésped" (plazola Cisneros, A. plazola anguiano, calzada, V. y López V., E1997 pág. 377)

Mercadotecnia

Para Mercado, Salvador la mercadotecnia es "conjunto de actividades que desarrolla una empresa en el ámbito de su mercado, orientadas a satisfacer sus necesidades y deseos del consumidor y, asimismo para contribuir al mejoramiento de los niveles de la vida en general".

Kotler, Philip (2007) menciona "proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones estrechas con ello, para recibir a cambio valor de los clientes".

Mercadotecnia de servicios

Zeithaml Valarie (2009) Es la aplicación de los principios de mercadotecnia general a bienes intangibles, con sus respectivas diferencias que su propia naturaleza implica.

WWW.Marketing de servicios "se refiere al conjunto de actividades relacionadas con la planificación estratégica de mercado del negocio, así como las funciones organizacionales relacionadas con las ventas, la forma de dirigirse al cliente, la promoción y publicidad".

Investigación de mercados

Según Zikmund (2009) Es la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los fenómenos del *marketing*, estas actividades incluyen definición de oportunidades y problemas de marketing.

Para Hair Bush Ortinau (2004) es la función que enlaza una organización con su mercado mediante la recolección de información.

Investigación de mercados aplicada

Green, Paul (1981) "Aquella que utiliza el conocimiento existente como una ayuda para la solución de un problema o conjunto de problemas dado".

Mc Daniel Carl (2005) "Investigación orientada a un problema específico, la mejor comprensión del mercado, la determinación de porque fallo una estrategia o táctica o la reducción de incertidumbre en la toma de decisiones".

Investigación de mercados básica

Green, Paul (1981) "Es aquella que extiende las fronteras del conocimiento en un área dada, sin una necesaria aplicación inmediata a los problemas existentes".

Mc Daniel Carl (2005) "Investigación orientada a ampliar las fronteras del conocimiento, más que a resolver un problema en específico".

Proceso de investigación de mercados

Malhotra Naresh (2004) indica que el proceso de investigación de mercados, "Es un conjunto de seis pasos que define las tareas que deben cumplirse al realizar una investigación de mercados". Incluye lo siguiente:

1.- Definición del problema.

El primer paso para cualquier proyecto es definir el problema, al hacerlo el investigador debe considerar el propósito del estudio.

2.- Desarrollo del enfoque del problema.

Incluye la formulación de un marco de referencia objetivo o teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación e hipótesis, e identificación de la información que se necesita.

3.- formulación del diseño de la investigación.

Un diseño de investigación es un esquema para llevar a cabo un proyecto de investigación de mercados. Expone con detalle los procedimientos necesarios para obtener la información requerida.

4.- trabajo de campo o recopilación de datos.

La recopilación de datos implica contar con el personal o un equipo que opere ya sea en el campo, como en el caso de las encuestas personales (casa por casa, etc.), por correo (correo tradicional y encuestas en panel por correo en hogares preseleccionados) o electrónicamente (por correo electrónico o internet).

5.- preparación y análisis de datos.

La preparación de los datos incluye su revisión, codificación, transcripción y verificación.

6.- elaboración o presentación del informe.

Todo el proyecto debe documentarse en un informe escrito donde se presenten las preguntas específicas que se identificaron; donde se describen el enfoque, el diseño de investigación y procedimientos utilizados para la recopilación y análisis de datos y donde se incluyan los resultados.

Para William Zikmund (1998) el proceso de investigación de mercados es el siguiente:

Procedimiento de seis etapas en el cual el investigador se guía para realizar una investigación de mercados.

1.- Etapa de definición del problema. Permite al investigador establecer los objetivos claros y diseños definidos.

2.- Planeación del diseño de la investigación. Es un plan maestro que especifica los métodos y procedimientos para recopilar y analizar la información necesaria; es una estructura para el plan de acción de la investigación.

3.- Muestreo. Etapa en la que se determina quien integrara la muestra, que amplitud deberá tener y como se seleccionaran las unidades de esta.

4.- Recopilación de datos. Los datos pueden ser recopilados por personas o registrados por maquinas, el detector de datos ilustra la recopilación electrónica de datos mediante una maquina.

5.-Análisis y procesamiento de datos. Etapa en la que el investigador realiza varios procedimientos relacionados entre sí para presentar los datos en un formato que responda las preguntas de la gerencia.

6.- Conclusiones e informes. Etapa en la que el investigador interpreta la información y obtiene conclusiones de tal manera que se pueden comunicar a los que toman decisiones.

Metodología

A continuación se analiza el proceso que se utilizó en la investigación, en el cual se explica detalladamente cada uno de los pasos que se siguieron para recabar la información necesaria para cumplir con los objetivos establecidos en el presente estudio.

La presente investigación se realizó en distintos hoteles de la región de Cd. Obregón, presentando principal interés en hoteles de 2 y 3 estrellas acerca del manejo e importancia que les considera el rubro de mercadotecnia.

Sujetos

Una vez definida la metodología de la investigación, se dirige a la entrevista teniendo como estudio la importancia del *marketing* en la hotelería, por tal manera se tomaron aquellos sujetos que cumplieran con la clasificación de 2 y 3 estrellas, los cuales fueron 9 como se muestran a continuación:

	HOTEL	DIRECCIÓN
1	Continental	Chihuahua No. 628sur col. Centro.
2	Galerías	Galeana No. 720 altos entre 5 Febrero y Sonora.
3	Hacienda Nainari	Guerrero 2007-E poniente.
4	Imperial	Sinaloa No. 202 sur.
5	Kuraica	5 febrero No. 211 sur.
6	Posadas del Yaqui	Sonora No. 637 sur entre 6 abril y Nicolás Bravo.
7	Río Chico	Sinaloa No. 426 sur entre Galeana y Zaragoza.
8	San Alfonso	Chihuahua No. 425sur.Col Centro.
9	Versalles Inn	Chihuahua No.417 sur. Col Centro

Materiales

El material utilizado fue un cuestionario, estando integrado por preguntas acerca del manejo del *marketing* en la hotelería así como de la importancia que les merece este rubro en la organización.

El cuestionario está integrado por 13 preguntas, de las cuales 12 son de opción múltiple y una abierta, en las preguntas 4, 5, 10,11 y 13 se solicita explicar el porqué de la respuesta esto con la finalidad de conocer mejor sus argumentos y en base a ellos realizar mejores recomendaciones.

Para la realización de dicho material se utilizo: computadora, impresora, Microsoft Word Office 2007, hojas blancas, así como para la tabulación de los resultados además de los materiales anteriormente mencionados se recurrió a utilizar el programa Microsoft Excel 2007. Las fuentes de información fueron utilizadas fueron: internet, libros, tesis y revistas.

Procedimiento

Procedimiento de seis etapas en el cual el investigador se guía para realizar una investigación de mercados. (Zikmund William 1998)

El anterior procedimiento es el que se utilizo para la presente investigación en donde se detalla a continuación.

1.- Etapa de definición del problema. Se definió el tema de interés a investigar, posteriormente se determino el objetivo de la investigación, el cual, una vez establecido, dio el punto de partida para fijar las acciones necesarias.

2.- Planeación del diseño de la investigación. En este paso se elaboro un marco de referencia esto con la finalidad de comparar la información que brindan distintos autores en los temas a investigar.

3.- Muestreo. En este punto se decidió que la muestra seria el 100% de los hoteles de Cd. Obregón con clasificación de 2 y 3 estrellas.

4.- Recopilación de datos. Los datos fueron recopilados a personal de los distintos hoteles de la región, mediante la aplicación de un cuestionario (Ver apéndice 1).

5.-Análisis y procesamiento de datos. La información obtenida se analizó y posteriormente fue procesada en gráficas de Excel esto para presentarla de manera más visual.

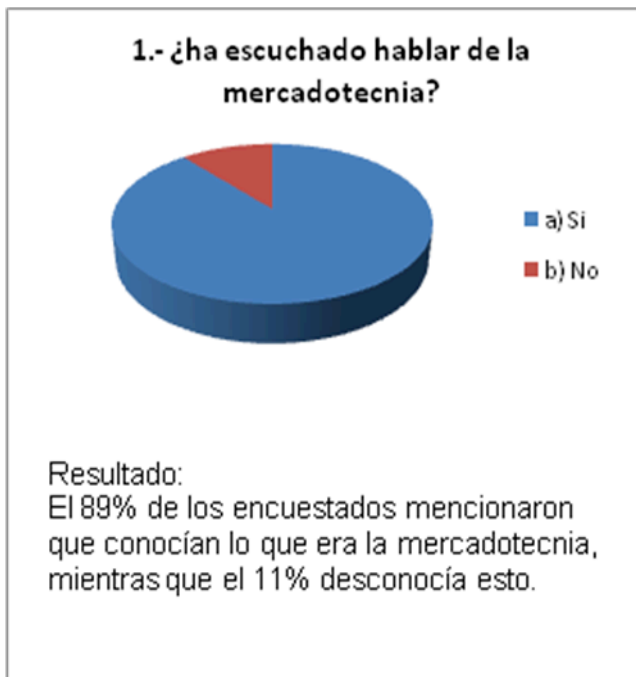
6.- Conclusiones e informes. Una vez graficada la información se concluyó indicando en porcentajes la opinión de los hoteles en general respecto a diversos rubros, así como se presentó una serie de recomendaciones con la finalidad de que estas sean benéficas para los hoteles de la región.

Resultados y discusión

El tema que se discute en la presente investigación es el de la importancia del *marketing* en la hotelería, ya que los autores citados en la investigación (Mercado Salvador 2004) así como (Kotler Philip 2007) coinciden en que es importante la mercadotecnia ya que esta se basa en actividades orientadas a satisfacer las necesidades de los consumidores, por lo cual se optó por aplicar un cuestionario a la muestra anteriormente seleccionada, con la finalidad de comparar la opinión de los empresarios con la de los autores citados y en base a ellas brindar recomendaciones que al aplicarlas sean benéficas para la organización.

A continuación se muestra las preguntas con sus respectivas respuestas las cuales se brindan en porcentajes así como comentarios que incluyeron el instrumento utilizado para recolectar información es decir, el cuestionario.

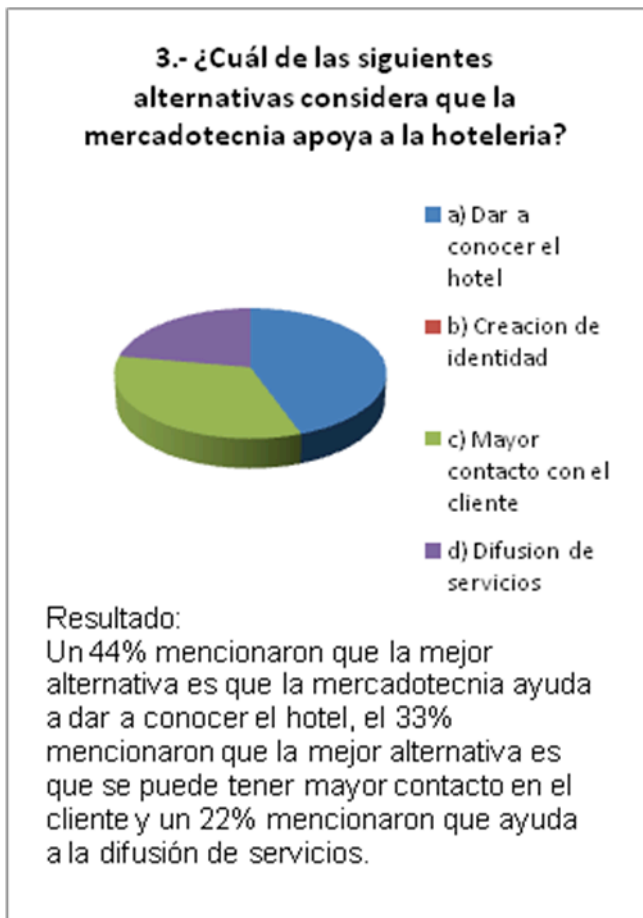
Grafica #1



Grafica #2



Grafica #3



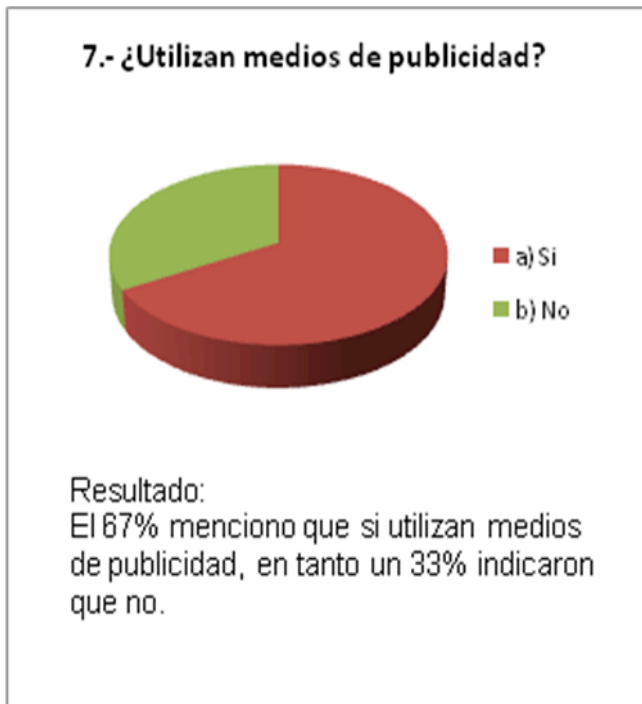
Grafica #4



Grafica #5



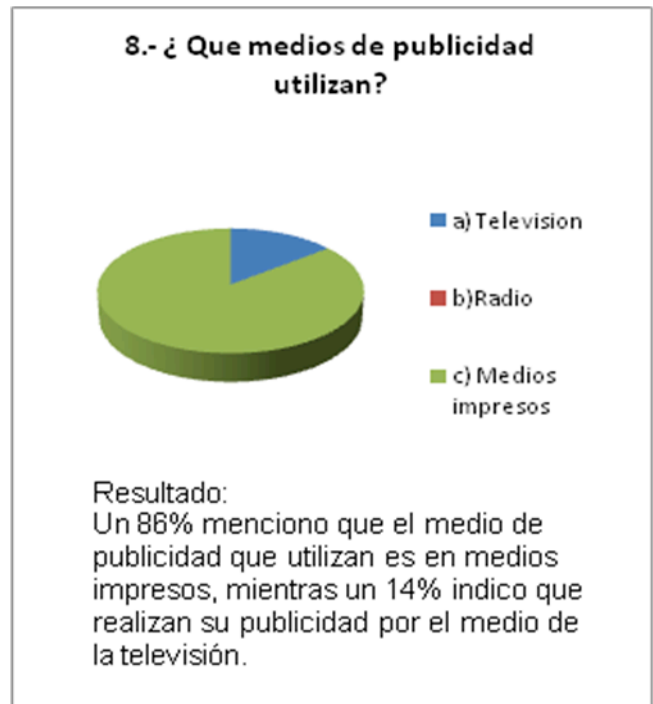
Grafica #7



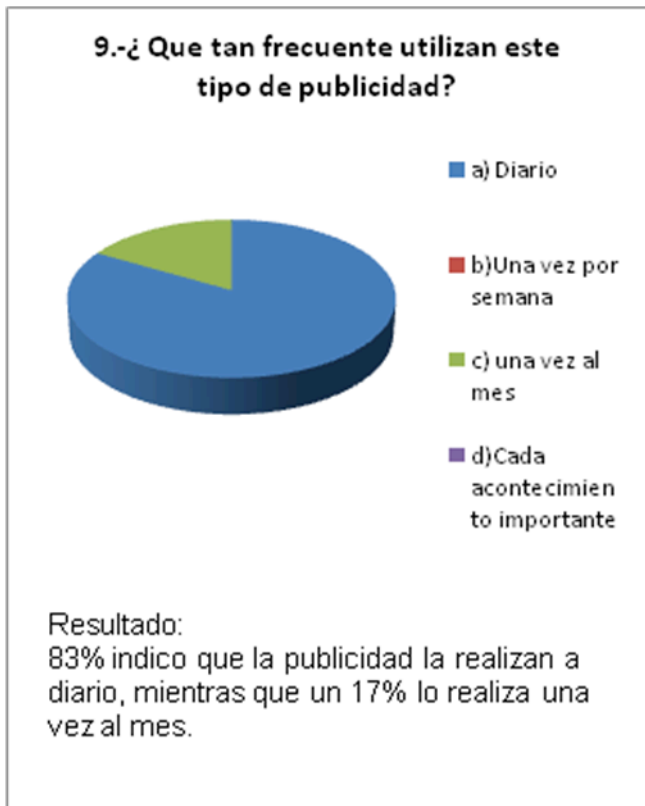
Grafica #6



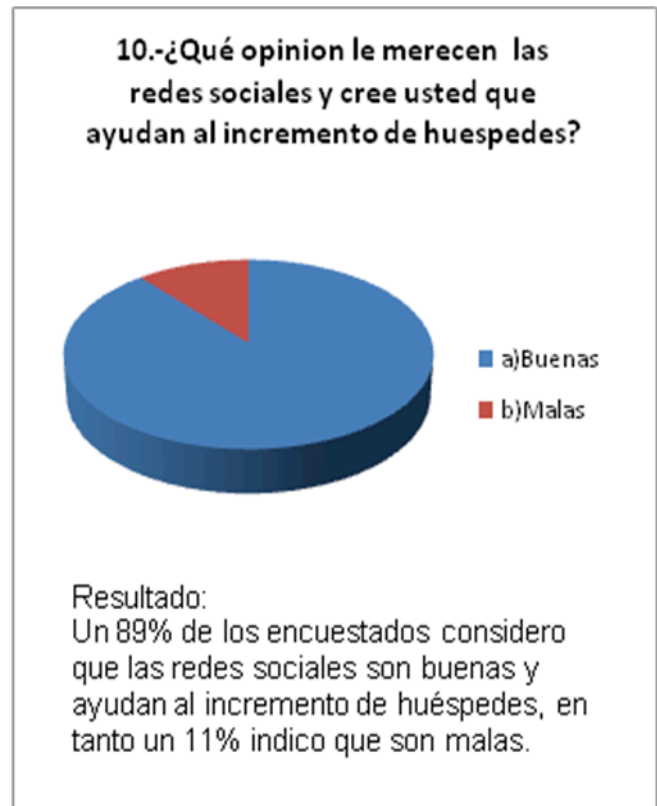
Grafica # 8



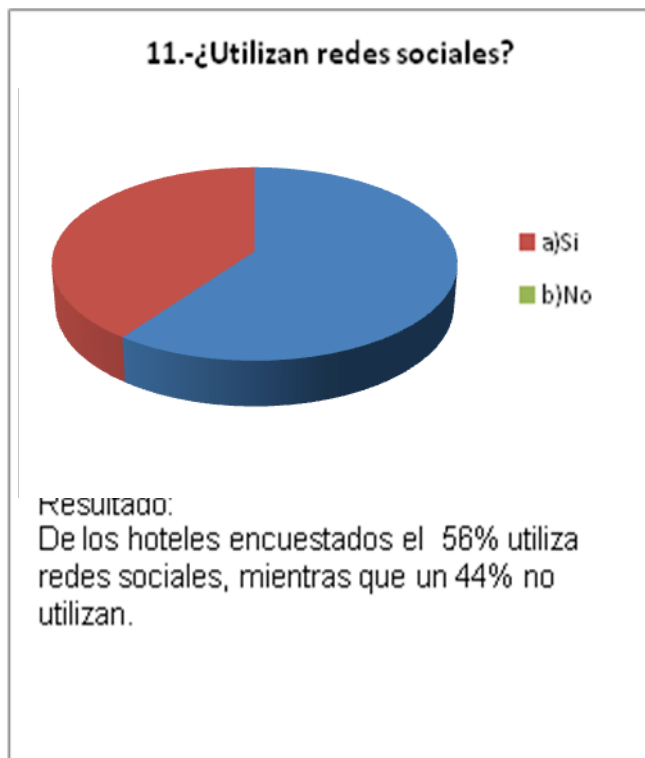
Grafica #9



Grafica # 10



Grafica #11



Grafica #12



Conclusiones

Al analizar la información recabada en la investigación se puede concluir lo siguiente:

Los hoteles de 2 y 3 estrellas de Cd. Obregón conocen lo que es la mercadotecnia, aplican las herramientas de mercadotecnia en cuanto a promoción más comunes, algunos cuentan con página oficial del hotel y la mayoría utilizan la promoción a través del medio impreso el cual es que están afiliados a lo que es sección amarilla, la mayoría de los hoteles consideran que la mercadotecnia es importante para dar a conocer el hotel y para el logro de objetivos de la organización, pero las estrategias de marketing que utilizan son muy escasas y no cuentan con un departamento o personal adecuado exclusivamente para esta área.

Por lo cual se concluye que la importancia de la mercadotecnia en los hoteles de 2 y 3 estrellas de la región es buena ya que consideran que esta es una excelente herramienta para dar a conocer el hotel, las instalaciones y servicios que se ofrecen, coinciden en que la implementación de herramientas de *marketing* principalmente en el área de promoción ayudara al incremento de huéspedes, de la misma manera aceptan que les hace falta implementar mejores y nuevas herramientas de *marketing* para lograr una mejor penetración en el mercado.

Recomendaciones

A continuación se ofrecen algunas recomendaciones que son de gran importancia en el *marketing*, que la inversión es poca y que ofrece buenos resultados

- Afiliarse a la oficina de convenciones y visitantes (OCV), en donde algunas de las ventajas que se tendrán es que los servicios que el hotel ofrece serán promocionados a través de una revista por todos los hoteles de sonora y de México.

- Crear página de facebook, sin duda esta alternativa es benéfica ya que el costo es nulo y la mayoría de los hoteles cuentan con el servicio de internet, esta herramienta colabora con la promoción del hotel y en ella se pueden exponer fotografías de las instalaciones del hotel, promociones, tarifas, etc.
- Crear correo electrónico oficial del hotel, esta herramienta ayudara al huésped a reservar vía internet, de la misma manera el hotel podrá mandar información importante a sus huéspedes, tales como promociones, servicios, etc. Además este medio ayuda a tener una comunicación más privada y directa con el cliente en caso de dudas y comentarios.
- Utilizar el *Revenue Management*, Este consiste en o bajar las tarifas por un tiempo determinado, según la temporada y horas recordando que la habitación más cara es aquella que no se vende.
- Unirse a instituciones bancarias para ofrecer el servicio de pago a meses sin interés, así como de envío de folletos del hotel en los estados de cuenta que se envían a los clientes del banco.
- Asistir a empresas e instituciones educativas para ofrecer los servicios que se prestan con la finalidad de que al realizar jornadas o congresos adquieran sus servicios.

Referencias

American Marketing Association, 1985

Cordero Ramírez Javier “MARKETING ESTRATEGICO EN TURISMO” (2008) 1ED.
Editorial Trillas

Fisher de la vega, Laura (1993) “MERCADOTECNIA” 2ED. Mc Graw-Hill Interamericana de México S.A. de C.V.

Green, Paul E. (1981) “INVESTIGACION DE MERCADEO” 4 ED. Prentice editorial

Hoffman K. Douglas (2002) "FUNDAMENTOS DE MARKETING DE SERVICIOS" 2 ED.
Intenational Thompson editores, S.A. de C.V.

<http://www.marketing-xxi.com/marketing-de-servicios-11.htm>

<http://www.marketingdeservicios.blogspot.mx/>

Malhotra, Naresh K. (2004) "INVESTIGACION DE MERCADOS UN ENFOQUE
APLICADO" 4 ED. Pearson Education

Mc Daniel Carl, Gates Roger (2005) "INVESTIGACION DE MERCADOS" 6 ED. Thompson

Mercado salvador (2004) "MERCADOTECNIA PROGRAMADA" 2ED. Editorial limusa S.A.
de C.V.

Kotler Philip (1996) "DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA" 8ED. México editorial
Prentice-hall Hispanoamérica, S.A

Toca Torres Claudia Eugenia "FUNDAMENTOS DEL MARKETING: GUIA PARA SU
ESTUDIO Y COMPRESION" 1 ED. Editorial universidad del rosario.

Wales Hugh G. (1969) "MOTIVACIONES DEL CONSUMO EN EL MERCADO" 2 ED.
Editorial Hispano Europea

Zeithaml Valarie A., Bitner Mary Jo., Gremler Dwayne D. (2009.) "MARKETING DE
SERVICIOS" 5ED México D.F editorial Mc Graw Hill

Zikmund William G. (1998) "INVESTIGACION DE MERCADOS" 6 ED.

Apéndices

Apéndice 1. Cuestionario.

Este estudio tiene como finalidad conocer su opinión acerca de la importancia del marketing y sus estrategias utilizadas en el ramo hotelero.
La información que se obtenga se maneja de manera confidencial.

Instrucciones:

LEA CIUDADOSAMENTE Y CONTESTE LO QUE SE LE PIDE, MARQUE CON UNA "X" SU RESPUESTA Y MENCIONE EL PORQUE DE LA RESPUESTA.

1.- ¿Ha escuchado hablar de la mercadotecnia?

a) Si _____ b) No _____

2.- ¿Qué importancia considera usted que tiene la aplicación de la mercadotecnia en la hotelería?

a) 100% _____ b) 50% _____ c) 25% _____

3.- ¿Cuál de las siguientes alternativas considera que la mercadotecnia apoya a la hotelería?

a) _____ Dar a conocer el hotel b) _____ Creación de identidad
c) _____ Mayor contacto con el cliente d) _____ Difusión de servicios

4.- ¿Considera usted que la aplicación de la mercadotecnia es importante para el logro de objetivos de la organización?

a) Si _____ b) No _____

¿Porqué? _____

5.- ¿En esta organización hacen uso de la mercadotecnia?

a) Si _____ b) No _____

¿Porqué? _____

6.- ¿Qué estrategias de marketing utilizan?

a) _____ Tarjeta a cliente frecuente.
b) _____ reservaciones vía internet.
c) _____ crear plumas, calendarios, etc. con el logotipo e información del hotel.
d) _____ visitar empresas, escuelas ofreciendo sus servicios.

7.- ¿Utiliza medios de publicidad?

a) Si _____ b) No _____

8.- ¿Qué medios de publicidad utilizan?

a) Televisión _____ b) Radio _____ c) Medios impresos _____

9.- ¿Qué tan frecuentemente utilizan este tipo de publicidad?

a) Diario _____ b) Una vez por semana _____
c) Una vez al mes _____ d) Cada acontecimiento importante _____

10.- ¿Qué opinión le merecen las redes sociales y cree usted que ayuda al incremento de huéspedes?

a) Buenas _____ b) Malas _____

11.- ¿Utilizan redes sociales?

a) Si _____ b) No _____

¿Porque? _____

12.- ¿Qué tipo de redes sociales utilizan?

a) Pagina oficial _____

b) Correo electrónico _____

c) Facebook _____

c) Twitter _____

13.- ¿Qué información proporciona en sus redes sociales?

Artículo II. Sustentabilidad organizacional de micro empresas *vis-à-vis* el humanismo económico. El caso de San Sebastián del Sur

José G. Vargas-Hernández
jvargas2006@gmail.com

Resumen

El trabajo analiza la sustentabilidad de las organizaciones que realizan actividades de explotación del “tule *Thypha spp*” en la Laguna de Zapotlán y su impacto en el desarrollo socioeconómico y ambiental de los municipios de Gómez Farías y Zapotlán el Grande. La hipótesis inicial delimita con la consideración de que el escaso capital social de las organizaciones limita la sustentabilidad del desarrollo. El método de investigación empleado es el etnográfico, complementado con trabajo de campo apoyado con entrevistas informales, investigación documental y bibliográfica. La principal conclusión es que no existe un equilibrio entre la sustentabilidad de las organizaciones debido al escaso capital social y la sustentabilidad del desarrollo ambiental y económico. El trabajo se nutre del marco del Humanismo Económico que busca construir una sociedad de, para y por el hombre; entre otros aspectos, buscar más allá del capitalismo neoliberal los conceptos involucrados.

Palabras clave. Capital social organizacional, Humanismo Económico, sustentabilidad organizacional, cultura medioambiental, desarrollo económico, Laguna de Zapotlán.

Abstract

The paper analyzes the sustainability of organizations engaged in exploitation of the "tule *Thypha spp*" in Laguna Zapotlán and its impact on socioeconomic and environmental development of the municipalities of Gómez Farías and Zapotlán El Grande. The initial hypothesis is delimited by the consideration that the low social capital of organizations limits the sustainability of development. The research method used is ethnographic fieldwork complemented and supported by informal interviews, desk research and literature. The main conclusion is that there is a balance between sustainability of the organizations due to the low social capital and sustainability of environmental and economic development. The work draws on the framework of Economic Humanism that seeks to build a society of, for and by man, among other things, look beyond the concepts involved neoliberal capitalism.

Key words. Social capital organizational, Economic Humanism, organizational sustainability, environmental culture, economic development, Laguna Zapotlán.

JEL: D20, L200, L230, 0100, 0120, 0130, Q010, Q500, Q560, Q570, R300, Z100

Introducción

Las nuevas condiciones de la globalización enfatizan la calidad de vida y la importancia de un futuro generacional, como componente de la competitividad. Lo que constituye la globalización es la interacción que cambia los escenarios para los individuos, las organizaciones y la sociedad, que se encuentran constantemente acosados por fuerzas contradictorias e incertidumbres. El uso apropiado de los recursos naturales puede satisfacer los intereses presentes y futuros, teniendo un cambio en las prácticas presentes. En contraposición la lógica económica que orienta el funcionamiento de las organizaciones tiene como guía la obtención del máximo rendimiento presente, ante lo cual si los recursos naturales dan mayor beneficio en su explotación que en su cuidado, son sacrificados, por lo que la ganancia económica inmediata es el enemigo presente del medio ambiente.

La dimensión de la organización es vista como sistema abierto cuyas áreas de contacto con el exterior “inputs” son todas aquellas que le son críticas para la adquisición de recursos humanos, materiales, financieros y de información , y sus áreas de contacto con el exterior “outputs” son todas aquellas que tienen que ver con sus transacciones de salida, como las ventas, la publicidad y las relaciones públicas, mientras sus procesos internos de transformación consideran a la administración, producción, mantenimiento y adaptación. Por lo que los inputs, la transformación y los outputs están en constante interrelación. En este enfoque de la organización como sistema abierto, el medio ambiente es una fuente de inputs del entorno.

La propuesta ecológica en las organizaciones, amplía su modelo de interacciones: integra el paradigma ambiental al sistema organizacional. La aproximación de las organizaciones a la sustentabilidad se afecta por la combinación de políticas económicas

ambientales ambiguas, la adopción abrupta de tecnologías de producción y las prácticas de mercado. La sustentabilidad en las organizaciones como estrategia de implementación de reingeniería de procesos y la adopción de tecnologías de producción se orientan a evitar desperdicios, reciclar basura y eliminar tóxicos.

En la falta de aceptación del papel de las organizaciones en la sustentabilidad, influye el debate global que cuestiona las causas reales de la contaminación que ponen en salvaguarda a las organizaciones y justifica principalmente como causa generadora de la degradación ambiental a la pobreza. Sugiriéndose también como consecuencia del deterioro a inadecuadas políticas económicas que permiten actuaciones poco amigables con el medio ambiente. La inserción dentro del Humanismo Económico (Di Marco, 2009) ayuda a superar la concepción tradicional, incluidas las políticas al uso: se privilegia al hombre como generador básico de la economía (reemplazando al “consumismo”).

Formación de capital social como base del sustento organizacional

El capital social tiene importantes implicaciones para el desempeño de las organizaciones y las instituciones, así como en los mismos ciudadanos. El capital social es un bien público basado en los aspectos de la organización social tales como la confianza, las redes y reglas que superan los dilemas de la acción colectiva para alcanzar la eficiencia social. El capital social es definido por el mismo Putnam (1993) como los elementos de la organización social, tales como la confianza, las normas y las redes que establecen relaciones de reciprocidad activadas por una confianza social que emerge de dos fuentes, las normas de reciprocidad y las “redes de compromiso ciudadano”.

Putnam (1993: 167) define como capital social aquellos “rasgos de la organización social como confianza, normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad facilitando acciones coordinadas” que resalta la existencia de una comunidad cívica, la cual resulta de un “proceso histórico, cuyas tradiciones asociativas son preservadas mediante el capital social” y que como forma de organización “permite evitar los dilemas de la acción colectiva mediante lazos de confianza social”. Las relaciones de confianza personal llegan a generar una confianza social o confianza generalizada cuando prevalecen normas de reciprocidad y redes de compromiso cívico (Lechner, 2000).

El capital social se expresa en la relación existente entre relaciones de confianza y cooperación cívica. De acuerdo con Pennings y otros (1998), tales relaciones se forman de muy diferentes maneras como por ejemplo las enseñanzas mutuas, conexiones personales y familiares, membresías que se intercalan, movilidad interorganizacional, inversiones conjuntas y otros arreglos colaborativos. Estos arreglos colaborativos institucionales reducen las condiciones de incertidumbre y las diferencias existentes entre los diferentes agentes económicos.

A partir de los hechos sociales y con la orientación de la economía neoinstitucionalista, Putnam (1994: 212), define el capital social como las características de organización social, tales como confianza, las normas y redes que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad mediante la facilitación de las acciones coordinadas. El mismo Putnam (1995) por ejemplo, conceptualiza el capital social como los “mecanismos de la organización social tales como las redes, normas, y la confianza social que facilita la coordinación y cooperación para beneficios mutuos”. Putnam (2000) realiza un acercamiento empírico al capital social enfatizando las evidencias en la membresía organizacional.

Desde el punto de vista de la teoría general de las organizaciones, de acuerdo a Baker y Burt (citados por Portes, 1999:247) estudian el capital social para una mayor comprensión de los mecanismos de los ambientes de competencia en los mercados, mientras que Joyce (1998) enfoca su análisis del capital social en el fenómeno del liderazgo. La transferencia del capital social es posible si se considera como un recurso. Tanto de la organización como de cada uno de sus miembros donde se incorporan aspectos públicos y privados al capital social. Así, del capital social emergen dos patrones, el énfasis en los bienes públicos y el énfasis en los bienes privados.

El enfoque del capital social a los bienes privados, se refiere al individuo y a sus activos sociales, tales como prestigio, credenciales educativas, membresías a clubes sociales (Leana y Van Buren, 1999). Los investigadores correlacionan las variables del capital social, tales como la membresía a las organizaciones, con el desempeño económico. En vez de considerar al capital social como un atributo de la comunidad, el tratamiento de Glaeser y otros (2000: 7) es considerarlo como una característica individual, es decir como un conjunto de recursos sociales que ayudan a acumular capital humano.

Sin embargo, el capital humano que es un atributo individual y el capital social están siendo cuestionados y sometidos a discusión bajo el enfoque basado en los recursos de las organizaciones en el cual se concibe que la mercantilización, imitabilidad y apropiabilidad de los recursos intangibles son vistos como preocupantes para las ventajas organizacionales. Sin embargo, la reestructuración económica bajo el esquema de la globalización, requiere de la promoción y desarrollo de capital humano y organizacional. Leana y Van Buren III (1999) definen el capital organizacional social como un recurso que refleja el carácter de las relaciones sociales dentro de la organización, realizadas a través de los niveles de los

miembros orientados por objetivos colectivos y confianza compartida. El capital social es un recurso acumulable que crece si se hace uso o se devalúa si no es renovado. El mercado es una construcción social que operacionaliza relaciones sociales.

El capital social es un atributo colectivo más que una agregación de las conexiones sociales de los individuos, es un subproducto de otras actividades organizacionales y por lo tanto constituye un componente indispensable para la acción colectiva. La acción colectiva tiene que ser estimulada por las instituciones que facilitan las actividades y relaciones de las personas. El capital organizacional social es un activo cuya posesión conjunta entre los miembros y la organización beneficia a ambos. Una nueva organización tiene la ventaja de que puede crear su capital social organizacional, en tal forma que mantenga un equilibrio óptimo entre los intereses individuales y los organizacionales, a pesar de su naturaleza contingente, es decir de situaciones y de personas en su relación con el desempeño organizacional.

Tanto las formas del capital humano (específicamente en las organizaciones, es el conocimiento acerca de las rutinas y procedimientos que tienen un valor limitado fuera de dichas organizaciones en las cuales las bases del capital ha sido desarrollado) y el capital social, varían en grados de acuerdo a su idiosincrasia con determinadas organizaciones. Este acercamiento se asocia con la teoría evolucionista de la firma. Las organizaciones acumulan y almacenan conocimientos que afectan su tecnología de producción, lo que es considerado como un capital no medible distinto de los conceptos de capital humano o físico del modelo de crecimiento estándar y denominado como capital del conocimiento de la organización. Este capital de la organización es un capital específico de la empresa producido, implícito e intrínseco a la misma organización, adquirido mediante un aprendizaje de “hacer” endógeno.

El desarrollo social depende en gran parte de la forma de capital social inherente a esa sociedad. Una comunidad cuenta con capital social cuando sus organizaciones se caracterizan por las relaciones de confianza que desarrollan y que hace predecible su comportamiento. La aceptación de la pluralidad política y cultural en procesos de autogestión y solidaridad facilita las bases morales, políticas y organizativas del desarrollo de las comunidades.

Los incentivos morales internos son menos efectivos en las organizaciones porque las decisiones se hacen en los grupos influenciados por órdenes o por otros grupos, lo que atenúa el sentido de responsabilidad personal, además que las organizaciones establecen sus propias normas de lealtad. Por otro lado, los incentivos morales externos tienen una fuerza no muy clara con los miembros de la organización porque la responsabilidad es difusa, de tal forma que se dificulta la identificación de conductas erróneas en individuos específicos.

Un campo es un conjunto o comunidad de organizaciones que en forma agregada constituyen un área de la vida institucional mediante patrones de interacción e influencia en sistemas compartidos de significados. Los significados compartidos y las creencias colectivas de los campos organizacionales son reforzados por los procesos regulatorios de las agencias gubernamentales las cuales presionan normativamente por conformidad en las comunidades.

Para que la comunidad logre la eficiencia como mecanismo de coordinación, se requiere una membresía estable y sujeta a normas y una estructura que sustente la capacidad de poder para sancionar el incumplimiento de los acuerdos. Las estructuras institucionales de las comunidades no siempre son aprovechadas para lograr la eficiencia en una relación más estrecha con la igualdad. Las organizaciones comunitarias locales establecen acuerdos de cooperación que reducen las fricciones por conflictos distributivos pero pueden aumentar los costos fijos de organización para compartir en forma más equitativa los beneficios.

Las comunidades que comparten valores éticos son las formas organizacionales más efectivas, por lo que las personas que las forman pueden ser las más eficaces sin que renuncie a su comunidad. Las comunidades epistémicas se forman con miembros que comparten las mismas posiciones ideológicas, uniforma los contenidos mediante la exclusión de las confrontaciones que limitan la calidad de las decisiones y motiva la formación de las coaliciones de defensa y de promoción de valores.

Las organizaciones son realidades concretas con ordenamientos de recursos para la consecución de objetivos. Los miembros de una organización tienen como expectativas solucionar problemas de acción colectiva para proveerse de algunos bienes. Gobernante es la determinación de los usos amplios en los cuales los recursos organizacionales son expuestos y la resolución de conflictos entre todos los participantes en las organizaciones. La reestructuración de las formas de organización social que permitan crear nuevos mecanismos de colaboración y solidaridad, facilitan la formación del tejido social que fortalecen y dotan las normas y las instituciones que facilitan el funcionamiento del mercado. Los procesos institucionales pueden dar cierta estabilidad a los campos organizacionales, aunque estos siempre están evolucionando y no son estáticos, resolviendo mediante consenso negociado socialmente las diferencias de interpretación.

La capacidad de una comunidad se refleja en su nivel de desarrollo endógeno. Las organizaciones que siguen estrategias generales y las que siguen estrategias de nichos ocupan diferentes recursos ambientales y para dar respuestas innovadoras se forman conexiones interdependientes a otras organizaciones especializadas en otras industrias tales como estructuras de apoyo comunitario.

Los procesos de cambio estructural de la economía local requieren de cambios profundos en los niveles de confianza y las interrelaciones de cooperación fomentadas por las organizaciones e instituciones. Así el gobierno local debe definir líneas de acción que funcionen como catalizador de los esfuerzos de la comunidad.

Finalmente, los ecologistas de la población sugieren que el medio ambiente selecciona a las organizaciones cuyos elementos estructurales proveen los más altos valores de ajuste, enfatizan el proceso competitivo como impulsor del cambio institucional y sugieren además que las organizaciones fundadas con una forma específica combinadas con diferencias en las tasas de sobrevivencia entre organizaciones con diferentes formas producen cambio institucional. La creciente densidad de las organizaciones con una forma conlleva una mayor legitimidad la cual se aprecia en una estadística vital (Hannan and Freeman, 1989).

Las interpretaciones de las condiciones económicas de los actores son moderadas por una lógica institucional del más amplio medio ambiente que define las normas, valores y creencias que estructuran la cognición de los actores organizacionales y proveen el entendimiento colectivo para formular las decisiones de acuerdo a sus intereses.

Por otro lado, la teoría de la ecología de la población (Hannan y Freeman, 1989) enfatiza las características de la población para explicar la disolución organizacional como resultado de las tensiones que surgen entre los diferentes niveles de análisis: los individuos, las organizaciones y las poblaciones. El ambiente ecológico de las localidades tiene relaciones estrechas con el sistema local, también denominado *ecoware* (Vázquez, 1993), el cual es un elemento importante del sistema ambiental. La concepción del Humanismo Económico sirve para meter todas las definiciones tradicionales, clásicas, dentro de la visión que ve al hombre como el “centro” de la economía.

Discusión y comentarios sobre la sustentabilidad

El cultivo y explotación del tule constituye una actividad económica importante, principalmente para la comunidad de San Sebastián del Sur por que proporcionan un sustento económico a cerca de trescientas familias. Alrededor de 80 familias se benefician económicamente por los ingresos que reciben por el corte, secado y acarreo de tule. Alrededor de 140 familias se benefician de la elaboración de productos artesanales a partir del tule variedades palmilla y rollizo como principal materia prima, de las cuales 120 se consideran ser petateros, alrededor de la mitad de los 55 artesanos que registra la Asociación tienen talleres propios, mientras que la otra mitad solo “maquila su trabajo” ya que no cuentan con los instrumentos de un taller propiamente dicho.

Alrededor de 70 familias reciben ingresos por actividades de intermediación, acaparamiento y comercialización de los productos derivados del tule. Una preocupación esencial es comprobar que los ingresos de las personas involucradas no sólo alcanzan la productividad marginal física (multiplicada por el precio del bien de que se trate), sino que representen niveles que sirvan para instalar una vida digna (fundamento del Humanismo Económico).

Los cortadores de tule, secan su materia prima y hacen hasta manojos por día que venden a un promedio de 55-60 pesos cada uno, lo que contribuye al ingreso familiar diario con un promedio de 170 pesos. El tule palmilla utilizado para la elaboración de sillas lo venden a acaparadores (en su mayoría, tiendas) o a los artesanos un poco más caro que el tule rollizo utilizado para la elaboración principalmente de petates.

La mayor parte de la mano de obra que se emplea en el corte de tule es permanente y su oficio fue heredado de las generaciones anteriores. De acuerdo a nuestra investigación, y

debido a los cambios que ha sufrido la Laguna de Zapotlán, cada año hay menos cortadores, es decir, en años anteriores, el corte del tule era una actividad que generaba más empleo. Anteriormente se formaban grupos y llegaron a tener una asociación de cortadores. Algunos de los actuales cortadores lo hacen por temporadas, es decir, cuando no encuentran otro empleo mejor remunerado.

Los artesanos elaboran diferentes productos utilizando como principal materia prima el tule, tales como petates, sombreros, chiquihuites, bolsas, sombras, silla tradicional, silla alta, costurera, etc. De un rollo a manojo o tercio de tule elaboran hasta 7 petates que venden a 20 pesos (equivalente a menos de dos dólares) cada una, con lo que obtienen hasta 140 pesos (equivalente a 12 dólares) o con una inversión en promedio de 55-60 pesos. Un tercio o manojo, se forma con 5 o 6 manotadas de tule. El costo de una manotada es de aproximadamente 15 pesos y es la base para elaborar una silla que se vende a un precio de 50 pesos al intermediario. El costo de materiales de la silla, además de la manotada de tule, se requiere de una rama de pino cuyo costo alcanza hasta los siete pesos (ha subido mucho, de costar 1.50 pesos). En un taller donde trabajen 5 artesanos llegan a producir hasta 70 sillas por semana que se venden a los intermediarios a un costo de 50 pesos en promedio pero que puede mejorar según las negociaciones con los intermediarios.

Muchos cortadores proveen de la materia prima a sus propios familiares quienes se encargan de la elaboración de productos artesanales, ampliándose con esto los beneficios económicos con la agregación de valor. En otros casos se realizan prácticas de “medieros” entre los cortadores y los artesanos, es decir, después de la venta de los productos, se reparten los beneficios entre los dos en la misma proporción.

Actualmente la relación de artesanos del tule registrados en una asociación en la localidad de San Sebastián del Sur son 55. Hace 9 años, la asociación estaba formada por 42 socios y se plantearon como objetivo la fundación y edificación de la Casa del Artesano como un lugar en el que se pudiera exhibir y vender su producción artesanal. Los tres niveles de gobierno, el federal, estatal y municipal realizaron donativos de materiales para la construcción, mientras los socios hacían aportes de mano de obra.

No obstante, la mayor parte de los artesanos no hicieron sus contribuciones en mano de obra y finalmente solo quedaron 6 socios quienes actualmente exhiben y venden en forma separada sus productos en la Casa del Artesano, ubicado en un costado de la Carretera Federal Guadalajara-Cd. Guzmán, en local contiguo al panteón municipal. Leovigildo Bautista de la Cruz es la persona que está al frente de la asociación y que es la propietaria tanto de los terrenos como de las instalaciones. El terreno originalmente fue señalado por el H. Ayuntamiento de Gómez Farías para la construcción de la casa del Artesano. Sin embargo, posteriormente se encontró que este terreno no tenía propietario de acuerdo a los archivos del registro público de la propiedad.

Por lo tanto, la propiedad de la Casa del Artesano es ahora la “manzana de la discordia” y la causa de varios conflictos debido a que los demás artesanos quieren participar de los beneficios con el apoyo del H. Ayuntamiento. El Presidente Municipal, tratando de beneficiar al grupo de artesanos que no exhiben ni venden sus productos en la casa del Artesano, ha enviado oficios al Notario Público solicitando el cambio del régimen de propiedad y reclamando que es una propiedad del municipio. A pesar de esto, no existe una organización de los artesanos, a los que se les puede tipificar entre aquellos que cuentan con talleres propios (aproximadamente la mitad de los 55 artesanos registrados) y aquellos que

“maquilan” su mano de obra para los primeros y por lo tanto, no tienen las instalaciones ni las herramientas propias de un taller.

Las ventas están bajando. Hoy se vende menos que hace cinco años, y son los intermediarios quienes más utilidades obtienen por la comercialización de los productos. Para que el producto artesanal llegue al consumidor final se requiere al menos un canal de distribución de nivel 3, es decir con al menos dos intermediarios entre el productor y el consumidor. Son los intermediarios quienes atienden los mercados nacionales, y en menor medida se exportan los productos a algunas partes de Estados Unidos, Canadá, Puerto Rico, Inglaterra y Japón. Los actos terroristas del 11 de septiembre del 2001 les ha afectado y los pedidos de sus productos se han retirado. En materia de comercialización, el Humanismo Económico busca que los propios productores (pequeños empresarios) sean quienes “pongan” sus bienes en el “mercado”, ahora con una visión humana.

Algunos de los problemas que tienen actualmente se relacionan con la falta de programas de capacitación para desarrollar y preservar las técnicas artesanales, apoyos financieros y crediticios para ampliar la infraestructura básica de producción y por supuesto, la asesoría para exportar directamente sus productos a los mercados internacionales, lo cual beneficiará alrededor de trescientas familias de San Sebastián del Sur. En eso está el compromiso del Humanismo Económico.

Conclusiones

La explotación del tule representa una actividad económica que suministra ingresos aproximadamente a trescientas familias del poblado de San Sebastián del Sur. Sin embargo, en los últimos años el ingreso ha decaído debido a los cambios ambientales y rehabilitación de la Laguna de Zapotlán, representando una seria amenaza tanto para la sustentabilidad económica

como la ambiental. Lograr el equilibrio entre la sustentabilidad ambiental y el equilibrio en la sustentabilidad económica debe ser una de las principales metas de los programas de rehabilitación. Por lo tanto, se requieren de mejores indicadores bajo un estudio sistemático para determinar los niveles más adecuados de sustentabilidad ambiental y económica.

El limitado capital social organizacional y la falta de formas adecuadas de organización para la productividad contribuyen a limitar los alcances y beneficios económicos que debe proporcionar una adecuada explotación del tule de la Laguna de Zapotlán. La desorganización de los cortadores y productores artesanos del tule es fuente de profundos y crecientes conflictos que no solamente entorpecen y limitan el alcance de mejores niveles de productividad e ingresos familiares, sino que también dificultan la convivencia pacífica y desmejoran la calidad de vida de la comunidad.

La falta de un programa de asesoría a la exportación de los productos artesanales repercute en los bajos ingresos de las familias de los cortadores y artesanos, ya que actualmente quien obtiene la mayor parte de las ganancias son los intermediarios que forman parte de los canales de distribución y comercialización.

Características de especificidad y no apropiabilidad del capital humano y social se involucran en las relaciones sociales, económicas y políticas de los individuos, quienes pertenecen a las organizaciones, complicando sus efectos. El mercado es una construcción social que operacionaliza relaciones sociales. Ambos capitales pueden ser importantes recursos de la ventaja competitiva, asumiendo que reside en los miembros o es específico a las organizaciones como partes integrales de recursos que son únicos y que son inobservables. Las organizaciones con altos niveles de capital humano y social generan más competitividad que aquellas con bajos niveles. Una economía competitiva sustentable requiere de programas de

mejora del capital humano y social, dentro del Humanismo Económico para garantizar el compromiso con quienes trabajan de verdad.

Recomendaciones

1) Diseñar un programa de fomento a las actividades artesanales derivadas de la explotación del tule que en forma paralela al programa de rehabilitación de la Laguna de Zapotlán, establezca los indicadores correctos para alcanzar el equilibrio entre la sustentabilidad económica y ambiental.

2) Establecer un programa de asesoría exportadora con el apoyo y la asesoría técnica de los estudiantes de Negocios Internacionales que proporcione los conocimientos, las habilidades y los contratos para que los productores artesanos del tule comercialicen directamente en los mercados extranjeros.

3) Proponer un programa de formación de capital social organizacional y nuevas formas de organización para la productividad que eleve los ingresos de los artesanos y sus familias, fomente la creación de empleos y mejoren su calidad de vida.

Poner estas recomendaciones dentro del Humanismo Económico garantizará la consolidación de un proceso que abarque a todo el hombre, a todos los hombres.

Referencias

Di Marco, L. E. (editor) (2009). *El Plan Esperanza, la estrategia del Humanismo Económico*. Córdoba: Ediciones CIEC.

Glaeser, E. L.; Laibson, D. and Sacerdote, B. (2000). "The economic approach to social capital", *Research Paper NBER*, Harvard University and NBER, May 18, Cambridge, Mass.

Hannan, M.T.; Freeman, J. H. (1989). *Organizational ecology*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Joyce, P. (1998). "Management and innovation in the public services", *Strategy Change*, 7.

Leana, R. C. and Van Buren III, H. (1999). "Organizational social capital and employment practices", *Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3. Ohio.

Lechner, N. (2000). "Desafíos en el desarrollo humano: individualización y capital social", *Instituciones y Desarrollo*, No. 7, noviembre, Barcelona, España.

Pennings, J. M.; Kyungmook, L.; Witteloostuijn, Aren van (1998). "Human capital, social capital, and firm dissolution", *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 4, Ohio.

Portes, A. (1999). "Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna", en Carpio, J. y Novaconvsky, I. (comp.), *De igual a igual. El desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales*, Fondo de Cultura Económica-Siempro-Flacso, Ciudad de México.

Putnam, R. (2000). "Bowling alone", mimeographed. Princeton University, Princeton.

Putnam, R. (1995). "Bowling Alone: America's Declining Social Capital." *Journal of Democracy* 6(1): 65-78

Putnam, R. (1994). *Para hacer que la democracia funcionen*, Galac, Caracas.

Putnam, R. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in Modern Italy*, Princeton: Princeton University Press.

Vázquez Barquero, A. (1993). *Política económica local: la respuesta de las ciudades a los desafíos del ajuste productivo*, Pirámide, Madrid.

Artículo III. Bienestar social de la comunidad de Yavaros del Corredor de Turismo Alternativo del Sur de Sonora

Claudia García Hernández, Santa Magdalena Mercado Ibarra, Blanca Yeraldin Serrano Zavala, Eneida Ochoa-Ávila & Guadalupe De la Paz Ross Argüelles
cgarciá@itson.edu.mx

Resumen

El ecoturismo es una fuente de superación para las comunidades, que buscan nuevas fuentes de beneficio social como económicos. Yavaros no es la excepción, ya que participa en el corredor de turismo alternativo del sur de Sonora, pero para ello debe de prepararse desde un programa de proceso de cambio, hasta encontrar el beneficio social de la comunidad a la que pertenece, a través de sus propios recursos, por lo que, se ha realizado una investigación tipo experimental descriptiva de muestreo intencional, que permita desarrollar un programa de proceso de cambio para alcanzar la superación de la organización familiar y por ende alcance un beneficio social. Participaron 7 familias con 31 integrantes que pertenecen al Corredor de Turismo Alternativo, en donde 48% son mujeres y 52% hombres, de edades entre 0 y 75 años, se utilizó un cuestionario familiar de 56 ítems, de 5 dimensiones que mide calidad de vida. El propósito del cuestionario familiar es identificar un parámetro a nivel general sobre la calidad de vida de las familias que habitan en la comunidad para proporcionar información acerca de la situación socioeconómica y estado de salud que influyen en su participación, interacción y compromiso. El objetivo es el establecimiento de un programa de proceso de cambio que ayude a los miembros de la comunidad de Yavaros del Corredor de Turismo alternativo a establecer un adecuado bienestar social a través de la integración, aceptación y contribución a la sociedad, que les permita alcanzar la superación de la organización.

Palabras Clave. Bienestar social, Turismo alternativo, proceso de cambio

Antecedentes

El mundo cambia a cada momento, cada vez más rápidamente, el cambio parece ser la única constante de la vida. Este ocurre sin que se tenga que hacer conciencia de su rapidez ni de su magnitud. Y con él todo es diferente, aun mas pasa a ser tan intenso que no deja ver el pasado ni proyectarlo hacia el futuro, es tan grande que hace que el futuro sea cada vez mas diferente del pasado y del presente, como si hubiese una discontinuidad, un desacompañamiento, un abismo entre lo que era y lo que será (Chiavenato, 1997).

El gobierno del Estado dentro del plan de desarrollo regional, diversificación y modernización productiva considera: promover y arraigar una nueva cultura de excelencia en

la prestación de servicios turísticos, mediante la capacitación, sensibilización y desarrollo de habilidades de los empresarios y del personal del sector, fortalecer los programas de ecoturismo y de desarrollo turístico rural y regional, revisar los programas de promoción turística para enfocarla hacia mercados de alto potencial, en particular hacia Arizona, promover la instauración de sistemas de información, orientación y auxilio turístico, así como fortalecer la seguridad pública en los sitios de interés e impulsar la elaboración de una Ley Estatal de Turismo que regule y promueva esta actividad.

Con base en lo anterior y dando frente a las nuevas necesidades que la sociedad esta demandado para generar un desarrollo regional, el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) definió dentro de sus líneas estratégicas de Investigación y desarrollo el Turismo Alternativo y Desarrollo Sustentable, con el proyecto de los “Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora”, el cual impactará con indicadores sociales y organizacionales traducidos a incrementar el nivel de ingreso promedio de la población, la incubación de empresas comunitarias, promover la equidad de género al interior de las mismas, fomentar el cuidado del medio ambiente en las áreas de influencia del corredor y alfabetizar tecnológicamente a las comunidades que realicen la actividad turística.

De esta forma se diseñó una propuesta con el fin de apoyar el desarrollo de algunas comunidades, una de ellas es la de Yavaros, la cual se localiza en la costa sur del Estado de Sonora, pocos kilómetros al sur de la ciudad agrícola de Huatabampo, contando con alrededor de 3,800 habitantes, quienes se encuentran involucrados en diversas actividades como los recorridos en lancha, apreciación de la flora y fauna, snorkel y safari fotográfico, además de ser uno de los puertos de pesca más importantes de la región; esto resulta atractivo principalmente para los amantes de los deportes de la pesca, porque en sus aguas circundantes

se puede capturar tiburón, pez gallo y pargo. Dadas estas nuevas actividades económicas, es inherente que ocurran cambios dentro de la comunidad, lo que lleva a la necesidad de un programa que ayude a los miembros de la misma, a sobrellevar el proceso de cambio organizacional de una manera positiva con el fin de lograr la superación de la organización, ya que en la actualidad una empresa que no tenga una apertura a un proceso de cambio difícilmente podrá ver los beneficios así como la obtención del éxito anhelado.

Planteamiento del problema

Durante los últimos años, el ecoturismo se ha ido fortaleciendo debido al surgimiento de nuevas alternativas y oportunidades de desarrollo, donde se busca el beneficio de comunidades como Yavaros, que tienen la potencialidad de convertirse en áreas de turismo alternativo; sin embargo, con estas nuevas actividades económicas, es importante que ocurran cambios dentro de la comunidad. La comunidad en general y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. Algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término desarrollo es aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado. Yavaros es una comunidad que brinda a sus habitantes la relación directa con una amplia variedad de recursos naturales, los cuales de ser utilizados de manera adecuada pueden producir grandes beneficios para la mejora de la misma comunidad.

El turismo alternativo tiene como finalidad poner en contacto al visitante con las distintas actividades que se llevan a cabo en diversos estados o países y de costumbres diferentes, donde se puede participar en las tareas rurales, degustación de productos de las diferentes tierras, de su religión, entre otros.

Es por ello que surge la necesidad de desarrollar un programa de proceso de cambio que ayude a los miembros de la misma a sobrellevar dicho de una manera positiva, con el

objetivo de alcanzar la superación de la organización. El cambio ocurre a través de las personas, y para que se considere a ellas como parte de este proceso, es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006).

Hoy en día, la comunidad de Yavaros se está considerando como un área con potencial turístico alternativo, que pueda ser visitada tanto por los habitantes de la región como por visitantes extranjeros, por lo cual, se llevará a cabo la implementación de un programa de proceso de cambio en el cual se incluya un diagnóstico para la detección de necesidades, con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora y buscar el desarrollo de nuevas áreas para promover el turismo de la comunidad.

Lo cual lleva al siguiente cuestionamiento, *¿El establecimiento de un programa de cambio ayudará a los miembros de la comunidad de Yavaros a establecer un adecuado bienestar social a través de la integración, aceptación y contribución a la sociedad para alcanzar la superación de la organización?*

Justificación

La comunidad de Yavaros actualmente atraviesa por una etapa de transición debido a su inclusión en el corredor de turismo alternativo del Sur de Sonora, por lo que se avecinan cambios en sus actividades; los cuales pueden afectar de forma negativa el desarrollo de sus integrantes si este periodo no es llevado de forma adecuada. Por lo tanto, se propone un programa que facilite a los miembros de la comunidad el sobrellevar ese cambio de la organización de forma positiva, de manera que puedan beneficiarse, no sólo ellos sino también los clientes que acudirán a solicitar sus productos y servicios; logrando de esa manera convertir a Yavaros en un centro turístico atractivo e importante del Sur de

Sonora conformado por negocios turísticos sustentables, que contribuyan al desarrollo de la comunidad.

Con la finalidad de facilitar la ejecución, se utilizará el modelo de Kurt Lewin quien define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Tal comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe (fuerzas impulsoras) y las que se resiste a que el éste se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo. Para modificar esta situación se puede extender las fuerzas que lo propician o disminuir las fuerzas que lo impiden o combinar ambas tácticas; esto se logrará a través de tres fases:

Descongelamiento: esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. Cambio o movimiento: esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. Recongelamiento: en este paso se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecánicas como la cultura las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

Con el programa de proceso de cambio en Yavaros, se verá beneficiada la comunidad en general por la llegada de turistas locales, nacionales y extranjeros con la derrama económica que puedan dejar estos por los consumos que estos realicen en el lugar.

Objetivo

El objetivo de ésta investigación es el establecimiento de un programa de proceso de cambio que ayude a los miembros de la comunidad de Yavaros que están dentro del Corredor de Turismo alternativo a establecer un adecuado bienestar social a través de la integración,

aceptación y contribución a la sociedad, que les permita alcanzar la superación de la organización.

Marco referencial

En la historia de la humanidad los viajes han sido una constante, en principio por conquista de nuevos territorios, hoy en día por placer o negocios, y siempre por una necesidad del ser humano de conocer, descubrir nuevos parajes. El turismo es factor de desarrollo para que las comunidades, además de ser empleadas, sean emprendedoras y empleadoras (Pérez, 2004).

En la actualidad, México es una potencia turística de orden mundial, ocupa el séptimo sitio en captación de turistas internacionales y el 11° en captación de divisas. Por su historia, su geografía, su riqueza de recursos naturales y su intensa vida cultural, México ofrece a los viajeros una extensa variedad de atractivos turísticos: la herencia de civilizaciones prehispánicas y el desarrollo de sitios arqueológicos como símbolos de identidad nacional, la incomparable belleza de sus playas, el encuentro de los vestigios de culturas milenarias conjugadas con grandes urbes, extensas áreas naturales con elementos históricos que lo hacen único en el mundo, así como una infraestructura turística de vanguardia internacional (Ceballos, 1998).

El turismo es también para México una de las bases económicas del país, gracias a que su industria genera empleos, fomenta el desarrollo regional, acelera los proyectos de infraestructura y difunde los atractivos culturales y naturales de la nación. En México, el sector turismo aporta más del 8 por ciento del Producto Interno Bruto Nacional y contribuye con más del 9 por ciento de los empleos directos e indirectos. El Estado de Sonora no sólo es grande en lo que respecta a su extensión territorial, sino rico en cultura, tradiciones y

costumbres, por su ubicación al noroeste del país, la belleza del Mar de Cortés baña sus playas, detrás de sus cerros y montañas se localizan representativas comunidades, abarca sitios que se componen con la variada vegetación de la sierra y otros en la inmensidad de su desierto (Sonora turismo, 2010). Los pueblos de Sonora están llenos de historia, exhiben orgullosos las tradiciones de sus antepasados a través de pinturas rupestres, artesanías, platillos regionales, construcciones coloniales y comparten con los visitantes su alegría y cultura.

Es por eso que Sonora cuenta con todos los elementos para ser un destino de turismo deportivo, de aventura y cultural, así mismo destacar por las diversas actividades recreativas, ecológicas y de deporte extremo que ofrece. Además se forma un circuito, ya que las distancias entre la Sierra y el Mar son relativamente cortas y ambas tienen ecosistemas únicos, en los cuales hay especies endémicas de flora y fauna, y se pueden desarrollar actividades diversas (National Geographic, 2010).

Sonora como en el resto del país se enfrenta una etapa difícil en cuanto a la calidad de vida se refiere, por lo que esta situación afecta con mayor dureza a los que menos tienen y uno de estos sectores son las comunidades rurales, que a raíz de la falta de oportunidades, las familias se están viendo en la necesidad de tomar decisiones como la migración a lugares que consideran con mayor oportunidad de empleo, generándose así la desintegración familiar y creando un impacto negativo en la sociedad (ITSON, 2011).

Miller (1969) en su alocución como Presidente de la APA comentó: “la psicología es y debe actuar en la práctica como un instrumento al servicio del bienestar. Nuestro código deontológico en su artículo cinco recoge esta filosofía: El ejercicio de la psicología se ordena a una finalidad humana y social que puede expresarse en objetivos tales como el bienestar, la

salud, la calidad de vida, la plenitud del desarrollo de las personas y de los grupos, en los distintos ámbitos de la vida individual y social”.

Según Keyes (1998) el bienestar social es sencillamente “la valoración que hacemos de las circunstancias y el funcionamiento dentro de la sociedad” y está compuesto de las siguientes dimensiones:

1. Integración social. El propio Keyes la define como “la evaluación de la calidad de las relaciones que mantenemos con la sociedad y con la comunidad. Y añade un detalle que no puede pasarnos desapercibido por que en el es claramente perceptible la huella del Durkheim de El Suicidio: “Las personas sanas se sienten parte de la sociedad”, cultivan el sentimiento de pertenencia, tienden lazos sociales con familia, amigos, vecinos, etc.
2. Aceptación social. Desde el punto de vista del bienestar y de la salud, la integración no es más que el punto de partida. Es imprescindible estar y sentirse perteneciente a un grupo, a una comunidad, pero es necesario que dicha pertenencia disfrute, al menos, de dos cualidades: confianza, aceptación y actitudes positivas hacia los otros (atribución de honestidad, bondad, amabilidad, capacidad), y aceptación de los aspectos positivos y negativos de nuestra propia vida. Ambos dice Keyes, son indicadores de salud mental.
3. Contribución social. También lo es que esa confianza en los otros y en nosotros mismos vaya acompañada del sentimiento de utilidad, “de que se es un miembro vital de la sociedad, que se tiene algo útil que ofrecer al mundo, y que lo que uno aporta es valorado.

4. **Actualización social.** Esta dimensión se centra en la concepción de que la sociedad y las instituciones que la conforman son entes dinámicos, se mueven en una determinada dirección a fin de conseguir metas y objetivos de los que podemos beneficiarnos (confianza en el progreso y en el cambio social). Todavía más: la actualización social lleva implícita la firme creencia de que la sociedad controla su destino, sabe dónde va y traza intencionadamente el horizonte hacia dónde quiere llegar en el futuro. La gente más saludable desde el punto de vista mental, confía en el futuro de la sociedad, en su potencial de crecimiento y de desarrollo, en su capacidad para producir bienestar.
5. **Coherencia social.** Si la actualización tiene que ver con la confianza depositada en la sociedad, la coherencia se refiere a la capacidad que tenemos para entender su dinámica. Es “la percepción de la cualidad, organización y funcionamiento del mundo social, e incluye la preocupación por enterarse de lo que ocurre en el mundo”. La gente sana no solo se preocupa por conocer el tipo de mundo en el que vive, sino que tiene la sensación de que es capaz de entender lo que acontece a su alrededor. Vemos un sentido a lo que pasa, y encontramos una lógica en los acontecimientos que nos rodean.

El bienestar no puede ser entendido al margen de los lazos que nos unen a otras personas (Erikson, 1996), de los patrones de participación y contribución social (Allardt, 1996), y de la cercanía y el calor de la pareja y la familia (Diener, 1994). Se presenta como un proceso bien asentado en las cinco dimensiones propuestas por Keyes (1998), pero se apoya de manera especial en la integración y en la actualización social Blanco y Díaz (2005).

Una buena calidad y cercana red de relaciones sociales puede adornar nuestra vida de optimismo y de confianza en el futuro y hacernos socialmente más activos y solidarios o psicológicamente más sanos. Tanto desde una perspectiva (integración: sentimiento de

pertenencia) como desde otra (actualización y aceptación: confianza en la sociedad y confianza en los otros) la consecuencia viene a ser la misma: la acción social, la implicación solidaria y altruista en la solución de los asuntos que atañen a la sociedad o a la comunidad.

Para buscar generar un bienestar social en continuo desarrollo es importante considerar el juego entre las distancias cortas (Integración, aceptación y contribución) y las distancias largas (actualización y coherencia), la relación entre la confianza en los otros (aceptación) y la confianza en la sociedad (actualización), la necesidad de recurrir al marco social e interpersonal para hablar de esa experiencia emocional de tanto significado psicológico como el bienestar. Teniendo en cuenta lo anterior, se podrá comenzar a considerar el hablar de la generación de un bienestar social comunitario del cual la comunidad de Yavaros no se encuentra exenta, debido al trabajo previo realizado por el Instituto Tecnológico de Sonora dentro de este contexto el cual forma parte del corredor de turismo alternativo.

Sin embargo la generación de un modelo resultante no depende únicamente de la aplicación a criterio de los constructos anteriores, sino de una evaluación inicial de acuerdo a estos factores así como una constante medición de impacto y seguimiento del modelo hipotético generado en base a los resultados de las evaluaciones inicial de estas dimensiones dentro del contexto, las cuales permitan generar y desarrollar un modelo que se adecue al desarrollo comunitario.

Metodología

Participantes. El instrumento se les aplicó a 4 mujeres (57.14%) y 3 hombres (42.85%) siendo un total de 7 familias participantes. De los cuales, la familia 1 está compuesta de 4 integrantes, la 2 de 6, la 3 de 6, la 4 de 9, la 5 de 2, la 6 de 1 y la 7 de 3, siendo un total de 31 integrantes.

La distribución de la edad de los integrantes de la familias de los participantes son: el 29% tienen entre 0 y 15 años, 35% entre 16 y 30 años, 13% entre 31 y 45, el 13% entre 46 y 60, y el 10% se encuentra entre 61 y 75 años. Referente al sexo de los familiares de los participantes, el 48% son mujeres y el 52% son hombres.

Materiales. Para la recopilación de información se utilizó el formato del cuestionario familiar, el cual mide la calidad de vida, y para el análisis del instrumento se utilizó el paquete estadístico SPSS 17.

Medidas. El instrumento más utilizado para la recolección de datos es el cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). El instrumento utilizado en el presente proyecto es el “Cuestionario Familiar”.

El propósito del cuestionario familiar es identificar un parámetro a nivel general sobre la calidad de vida de las familias que habitan en la comunidad de Yavaros con la finalidad de proporcionar información acerca de la situación socioeconómica y estado de salud que influyen en su participación, interacción con otras personas y su compromiso, y con ello inducir un cambio. El cuestionario familiar consta de 56 ítems dividido en 5 dimensiones, de los cuales en la 1era dimensión cuenta con 15 reactivos, la 2da con 11 reactivos, la 3era en 11, el 4 en 7 y el 5 en 12. El tiempo de duración para desarrollarlo es de máximo 20 minutos, este cuestionario familiar contiene preguntas cuyas respuestas son de opción múltiple, así como también reactivos abiertos, en la que cada persona responderá a cada unos de ellos con la información que se le pide.

El cuestionario familiar evalúa los siguientes aspectos: características de la vivienda, datos sociodemográficos, apoyo de programas a población en general, alimentación y salud, aspectos económicos y migración (migración temporal) y (migración definitiva).

Diseño. La investigación es de tipo experimental debido a que los participantes se sometieron a una intervención, la implementación de un taller, y su diseño es descriptivo-evaluativo. Es de tipo descriptivo debido a que se describe las variables de características de la vivienda, datos sociodemográficos, apoyo de programas a población en general, alimentación y salud, aspectos económicos y migración, y es de tipo evaluativo debido a que con la información descriptiva se realiza una evaluación de la situación general de la comunidad.

El tipo de muestreo que se utilizó fue intencional debido a que el proyecto se enfoca en habitantes de Yavaros que formen parte del Corredor de turismo alternativo.

Procedimiento. En un inicio se estableció contacto con las autoridades del corredor turístico de la comunidad de Yavaros, con el fin de informar acerca del programa de proceso de cambio que se pretende implementar, así como cada una de las actividades que deberán realizar cada uno de los miembros de la comunidad. En este contacto, se calendarizó una fecha para aplicar el instrumento de detección de necesidades. Posteriormente se asistió a la comunidad en la fecha acordada para aplicar los instrumentos a los miembros del corredor turístico. El instrumento aplicado fue el cuestionario familiar, el cual fue aplicado de manera individual.

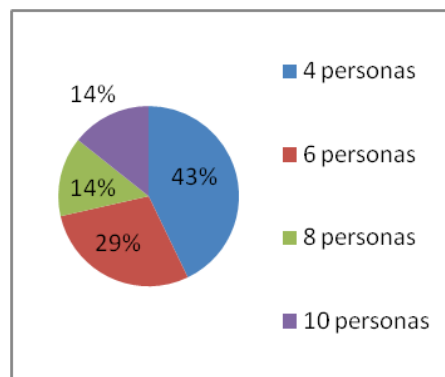
Luego se procedió a realizar el análisis de los instrumentos por medio del paquete estadístico SPSS 17. En base a los resultados arrojados por el análisis se diseñó un programa de proceso de cambio, por lo cual se acudió a la comunidad de Yavaros a implementar un

taller sobre las temáticas de estrés, motivación, relaciones interpersonales, liderazgo, trabajo en equipo, compromiso y satisfacción laboral.

Resultados y discusión

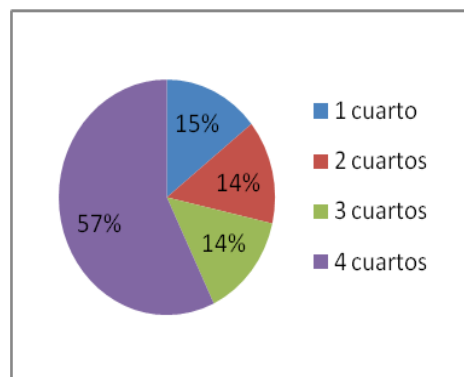
Características de la vivienda

Gráfica 1.- Personas que habitan la casa



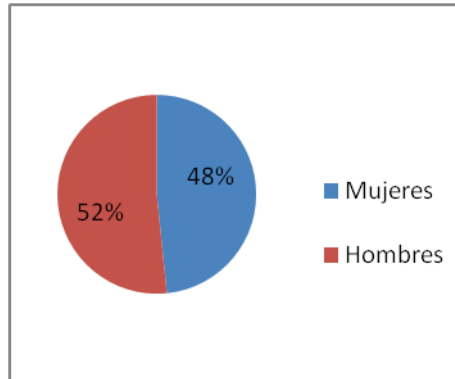
En cuanto al número de personas que viven dentro del hogar se puede observar que, de acuerdo a la Gráfica 1, en el 43% en los hogares de los participantes viven 4 personas; en el 29% habitan 6 personas; en el 14% coexisten 8 personas y en el otro 14% residen 10 personas.

Gráfica 2.- Cuartos en la casa (incluyendo la cocina sin contar el baño)



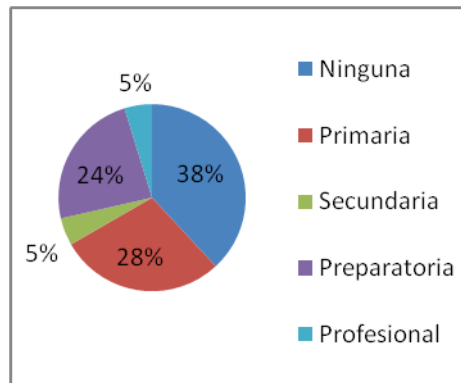
Referente al número de cuartos con los que cuenta el hogar se puede apreciar que, de acuerdo a la Gráfica 2, el 57% en los hogares cuenta con 4 cuartos; el 15% con 1 cuarto; en el 14% con 2 y en el otro 14% con 3 cuartos.

Gráfica 3.- Sexo de los familiares de los participantes



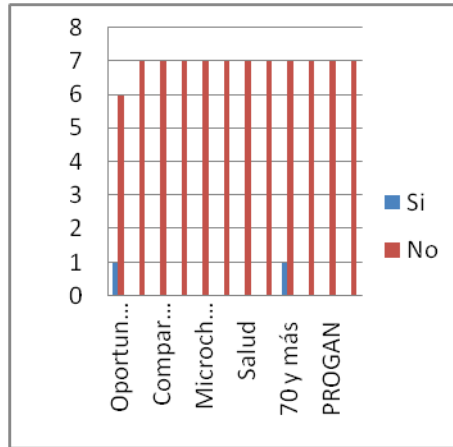
Referente al sexo que pertenecen los familiares de los participantes se puede observar en la Gráfica 3 que, el 48% de los familiares son mujeres y el 52% son hombres.

Gráfica 4.- Estudios que posee o realiza



Referente al estudio que posee o realizan los familiares de los participantes se puede ver en la Gráfica 4 que, el 38% no posee ninguna escolaridad, el 28% cursa o cursó la primaria, el 5% la secundaria, el 24% la preparatoria y el 5% terminó o está en la profesional.

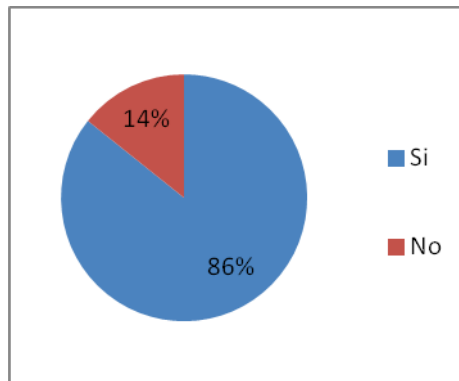
Tabla 1.- Programas de apoyo



Referente al programa de donde reciben el apoyo se muestra en la Tabla 1 que, 1 persona recibe apoyo del programa oportunidades y el otro del programa de 70 y más.

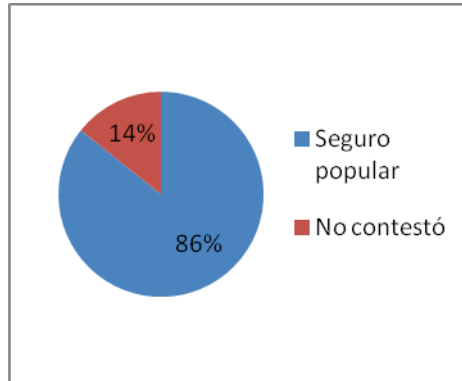
Alimentación y salud

Gráfica 5.- Servicio médico



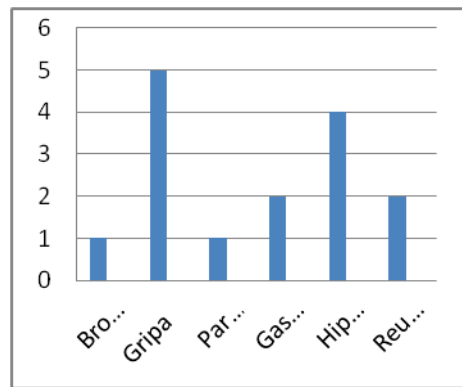
Referente a la pregunta de que si cuentan con servicio médico se puede ver en la Gráfica 5 que, el 86% cuentan con servicio médico y solamente el 14 % no tienen servicio médico.

Gráfica 6.- Institución de servicio médico



Referente a la institución con la que tienen seguro médico se puede apreciar que, de acuerdo a la Gráfica 6, el 86% cuenta con seguro popular y el 14% no contestó la pregunta.

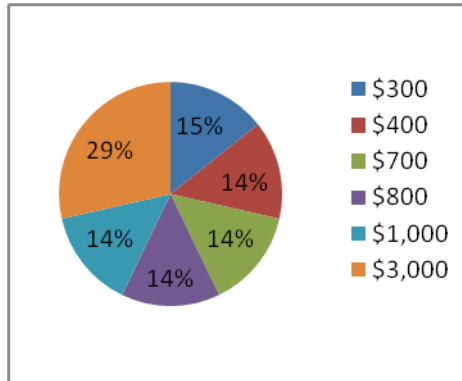
Tabla 2.- Enfermedades presentes en los familiares de los participantes



De acuerdo a la tabla 2 se puede observar que dentro de las familias de los participantes se presentan, 1 caso de bronquitis, 5 de gripa, 1 de parásitos, 2 de gastritis, 4 de hipertensión y 2 de reumas.

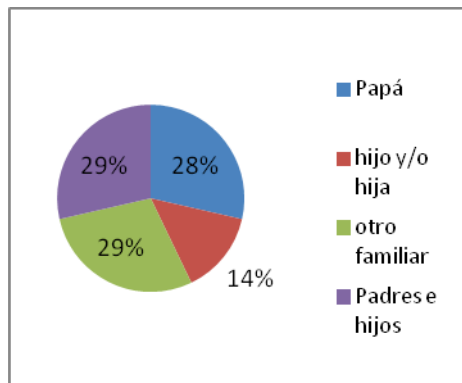
Aspectos económicos y migración (Migración temporal y definitiva)

Gráfica 7.- Ingresos económicos



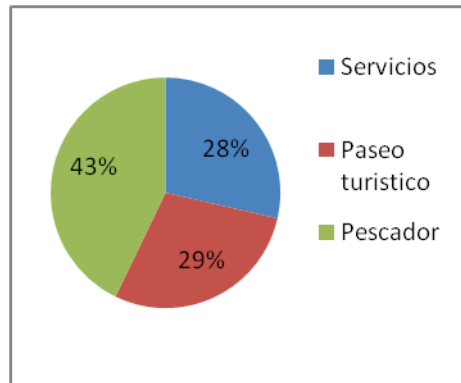
De acuerdo a la Gráfica 7 los participantes indicaron que el 15% reciben \$300 de ingresos económicos semanales, en un 14% reciben \$400, otro 14% tienen ingresos de \$700, mientras que el otro 14% indican recibir \$800, 14% que \$1000 y el 29% que \$3000.

Gráfica 8.- Integrantes de la familia que trabajan



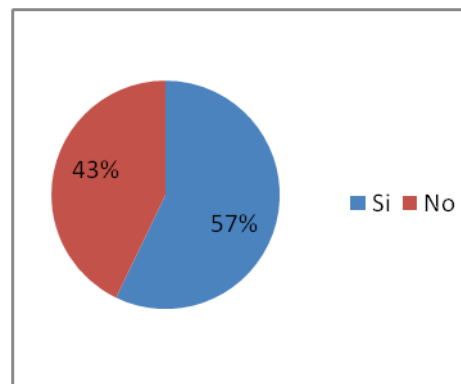
De acuerdo a la Gráfica 8 se puede observar que, dentro de la familia, en el 28% de los hogares de los participantes el que trabajan es el padre, el en 14% son los hijos, en el 29% es otro familiar y el 29% es el padre y los hijos.

Gráfica 9.- A que se dedican lo Integrantes de la familia que trabajan



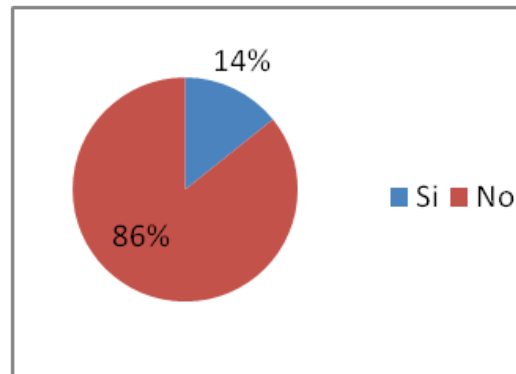
Referente al área o empleo que tienen los integrantes de familia que trabajan se puede observar en la Gráfica 9 que, el 28% se dedican al área de servicios, el 29% al paseo turismo y el 43% son pescadores.

Gráfica 10.- Algunos de los integrantes de la familia trabajan fuera



Se les cuestionó sobre si alguno de los integrantes de su familia salían por temporadas a trabajar fuera a lo que ellos contestaron que, de acuerdo a la Gráfica 10, el 57% que si y el 43% que no.

Gráfica 11.- Algunos de los integrantes de la familia trabajan fuera indefinidamente



Se les cuestionó sobre si alguno de los integrantes de su familia salían a trabajar fuera de forma indefinida a lo que ellos contestaron que, de acuerdo a la Gráfica 11, el 14% que si y mientras que el 86% que respondió de manera negativa.

Conclusiones

Las expectativas de cada hombre, mujer y niño de esta comunidad tienen una gran influencia tanto en lo particular como en lo general sobre cómo se percibe la tranquilidad y estabilidad social y económica, y por supuesto las políticas públicas que afectan el desarrollo, pero no se refleja en el desarrollo o en el nivel que se espera. En la comunidad de Yavaros, las características de la vivienda, residen desde 4 hasta 10 personas por hogar, el número de cuartos consta de 1 a 4, el sexo muestra que el 48% de los familiares son mujeres y el 52% son hombres, los estudios el 38% no posee ninguna escolaridad y el 5% termino o está en estudios profesionales, referente a programas de apoyo solo dos familias reciben apoyo de programas, en cuanto alimentación y salud el 14% no cuenta con servicio médico, el 86% cuenta con seguro popular, enfermedades prevalentes son gripa e hipertensión; el ingreso económico del 29% está por los \$3,000, las personas que trabajan son el 29% entre padres e hijos y se dedica el 43% a la pesca y el 28% al área de servicios, trabajan fuera alrededor del 57% , el

86% trabaja en la comunidad de Yavaros, esto significa que las familias requieren de apoyos económicos que les permitan salir adelante. Teniendo en cuenta los apoyos gubernamentales para el crecimiento y desarrollo de ciertas comunidades subdesarrolladas, así como el poder de crecimiento con el que contribuye la globalización aunado a las tradiciones locales de la comunidad mencionada y a su poder adquisitivo, se forma una sinergia suficientemente estable como para explotar y ayudar a crecer a esta comunidad y apoyando a que cada integrante de Yavaros aporte en su entorno inmediato con retribuciones más equilibradas y organizadas que les permitan obtener un beneficio social. El reto de Yavaros es enfrentar el desafío del cambio y adaptación tecnológica, organizacional y comunitaria, grupal, personal y familiar con el propósito de ser competitivos, ofrecer bienes y servicios de alta calidad a precios accesibles, aportar a su entorno para fortalecer la economía reduciendo las grandes diferencias que tienen con otros espacios turísticos y productores de especies marinas.

Referencias

- Allardt, E. (1996). Tener, amar, ser: una alternativa al modelo sueco de investigación sobre el bienestar. En M. Nussbaum y A. Sen (comps.): La calidad de vida (pp. 126-134). México: F.C.E.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy. The exercise of control. Nueva York: W.H. Freeman and Co.
- Blanco y Diaz (2005). El bienestar social: su concepto y medición. *Psicothema*, 004, 582-589.
- Ceballos, H. (1998). Ecoturismo naturaleza y desarrollo sustentable. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/47617049/ECOTURISMO-NATURALEZA-Y-DESARROLLO-SOSTENIBLE>
- Chiavenato, I. (1997). *Administración de recursos humanos* 2ª ed. México: Mc
- Diener, E. (1994). El bienestar subjetivo. *Intervencion Psicosocial*, 3, 67-113.
- Erikson, R. (1996). Descripciones de la desigualdad: el enfoque sueco de la investigación sobre el bienestar. En M. Nussbaum y A. Sen (comps.): La calidad de vida (pp. 101-120). México: F.C.E.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., Baptista Lucio, P. (2006). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

ITSON. Corredores del turismo alternativo en el sur de sonora. Recuperado de: <http://www.itson.mx/iniciativas/cess/Paginas/AntecedentesCess.aspx>

Ivancevich, J. Konopaske, R y Matteson, M. (2006). *Comportamiento organizacional 7^a ed.* México: Mc Graw Hill.

Keyes, C. (1998). Social well-being. *Social Psychology Quarterly*, 61, 121-140.

Miller, G. (1969). Psychology as a means of promoting social welfare. *American Psychologist*, 24, 1.063-1.075.

National Geographic, (2010). National Geographic realiza reportaje en Sonora. Recuperado de: <http://www.ehui.com/2010/10/11/national-geographic-realiza-reportaje-en-sonora>

Pérez, M. (2004). *Manual del Turismo Sostenible*. España: Ediciones Mundi-Prensa.

Sonora turismo (2010). Sonora donde se divierte todo el mundo. Recuperado de: <http://www.sonoraturismo.gob.mx/>

Artículo IV. La solución pacífica de conflictos como base para el desarrollo regional: la experiencia de Baja California

María del Refugio Macías Sandoval, Gloria Puente Ochoa, Noé López Zúñiga, Oralia Soto Lamadrid & Alondra Patricia Gallegos López
mmacias@uabc.edu.mx

Resumen

Baja California, siguiendo la tendencia en la aplicación de la justicia penal, a partir de 2007, estableció los medios alternativos para resolver ciertos conflictos en donde están en juego derechos disponibles por los particulares. Los medios alternativos consisten, principalmente, en la conciliación y la mediación, que se aplican antes de acudir a los tribunales. Este sistema se estableció de manera obligatoria, desde hace dos años, en el municipio de Mexicali, y en los municipios de restantes entrará de manera gradual, pero se ya se aplica aunque no formalmente. Del balance de esa experiencia en Mexicali, y en los demás municipios, se nos presentan resultados acerca de sus ventajas, desventajas y expectativas de mejora, según las opiniones vertidas por los mismos aplicadores del sistema y por los expertos en el tema. Estas opiniones en cierta manera son contradictorias entre los aplicadores del sistema y los expertos abogados, pues lo primeros consideran los resultados de su aplicación muy positivos; en cambio, los segundos, aún dudan de su eficacia y piensan que son necesarios cambios normativos y mayor capacitación de los funcionarios del sistema. Todo este cambio ha generado, en cierto modo, una esperanza de que a través de la solución pacífica de conflictos, se recobrará la tranquilidad y el ambiente de paz que favorezca un mejor desarrollo de la región a través de una percepción de confianza en los inversores y comerciantes del Estado, de la República y del extranjero.

Palabras clave. Justicia alternativa, mediación, conciliación, acuerdo, aplicadores del sistema.

Introducción

Antecedentes

La historia nos ha enseñado que el sistema penal es un referente para medir los avances y el desarrollo de las naciones; además, ha sido utilizado para relacionar los aspectos que impactan en la consolidación de los regímenes democráticos de los países occidentales, principalmente los de América Latina, los cuales, después de la Segunda Guerra Mundial, se encuentran en constante ajuste social, económico y político. La calidad de la democracia se mide con la efectiva aplicabilidad de los sistemas jurídicos, en particular, del sistema penal.

Así, ante la necesidad de eficientizar el acceso a la justicia y tener un sistema *ad-hoc* a la corriente de los derechos humanos, México implementó la Reforma del Estado, convencido de que se requieren nuevas instituciones jurídicas que den coherencia a los ideales de libertad y justicia.

Las reformas y adiciones a diversas disposiciones de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el día 18 de junio de 2008, responden a este nuevo paradigma de acceso a la justicia. Entre otros, se reformó el artículo 17 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: “Las leyes preverán mecanismos alternativos de solución de controversias. En la materia penal, regularán su aplicación, asegurarán la reparación del daño y establecerán los casos en los que se requerirá supervisión judicial”.

En lo particular, el estado de Baja California reformó el artículo 7 de la Constitución Local, promulgó el Nuevo Código de Procedimientos Penales para el Estado de Baja California, reformó la Ley Orgánica del Poder Judicial del Estado de Baja California, implementó la Justicia Alternativa, la cual, formalmente entró en vigor con la Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Baja California, publicada en el Periódico Oficial número 43 del 19 de octubre de 2007. Con todos estos avances legislativos, se inició en Baja California el *Nuevo Sistema de Justicia Penal*, con el que se busca una justicia más transparente, efectiva, y eficaz y que propicie la paz como presupuesto para el desarrollo regional.

Para que esto se logre, se requiere de un cambio profundo en la forma de procurar y administrar la justicia, redimensionar estructural y funcionalmente las instituciones que operan este sistema, un cambio histórico y cultural que permita romper con el modelo tradicional y,

finalmente, es preciso evaluar y monitorear el nuevo sistema en la búsqueda de su perfeccionamiento.

El 11 de agosto de 2010, este nuevo modelo de justicia entró en vigor para su aplicación en la ciudad de Mexicali, B.C., por tanto, a la fecha arroja una experiencia de dos años. Según el Periódico Oficial del Estado del 27 de abril de 2012, a partir del 11 de agosto de 2013 entrará en vigor en Ensenada y el 11 de agosto de 2015 en Tijuana, Tecate y Playas de Rosarito.

Planteamiento del problema

Esta investigación es parte de un proyecto más amplio en el que participa el cuerpo académico de la Facultad de Derecho “Justicia Alternativa en Baja California”, integrado por la Dra. María del Refugio Macías Sandoval, la Dra. Gloria Puente Ochoa y el Mtro. Noé López Zúñiga; el proyecto está en consonancia con los esfuerzos gubernamentales por poner en marcha el Nuevo Sistema de Justicia Penal en todos los municipios del Estado de Baja California.

Este sistema se aplica en todas sus etapas solamente en el municipio de Mexicali; sin embargo, en los demás municipios, la Procuraduría General de Justicia del Estado está poniendo en práctica la primera etapa con los medios alternativos de solución de controversias a través del Sistema Estatal de Justicia Alternativa Penal en donde funciona una instancia especializada llamada Justicia por Acuerdos, con diversos centros, que corresponden a las agencias del Ministerio Público; ahí atienden las denuncias agentes del Ministerio Público que a su vez son mediadores en la solución de conflictos, además hay personal capacitado en mediación, sin ser agentes del Ministerio Público y que pueden ser de otras profesiones.

Este trabajo se enfoca al análisis de los resultados de la aplicación de los métodos de justicia alternativa penal como medios de solución pacífica de conflictos de manera extrajudicial, en el Estado de Baja California, después de dos años de experiencia en este tema. El problema queda planteado con la siguiente pregunta:

¿Cuáles son los resultados de la aplicación de los métodos de justicia alternativa penal en el Estado de Baja California, de 2010 a 2012?

El contenido de esta pregunta se desglosa en las siguientes:

¿Cuáles son las ventajas de su aplicación?

¿Qué inconsistencias presenta este sistema en cuanto a la eficacia en la aplicación de los medios alternativos de solución de conflictos?

Objetivo

Analizar los resultados de la aplicación de los métodos de justicia alternativa penal en el Estado de Baja California, desde 2010 a 2012, evidenciando sus ventajas e inconsistencias como pauta para su mejora.

Justificación

Con esta investigación se pretende colaborar en la puesta en práctica del Nuevo Sistema de Justicia Penal en todos los municipios del Estado de Baja California, en lo referente a los medios alternativos de solución de controversias, principalmente la mediación y la conciliación, métodos que favorecen la armonía entre los ciudadanos.

Las opiniones de expertos y de los aplicadores del sistemas proporcionarán información para detectar puntos débiles que hay que fortalecer o errores que se deben corregir, en la medida de lo posible, lo que implicará pensar en estrategias y acciones que contribuyan a la consolidación de las instituciones sobre las que se sustenta este nuevo modelo

de justicia, con particular referencia al respeto de los derechos fundamentales de los ciudadanos y sus garantías de protección.

También, con este estudio se constatará si los fundamentos doctrinales han tenido eficiencia procesal y si este sistema, que permite exjudicializar una cantidad considerable de asuntos, ha respondido a las exigencias de justicia pronta y expedita de parte de la población y de los mandatos derivados de las reformas a la Constitución General de la República en el año de 2008.

Este trabajo se suma a los esfuerzos para dar seguimiento al nuevo sistema de justicia y aportar elementos que impulsen el desarrollo de una sociedad más igualitaria, responsable, equitativa, justa, tolerante, solidaria y consciente de la necesidad de perdonar y resolver los conflictos de una manera diferente pero justa, segura y rápida.

Fundamentación teórica

Naturaleza de la justicia alternativa

El acceso a la justicia se ha entendido comúnmente como acceso a los tribunales, como “una función soberana del Estado, realizada a través de una serie de actos encaminados a la solución de una controversia, mediante la aplicación de una ley general al caso controvertido para solucionarlo”. (Gómez, 1990, p. 122)

En sentido amplio, los medios alternativos son los mecanismos y procedimientos para resolver conflictos, evitando el recurso al sistema tradicional. (Peña,, 2010, p. 39) Con ellos se evita que las partes tengan que acudir a las instancias judiciales.

El sistema de la alternatividad se apoya en dos ejes (Olvera, 2011, p. 190):

1o. El sistémico, porque los elementos del sistema tradicional dejan de ser parte el nuevo enfoque para dar paso a un nuevo paradigma de justicia. La legalidad no debe ser entendida

como obligatoriedad; no es un fin en sí misma, sino un medio para la protección de los derechos de los ciudadanos; por lo tanto, no debe privilegiarse el proceso por encima de algún mecanismo que asegure más rápido la reparación del daño. 2o. El constitucional. La Constitución, en el artículo 17, expresamente indica que el proceso penal deberá proteger al inocente y hacer que se le repare el daño ocasionado por el delito. En este caso, los mecanismos alternativos de solución de controversias constituyen una oportunidad para obtener esta reparación en forma pacífica.

En resumen, la justicia alternativa es un procedimiento no jurisdiccional para solucionar un conflicto de índole civil, familiar, mercantil o penal al cual pueden recurrir voluntariamente las partes involucradas, para buscar un acuerdo que ponga fin a su controversia, por procedimientos específicos aplicados por especialistas. Esas técnicas son, principalmente, la mediación y la conciliación, vías pacíficas de solución de conflictos que en términos humanos, de tiempo, recursos y costos han mostrado ser eficientes, porque privilegian la libre decisión de las partes, la cooperación y el compromiso mutuo; facilitan, además, la pacífica continuidad de las relaciones al ir reduciendo la posibilidad de futuros conflictos; son mecanismos que debe considerar la administración y la procuración de justicia, pues no solo disminuyen la carga de trabajo de los jueces y el costo del procedimiento judicial, sino que acortan la duración del conflicto e impiden que se amplíe o modifique.

La mediación y la conciliación

La mediación es un método en el que interviene un tercero que no tiene facultad de decisión, únicamente facilita la comunicación para que los mediados acuerden voluntariamente una solución que ponga fin al conflicto, total o parcialmente. Es un procedimiento no adversarial que facilita la comunicación entre los contrarios y da la

posibilidad de acordar una solución al problema en forma rápida, económica y pacífica. (Peña 2010, p. 47).

Según Silvia Sallard (2009, p. 66), la mediación se caracteriza por la voluntariedad, la confidencialidad, la flexibilidad y la neutralidad. Las partes eligen libremente someterse al proceso de mediación, conducido por especialistas que adquieren el compromiso de la confidencialidad; tanto los mediados como los mediadores tienen la flexibilidad de llevar el proceso, sin protocolo alguno, con el fin de lograr que las partes se acerquen con mayor facilidad; a veces es difícil para los mediadores mantener la neutralidad, para lo cual requieren de un entrenamiento especial para adquirir la firme convicción de que no deben tomar partido, ni imponer su criterio.

La conciliación es la forma de resolver un conflicto con la ayuda de un tercero, quien además de facilitar la comunicación entre las partes, sugiere posibles soluciones desde su perspectiva profesional. El tercero no decide, se limita a “señalar el camino posible de solución de conflictos” (Peña, 2010, p.49), las partes tienen libertad para tomar las soluciones que mejor les parezcan.

Los delitos en los que se puede emplear los medios alternativos son en los que la parte afectada quedaría satisfecha con la reparación del daño a través de un acuerdo con el agresor.

La justicia alternativa en Baja California

Principios que rigen los mecanismos alternativos de solución de controversias

Con fecha 19 de octubre de 2007, se publicó en el Periódico Oficial No. 43, Tomo CXIV la Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Baja California, posteriormente el artículo 7º Capítulo Segundo de esta ley, fue reformado por Decreto No. 280, publicado en el Periódico Oficial No. 51, de fecha 13 de noviembre de 2009 Tomo CXVI, para quedar como

sigue: “Los medios alternativos se regirán por los principios de voluntariedad, confidencialidad, flexibilidad, especialidad, neutralidad, imparcialidad, equidad y honestidad.

Voluntariedad

Las partes son las únicas facultadas para iniciar los procedimientos de mediación o conciliación, continuarlos y concluirlos. Es decir, los mediados deciden llegar a un acuerdo, sin ninguna clase de presión, en los casos que les permite la legislación.

Confidencialidad

Peña (2010, p. 150) define este principio como la obligación de no revelar ninguna información a persona ajena, sin el consentimiento de quien la proporcionó. La confidencialidad implica que todo lo que se sostenga o se proponga durante el procedimiento de conciliación o mediación no tiene valor probatorio alguno en ningún proceso judicial o arbitral que se inicie con posterioridad, como consecuencia de la falta de acuerdo conciliatorio o de un acuerdo parcial.

La confidencialidad constituye uno de los principios más importantes de la conciliación y la mediación.

Es deber de los conciliadores y mediadores de guardar reserva de las informaciones recibidas en situaciones de confidencia, o en una sesión privada, una reunión parcial o una sesión conjunta con los litigantes, no pudiendo ser revelada a las partes ajenas a las negociaciones.

Sin embargo, esta norma de confidencialidad tiene algunas excepciones. Por ejemplo, en el caso de un perjuicio infligido a un niño por una o más partes o en un caso en que el conciliador descubre que se cometerá un delito que puede determinar graves perjuicios

psicológicos o físicos a otras personas, el conciliador está obligado a informar esos actos a los organismos adecuados.

Imparcialidad y neutralidad

Se fusionan los conceptos porque al final implican una actuación libre de favoritismos, inclinaciones, prejuicios, y significa que debe tratar a los intervinientes con objetividad y sin diferencia alguna. (Pérez, http://poder-judicial-bc.gob.mx/admonjus/n28/AJ28_001.htm)

Peña (2010, p. 150) afirma que el conciliador y el mediador no deben identificarse con los intereses de las partes, sino que su deber es colaborar con los participantes sin imponer propuestas de solución alguna. La imparcialidad exige que el conciliador y mediador actúen en su ejercicio profesional sin designio anticipado o de prevención a favor o en contra de alguna de las partes. La palabra *imparcialidad* se origina en el vocablo *impartial* que significa “que no es parte”.

La imparcialidad es un deber de todos los que participan en el proceso alternativo. Constituiría un delito que alguna de las partes intente quebrar esta imparcialidad del conciliador o mediador con propuestas irregulares (soborno) o de cualquier otra forma.

Ser *neutral* implica la ausencia de relación alguna (económica, emocional, asociativa o de autoridad) entre el conciliador y cualquiera de las partes de una disputa. Cualquier vínculo de ese tipo podría afectar la neutralidad aparente o real del conciliador en el cumplimiento de sus deberes.

Equidad

El mediador o conciliador debe conservar el equilibrio de las pretensiones a satisfacción de ambas partes. Para Peña Gonzales (2010, p. 154), la *equidad* debe ser concebida como el respeto del sentido de la justicia aplicada al caso particular, materia de

conciliación. El conciliador está obligado a generar condiciones de igualdad para que los conciliantes puedan lograr acuerdos mutuamente beneficios.

La equidad significa que quien quiere conciliar debe entender que la manera más efectiva y justa de resolver los conflictos es aquella en que una parte reconoce el interés de la otra y a partir de allí busca una solución al problema existente.

De este modo, siguiendo a Moore (1995, p. 475), el acuerdo al que se llegue con la intervención del conciliador o del mediador debe aparecer como justo y equitativo a los ojos de todas las partes. La responsabilidad del especialista frente a las partes consiste en ayudarlas a obtener este tipo de arreglo.

En el hipotético caso que plantea Moore (1995, p. 476) de que el acuerdo al que se haya llegado, a juicio del conciliador o mediador sea ilegal, falta de equidad con respecto a una de las partes, sea el resultado de información falsa, sea el resultado de mala fe, sea de aplicación imposible, o no se mantenga en el transcurso del tiempo, puede el especialista elegir una de las siguientes alternativas o todas:

1. Informar a las partes de las dificultades que percibe en el acuerdo.
2. Informar a las partes de las dificultades y formular sugerencias que pueden corregir los problemas.
3. Retirarse del caso sin revelar a ninguna de las partes las razones específicas del retiro.
4. Retirarse, pero revelando por escrito a ambas partes las razones de su actitud.
5. Retirarse y revelar públicamente las razones generales que lo mueven a adoptar esa actitud (negociación de mala fe, arreglo irrazonable, ilegalidad, etc.)

Flexibilidad

“El procedimiento de mediación prescindirá de formas, para responder a las necesidades de los intervinientes”. (Pérez Castañeda). La finalidad de este principio es evitar la rigidez del procedimiento tradicional con reglas mínimas pero permitidas por ley para lograr un acuerdo eficaz y satisfactorio para los actores del conflicto.

Honestidad

De acuerdo a Peña González (2010, 153), el principio de *buena fe* se entiende como la necesidad de que las partes procedan de manera honesta y leal, confiando en que esa será la conducta a seguir en el procedimiento conciliatorio o de mediación.

Cuando el conciliador o mediador tenga duda de la viabilidad de un acuerdo, o tenga conocimiento de que está basado en información falsa o de mala fe, deberá recomendar a los conciliantes o mediados que se apoyen en expertos de la materia relacionada con el acuerdo antes de finalizarlo, cuidando que tal intervención no perjudique o entorpezca el procedimiento de conciliación.

La buena fe aparece como un principio jurídico o estándar que determina su contenido en forma evolutiva de acuerdo con las valoraciones que la comunidad va forjando acerca de las conductas que se desenvuelven en su seno, enjuiciándolas por fines y motivaciones. También, en aplicación de este principio, los conciliadores y mediadores están obligados a informar a los participantes sobre los métodos más adecuados según el tipo de disputa y la clase de resultados deseados por las partes, sin crearles falsas expectativas ya que la conciliación no es una panacea aplicable a toda clase de conflictos.

Especialidad

El *principio de especialidad* se incluye en la última reforma al artículo 7 de la Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Baja California (Periódico Oficial del Estado de Baja California, noviembre de 2009), por la necesidad evidente de que la persona que medie un conflicto debería estar capacitada para alcanzar el objetivo de resolución de la controversia.

El artículo 2, fracción VI, de la Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Baja California precisa: “Especialista se le llama a la persona capacitada y certificada para la aplicación ya sea de la mediación, conciliación o proceso restaurativo”.

Según el artículo 1, los especialistas podrán ser oficiales o privados. Serán especialistas oficiales aquellos que se encuentren adscritos al Centro, o a la Procuraduría General de Justicia del Estado. Serán especialistas privados las personas físicas que realicen esa función en forma individual o como integrantes de cualquier otra institución que preste servicios de mediación y conciliación, de conformidad con lo previsto en esta Ley.

El Artículo 12 de la misma Ley requiere que los especialistas sean mexicanos, tengan menos de veinticinco años de edad, posean título profesional debidamente registrado en el Departamento de Profesiones del Estado y cuenten con constancia de capacitación especializada en mediación, conciliación o proceso restaurativo; además, deben gozar de buena reputación, tener residencia mínima de cinco años en el Estado y registrarse ante el Consejo de la Judicatura del Estado anualmente.

En opinión Elías Meraz Barajas (<http://www.pjbc.gob.mx/insituto/GACETA.htm>), los profesionales encargados de la sustanciación de los procedimientos de mediación, conciliación y proceso restaurativo, se les denominó *especialistas* con el objeto de hacer de cada una de estas materias una especialización en métodos alternos.

De acuerdo a afirmaciones Hidalgo Murillo (2010, p. 222) el artículo 192 del Código de Procedimientos Penales del Estado de Oaxaca dispone que la “conciliación se rige por los principios de voluntariedad de las partes, confidencialidad, flexibilidad, neutralidad, imparcialidad, equidad, legalidad y honestidad”. Se trata de una norma que se repetirá en todas las leyes de justicia alternativa y, por lo tanto, en todos los códigos de procedimientos penales que han admitido mecanismos alternativos de solución de controversia.

Metodología

El estudio comprende, en la primera parte, una revisión somera del estado del arte del nuevo sistema de justicia penal a través de la investigación y análisis de los resultados de la aplicación de este sistema, de la doctrina y normativa que lo sustentan, con énfasis en los medios alternativos de solución de conflictos y los resultados de su aplicación.

En la segunda parte, se vierten los resultados de las entrevistas a los aplicadores del sistema y a los expertos en el tema, en los municipios de Tijuana, Ensenada, Tecate, Playas de Rosarito y Mexicali. En este trabajo solo se muestran estos resultados. Tanto el estado del arte como el resultado de las entrevistas, constituye la primera fase del proyecto de investigación completo; se está trabajando en la segunda etapa, que consiste en el levantamiento de dos encuestas a la población: a los usuarios del servicio y a la población en general de los municipios mencionados para medir la efectividad de estos métodos alternativos y la percepción que de ellos tiene la ciudadanía.

El trabajo de campo que consistió en entrevistas a aplicadores de los métodos de justicia alternativa penal y a abogados litigantes expertos en el tema, se realizó de acuerdo a la siguiente descripción:

a) Se entrevistaron a veinticinco de un total de cincuenta aplicadores del sistema en los diversos centros de la Procuraduría General del Estado de Baja California, de los municipios del Estado: 8 de Mexicali, 10 de Tijuana, 1 Tecate, 5 de Ensenada y 1 de Playas de Rosarito. La mayoría son profesionales del derecho, pero existen mediadores que se formaron como administradores de empresas, psicólogos, sociólogos, licenciados en Relaciones Internacionales, entre otras profesiones. Todos los aplicadores se mostraron renuentes a conceder entrevista, manifestaron que requerían autorización, pero los que aceptaron, lo hicieron con la condición de que no aparecieran sus nombres.

b) Sesenta y cinco entrevistas a los abogados expertos: litigantes, defensores públicos y estudiosos del tema.

Los instrumentos se formularon de acuerdo a las preguntas y objetivos planteados en esta investigación, que se desprenden de los siguientes indicadores:

A. Para los aplicadores:

- a) Eficacia de los métodos alternativos.
- b) Medida en que se abate el rezago judicial.
- c) Capacitación especializada para aplicar los métodos alternativos.
- d) Cumplimiento de los acuerdos.
- e) Difusión del nuevo sistema.

B. Para los expertos:

- a) Ventajas y desventajas del nuevo sistema en comparación del anterior.
- b) Problemas para su aceptación por la ciudadanía.
- c) Tipo de preparación en el Nuevo Sistema de Justicia Penal.
- d) Perfil deseable para los aplicadores del sistema.

e) Difusión del nuevo sistema.

Resultados

Los resultados derivados de las entrevistas a los aplicadores del sistema son los siguientes:

En cuanto a la eficacia de este nuevo sistema, el 80 por ciento manifestó que la mayoría de los asuntos sometidos a medios alternativos para su solución se resuelven favorablemente. El sesenta por ciento de los entrevistados opinaron que la aplicación de los medios alternativos de solución de conflictos en el ámbito penal sí abate el exceso de trabajo del poder judicial pues al haber un arreglo entre las partes, no se requiere la intervención de los jueces.

Todos manifestaron haber recibido algún tipo de capacitación, pero solo el 50 por ciento se considera suficientemente preparado y conocedor de la normatividad.

En general, manifestaron que los acuerdos a los que se llegan podrían ser más efectivos si hubiera medios que obligaran a cumplir con ellos, porque hasta hoy, solo son voluntarios. De cualquier manera, son numerosos los casos en que se cumplen.

Todos estuvieron de acuerdo que hace falta mayor difusión de las ventajas de acudir a los centros de mediación, es necesario, afirman, concientizar a la ciudadanía en la solución pacífica de conflictos, en el perdón y no en la venganza, puesto las víctimas las víctimas desean que se castigue al delincuente y se cierran al diálogo.

Los expertos opinaron lo siguiente:

Que es un sistema eficaz para resolver cierto tipo de conflictos de carácter penal por ser rápido y propiciar un ambiente pacífico entre las partes. Los expertos disienten de los aplicadores porque consideran que los acuerdos casi no se cumplen, pues los mismos

abogados disuaden a los responsables de cumplir, pues los convencen de que no hay consecuencias por el incumplimiento. También señalaron que falta capacitación a los funcionarios del sistema y que algunos no reúnen el perfil que se requiere para propiciar un ambiente de conciliación. Otra inconsistencia que apuntaron es que la normatividad no es clara ni prevé situaciones que se dan en la realidad, como por ejemplo, si alguien no cumple con el acuerdo, cómo puede obligársele.

La mayoría coincidió en que la víctima es quien debe entregar el citatorio para que se presente el supuesto responsable, y esto, en principio, ocasiona que la víctima mejor opte por la vía judicial porque no confía en la buena voluntad de quien es su contraparte. Una de las razones de su desconfianza es el desconocimiento de este nuevo sistema al que le falta difusión.

c) La falta de información de la ciudadanía acerca de las ventajas que ofrecen estos métodos de solución de conflictos y, sobre todo, la carencia de una cultura que favorezca la paz, puesto que los perjudicados por una conducta ilícita, desearían que se castigara al culpable y no se conforman con solo exigirle la reparación del daño. En general, la ciudadanía tiene una desconfianza muy arraigada en las autoridades encargadas de procurar e impartir justicia. Este es un grave obstáculo que solo con educación e información se puede revertir, y sobre todo, que las autoridades demuestren integridad y ética en sus actuaciones.

Conclusiones

1. Los autores que se consultaron en este trabajo coinciden en que los métodos alternativos constituyen un avance y su aplicación se basa en principios que favorecen la paz y la solidaridad al no alentar un conflicto, sino favorecer su acuerdo pacífico en el que ambas partes ganen.

2. En general, los expertos, partiendo del resultado de las entrevistas, no rechazan el Sistema, sino que reconocen que es una forma de aplicación de justicia más rápida y efectiva, que ayuda a abatir el rezago judicial y que cuando se llega a un acuerdo, las partes en conflicto normalmente quedan satisfechas, lo que fomenta la paz social y el desarrollo de la entidad, desterrando la violencia y propiciando un ambiente favorable a la inversión y al progreso económico y social.

3. En cuanto a las desventajas, el grupo entrevistado opinó que falta mayor difusión sobre la naturaleza de estos medios alternos para resolver controversias fuera de los tribunales, porque en general, la población desconfía de la capacidad y buena voluntad de las autoridades y se tiende a pensar que todo lo que ellas ofrecen no es eficaz.

4. También los entrevistados puntualizaron que los aplicadores de los medios alternos requieren tener una mayor preparación y un perfil especializado de acuerdo a las nuevas tareas que deben desempeñar.

5. Opinaron que se requiere una mejor infraestructura que se adapte a las necesidades de la aplicación de este nuevo sistema.

Recomendaciones

Para que este nuevo sistema de Justicia Alternativa Penal funcione como una solución al rezago judicial y ser una forma de justicia pronta y expedita, consideramos que se deben realizar las siguientes acciones:

a) Que el personal encargado de aplicar el Nuevo Sistema tenga el perfil profesional que se requiere y una adecuada preparación para realizarlo. Por ejemplo, que al seleccionar el personal, se atienda a una preparación formal específica, con conocimientos de derecho en

justicia alternativa, en psicología y con la calidad humana necesaria para ser mediador o conciliador, y sobre todo, una honestidad probada.

b) Que se dé mayor difusión a las bondades de este sistema para que la ciudadanía conozca en qué consiste este nuevo sistema y se le concientice que es mejor resolver los conflictos de manera pacífica y no albergar sentimientos de venganza.

c) Que los acuerdos a los que llegan las partes para resolver su conflicto, tengan el carácter de obligatorios, el que no lo sean es una falla del sistema porque propicia que el responsable de reparar el daño incumpla sin consecuencias, lo que produce una frustración en los usuarios y falta de credibilidad en el sistema.

e) Que se mejoren las instalaciones para haya suficiente espacio y mayor privacidad para la discusión de los conflictos entre las partes.

Bibliografía

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Gómez, C. (1995). Teoría general de proceso, México: Harla.

Hidalgo, J. (2010). Justicia Alternativa en el Proceso Penal Mexicano, México: Porrúa.

Ley de Justicia Alternativa para Baja California.

Meraz, E. (2010). Comentarios a las reformas de la Ley de Justicia Alternativa para el Estado de Baja California, Gaceta Judicial del Poder Judicial del Estado de Baja California, 5, 20-22.

Moore, C. (1995). El proceso de mediación: métodos prácticos para la resolución de conflictos, Buenos Aires: Granica.

Olvera, J. (2011). El nuevo sistema de justicia penal acusatorio desde la perspectiva constitucional, México: Suprema Corte de Justicia de la Nación.

Peña, Óscar. (2010). *Mediación y Conciliación Extrajudicial, Medios alternos de solución de conflictos: teoría y práctica*, México: Flores Editor y Distribuido.

Periódico Oficial del Estado de Baja California.

Pérez, J. (2007), *Justicia alternativa*, Revista del Poder Judicial Admonjus (Formato electrónico: http://poder-judicial-bc.gob.mx/admonjus/n28/AJ28_001.htm), 8(28)

Sallard, S. (2009). *Mediación, supervisión y contención: Una visión tridimensional*, M, Hermosillo, Sonora, México: Universidad de Sonora.

Artículo V. La estructura socioeconómica del municipio de Ameca y su potencial de desarrollo

Erick Pablo Ortiz Flores
pablo@valles.udg.mx

Resumen

El análisis de los aspectos socioeconómicos de Ameca, Jalisco ha permitido por igual detectar y comprender la especificidad del municipio con respecto a otros municipios de la región Valles del estado de Jalisco. Aspecto fundamental en la planificación estratégica y la toma de decisiones. La evaluación que aquí se plantea, será útil al momento de identificar las potencialidades endógenas de los territorios; haciendo posible la orientación selectiva de estrategias para el desarrollo local de la zona en estudio.

Palabras clave. Desarrollo endógeno, estrategias de desarrollo local, potencialidades endógenas, territorios.

Introducción

El diagnóstico socioeconómico efectuado para el municipio de Ameca, pretende establecer un perfil de las principales características demográficas de sus habitantes. Aspectos tales como la distribución poblacional, el acceso a los servicios básicos, el nivel de instrucción escolar, el grado de marginación o los niveles de bienestar social son indicadores que permiten calificar objetivamente el grado de desarrollo alcanzado por este territorio. Además que el estudio de sus interrelaciones desde la óptica espacial puede contribuir de manera significativa al conocimiento sobre la región Valles.

El análisis de los aspectos socioeconómicos a esta escala, ha permitido por igual detectar y comprender la especificidad del municipio con respecto a otros municipios de la región Valles del estado de Jalisco. Aspecto fundamental en la planificación estratégica y la toma de decisiones. La evaluación que aquí se plantea, será útil al momento de identificar las potencialidades endógenas de los territorios; haciendo posible la orientación selectiva de estrategias para el desarrollo local de la zona en estudio.

Distribución espacial de la población

De acuerdo con los datos censales de 2010 proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), Ameca cuenta con 57,340 habitantes. Respecto a la distribución espacial de la población, los topes demográficos de Ameca se reparten en 183 localidades.

La densidad de ocupación del espacio para el municipio de Ameca no sobrepasan los 80 habitantes por unidad de superficie.

Ameca sigue siendo el municipio con la mayor localidad urbana de la región. La cabecera municipal del mismo nombre supera los 36 mil habitantes, concentrando poco más de 63% de la población.

Al no existir un balance entre los pesos poblacionales y los rangos por tamaño de localidad, se acelera la concentración humana en sólo algunos cuantos asentamientos, dando origen a la polarización urbana; mientras que el resto de la población se dispersa en localidades menores a 100 habitantes. Y sin duda, este factor imposibilita una adecuada distribución de recursos para atender las necesidades básicas de las personas.

Para el caso de Ameca, los registros censales indican que un total de 82 localidades superan los 100 habitantes. Sin embargo, a excepción de la cabecera municipal que se ubica como la principal concentradora, el resto de los asentamientos no sobrepasa el rango de los 2,700. De hecho, 91% de las localidades no excede el umbral de los 600 habitantes.

El dominio indiscutible que ejerce la cabecera municipal sobre el resto de los asentamientos de Ameca, evidencia una centralidad geográfica que dificulta los patrones de difusión del desarrollo económico sobre el territorio.

En definitiva, la escasez de localidades intermedias restringe el acceso a algunos servicios básicos y complementarios para la población restante. La falta de jerarquía en la red de asentamientos no contribuye, además, con el desarrollo de interrelaciones entre los centros urbanos. Los intercambios económicos entre ellos no suelen ser intensos y, por consiguiente, la mayoría de las localidades es incapaz de ejercer una influencia definitiva sobre sus propios territorios.

En suma, se puede decir que la tendencia general del municipio apunta hacia una dinámica urbana que seguirá alimentando el crecimiento poblacional cuando menos para la cabecera municipal.

Estructura demográfica

De acuerdo a los últimos eventos censales de 1990, 2000, 2005 y 2010 el municipio de Ameca está experimentando un retroceso en sus cargas demográficas.

No obstante que entre 1990 y 2000 la población escasamente se incrementó a un ritmo de .38% medio anual, la tasa de crecimiento para 2005 registró un valor negativo de -.91% perdiendo en cinco años un total de 2,520 habitantes; debido principalmente a los procesos migratorios por los que atraviesa la región en su conjunto. Para 2010 se presenta una tasa de crecimiento de .12% anual con respecto al 2000¹.

El examen de la estructura demográfica por grupos de edad aplicado al municipio también revela cambios significativos en la distribución de la población, mismos que reflejan inequívocamente la contracción del crecimiento. Las bases piramidales son comparativamente angostas en los dos primeros grupos de edad, ampliándose ligeramente hacia los rangos de

¹ Según los censos generales de población y vivienda del INEGI, la población se incrementó en 659 habitantes en el periodo 2000-2010.

entre 10 y 19 años. Para Ameca, la población se estrecha de manera abrupta a partir de las clases mayores a los 20 años, mostrando una tendencia más sesgada hacia los hombres que hacia las mujeres.

Estos escalones en la pirámide representan una ruptura importante en la distribución demográfica tanto por edad como por sexo.

Además, al estimar la edad mediana de la población en el corto periodo de 2000 a 2010, se revela una leve propensión al envejecimiento. La edad demográfica para el municipio se incrementó en poco más de dos años, pasando de 21.7 a 24.3 en promedio. Además la proporción entre hombres y mujeres muestra una distribución desigual. En general a partir de los 15 años el número de hombres se mantiene por debajo del registrado por su contraparte femenina. Esta relación se conserva prácticamente a lo largo de la escala de edades hasta alcanzar los 59 años, donde incluso para algunos rangos la diferencia es tal que supera 15%.

Servicios básicos en la vivienda

La distribución y cobertura de los servicios básicos en la vivienda suele ser un excelente marcador sobre las condiciones generales de desarrollo de la población.

Para el caso de Ameca, más de 88% de las 15,559 viviendas habitadas registradas para 2010 cubrían satisfactoriamente las necesidades de estos servicios².

No obstante, existen algunas brechas en la dotación de los satisfactores básicos por tipo de servicio. Mientras que más de 98% de las viviendas para el municipio cuentan con energía eléctrica, por ejemplo, el rezago para algunos servicios como el agua potable sigue siendo mayor a 9% de las viviendas.

² Viviendas particulares habitadas que disponen de luz eléctrica, agua entubada de la red pública y drenaje.

En términos generales, el déficit de servicios para la presente década se sitúa en el orden de 12% para el total de las viviendas habitadas³.

En efecto, para 2000, los porcentajes del cubrimiento de servicios eran muy inferiores a las cifras que se reportan actualmente. Ameca, no se encontraba en una mejor situación, el déficit en el servicio simplemente era mayor a 30%.

El avance sustancial en el cubrimiento de las demandas básicas de la población representa una significativa mejora en su calidad de vida, y con ello, los habitantes elevan sus indicadores de bienestar. Tales condiciones socioeconómicas se traducen en pequeñas ventajas comparativas que en su conjunto pueden representar factores favorables al desarrollo social.

Basta con señalar que en el año 2000, cuatro de cada cien hogares tenían computadora, mientras que para 2010 la cifra alcanza el 24.5% del total de viviendas habitadas.

Instrucción escolar y oferta educativa

Según los datos proporcionados por el INEGI, para 2010 los habitantes de Ameca, presentaban una situación idéntica respecto a los años promedio de instrucción escolar con ocho grados aprobados, es decir, igual a la media para el estado de Jalisco.

La condición de analfabetismo para el mismo periodo tampoco muestra grandes variaciones. Ameca registra respectivamente 5.74% de su población que no saben leer y escribir.

El escaso nivel en los años promedio de escolaridad que presenta el municipio implica que casi una tercera parte de la población no cuenta con la instrucción básica terminada. Así

³ De un total de 15,559 viviendas particulares habitadas un total de 1,429 no cuentan con los servicios de luz eléctrica, agua entubada de la red pública y drenaje.

por ejemplo, para el caso de Ameca la proporción se estima en 29.1% de las personas mayores a 15 años que no terminaron la instrucción primaria⁴.

Al analizar la distribución de los niveles de instrucción escolar en el municipio, se encuentra que los valores para el rango de la población con la primaria completa se mantienen entre 18% y 20%, la variación correspondiente para el grupo con secundaria terminada se incrementa hasta tres unidades porcentuales; donde se registran valores que oscilan entre 17% y 19%. Para el siguiente escalón educativo, Ameca contabiliza 13% de la población mayor a 18 años con instrucción media superior. Finalmente en el intervalo que se refiere a la instrucción superior, Ameca consigue 7%.

La oferta educativa de acuerdo a los registros que se desprenden de las estadísticas básicas de la Secretaría de Educación Jalisco, ubican a Ameca en el con 16,618 estudiantes. La planta docente mantiene un comportamiento muy similar. Aparece en la lista Ameca con 968 maestros profesores. En lo que respecta a planteles educativos el municipio de Ameca registra 162.

No obstante que en los tres primeros niveles de formación se mantiene una proporción similar de escuelas con respecto a otros municipios de la región Valles⁵, el número de centros destinados a la instrucción media superior en Ameca es de tres.

En cuanto a la educación superior, Ameca brinda tal oferta académica en tres centros docentes. La matrícula en este rubro asciende a 1,602 alumnos y la planta de profesores a 116. En el municipio se destaca además la presencia del Centro Universitario de los Valles de la

⁴ Cifra obtenida con la suma de población de 15 años y más con primaria incompleta, sin escolaridad y analfabeta.

⁵ Según Cota Yañez et al. (2011) donde se realiza una comparación entre el municipio de Ameca y otros tres municipios pertenecientes a la región Valles.

Universidad de Guadalajara, que no solamente atiende la demanda local en la formación de profesionistas, sino que su ámbito de cobertura se extiende prácticamente por toda la región. Ofreciendo a la población estudiantil la posibilidad de cursar hasta once licenciaturas.

Acceso a los servicios de salud

Uno de los factores socioeconómicos que genera mayor diferenciación entre los municipios es el que se refiere a los servicios de salud e infraestructura hospitalaria. Un déficit importante en la cobertura de la atención médica sitúa a Ameca con un 56.7% de la población como derechohabiente al esquema de seguridad social.

No obstante, el rezago en materia de salud para la población se mantiene en una elevada cifra que varía en el orden de 40% y 60% para el conjunto municipal. Respecto al número de trabajadores asegurados en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Ameca registra a 6,411 empleados, cantidad que representa 35.7% de la población ocupada, mientras que los menos de mil trabajadores asegurados.

Como resultado, los porcentajes de la población derechohabiente al Seguro Social también son significativamente bajos. Ameca consigue 40.8% de inscritos.

Las tasas de mortalidad infantil del municipio Ameca se sitúa en 24.5 muertes infantiles por cada mil niños nacidos vivos.

Sin embargo, respecto al número de establecimientos que brindan servicios médicos a la población local, el municipio de Ameca es el que disfruta de una mayor infraestructura en la región. Su territorio alberga un total de 29 centros de atención, de los cuales 28 están clasificados como módulos y unidades de salud y uno más como hospital.

Principales indicadores socioeconómicos

Con el propósito de establecer un parámetro respecto a la calidad de vida que ofrece a sus habitantes el municipio, se analizan cinco de los principales indicadores socioeconómicos que reflejan inequívocamente las condiciones generales de desarrollo en que se encuentra la población: el nivel de bienestar, el grado de desarrollo humano, el grado de desarrollo social, el grado de marginación y el rezago educativo.

Los niveles de bienestar calculados por el INEGI a partir de indicadores de educación, salud, ocupación, vivienda, servicios a la vivienda y el acceso a bienes duraderos, sirven para medir las condiciones económicas y sociales de la población. La calificación de este índice sitúa al municipio de Ameca en condiciones idénticas al promedio estatal con un nivel de bienestar alto, sin ninguna diferencia aparente en relación a sus horizontes de desarrollo social y su calidad de vida.

Por el contrario, al estimar el grado de desarrollo humano para el estado de Jalisco, el Consejo Nacional de Población (Conapo) ubica al municipio en el nivel medio-alto de la escala, una posición por debajo del valor registrado por la entidad que simplemente alcanza el valor más alto. Este indicador busca medir el progreso socioeconómico considerando tres dimensiones esenciales: la capacidad de gozar de una vida larga y saludable, la capacidad de adquirir conocimientos y la capacidad de contar con el acceso a los recursos que permitan disfrutar de un nivel de vida digno y decoroso. De hecho, es justo en esta última dimensión donde se presentan diferencias sustantivas entre los municipios y entre éstos y el propio estado. Mientras que el PIB per cápita para Jalisco en el año 2000 ascendía a los 7,412 dólares, el municipio de Ameca, apenas alcanza los 4,906 dólares anuales por persona. Aquí las diferencias respecto a Jalisco son del orden de 33%.

Por su parte, el grado de desarrollo social —también calculado por el Conapo— contribuye a identificar los avances y rezagos vinculados al desarrollo pleno de las capacidades y opciones de las personas. Tomando en cuenta para ello distintas aptitudes socioeconómicas de la población como: la protección, la salud, la educación, el trabajo, el salario y la vivienda; que en este caso reflejan un desarrollo social de tipo medio para los municipios analizados. Dicho escenario se puede explicar a partir del escaso grado de calificación laboral, el bajo nivel de instrucción escolar y el consiguiente diferencial en las percepciones salariales de la población en su conjunto.

Al evaluar el grado de marginación del INEGI, Ameca registra un valor muy bajo, menor que la media estatal, en un rango bajo. El peso relativo de los indicadores socioeconómicos que se refieren al cubrimiento de los servicios dentro de la vivienda y el nivel de urbanización que alcanza el municipio, contribuye significativamente a elevar las condiciones de vida de la población. Incluso el hecho de contar con la localidad más poblada de la región, sitúa a Ameca en una posición un poco más favorable que la obtenida por el resto de la región.

Por último, el rezago educativo en la población es un índice desarrollado por el INEGI, que se refiere a los hombres y mujeres de 15 años y más que no terminaron su educación básica obligatoria correspondiente a la secundaria. Y no obstante que Ameca se ubica por encima del promedio estatal con un valor medio, las cifras correspondientes a la población en condiciones de rezago educativo son indiscutiblemente elevadas. Sin duda este factor limita las oportunidades de poder acceder al bienestar individual, familiar y social, reduciendo de manera considerable su calidad de vida y ampliando la brecha de la equidad social.

En tales circunstancias, los habitantes del municipio de Ameca registran un rezago educativo de 61.8%. Con esta cantidad, el déficit en la instrucción escolar se convierte en una seria desventaja que vulnera la capacidad de las personas para insertarse en la ruta del desarrollo.

La evaluación del nivel y potencial de desarrollo socioeconómico municipal a manera de reflexión

El análisis socioeconómico realizado hasta este punto ha permitido, por un lado, comprobar la existencia de importantes desequilibrios territoriales que influyen definitivamente en los niveles de desarrollo para el municipio y, por otra parte, la presencia de factores diferenciales que limitan o favorecen su potencial socioeconómico. Al efectuar una evaluación sintética del desarrollo socioeconómico municipal utilizando la metodología de los Programas Estatales de Ordenamiento Territorial de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), fue posible identificar tales asimetrías en el territorio.

Los cálculos del grado de desarrollo socioeconómico municipal califican a Ameca con un nivel de desarrollo alto dentro del contexto regional. Aquí, los factores clave que privilegian al conjunto de la población para Ameca son el grado de urbanización y la tasa bruta de actividad económica.

En contraparte, la evaluación correspondiente al potencial de desarrollo expresa el conjunto de características socioeconómicas del municipio que pueden convertirse en ventajas comparativas al momento de acceder a mejores condiciones de desarrollo. En ese sentido, Ameca sólo obtiene un nivel de rango medio.

El análisis efectuado sobre el nivel y potencial de desarrollo socioeconómico municipal concluye con el esbozo de dos escenarios. Ameca se encuentra en un entorno favorable para el desarrollo, donde su potencial se muestra como factor añadido a sus capacidades socioeconómicas.

A lo largo del diagnóstico socioeconómico aquí planteado para el municipio de Ameca, fue posible percibir la configuración de dos importantes vectores regionales que se pueden aprovechar como una fuerza endógena que estimule el desarrollo local: la participación productiva en las actividades económicas y la aptitud laboral.

El balance del nivel de desarrollo alcanzado por el municipio nos ofrece una perspectiva única sobre las características socioeconómicas de la población. Mientras que los indicadores de bienestar describen las condiciones relativas a la calidad de vida y la satisfacción de las necesidades básicas de los habitantes, el cálculo de su potencial abre las puertas a todo un horizonte de posibilidades para el desarrollo.

Referencias

- Conapo (2001), *Índices sociodemográficos: Grado de desarrollo humano por entidad federativa 2000*, México.
- Conapo (2003), *Índices sociodemográficos: Grado de desarrollo social por entidad federativa 2000*, México.
- Conapo (2006), *Índices sociodemográficos: Grado de marginación por entidad federativa 2005*, México.
- Coplade (2002), *Metodología para la identificación de los problemas y áreas críticas del desarrollo municipal y regional*, Comité de Planeación para el desarrollo del Estado, Dirección General de Desarrollo Técnico, Metodológico. Gobierno del Estado de Jalisco.
- Cota Yáñez, Rosario et.al. (2011) Estrategias de desarrollo local en la región Valles *El caso de Ameca, Tala, Magdalena y San Martín de Hidalgo* (pp. 25-42), Guadalajara, Universidad de Guadalajara.

- INEGI (1990), *XI Censo General de Población y Vivienda, 1990*, México.
- INEGI (2000). *XII Censo General de Población y Vivienda, 2000*, México.
- INEGI (2000a), “Sistema para la Consulta de Información Censal 2000 (SCINCE 2000)”. En *XII Censo General de Población y Vivienda, 2000*, México.
- INEGI (2004), *Regiones socioeconómicas de México: Niveles de bienestar por entidad federativa 2000*, México.
- INEGI (2004a), *Rezago educativo por entidad federativa, 1990-2000*, México.
- INEGI (2005), *II Conteo de Población y Vivienda 2005*, México.
- INEGI (2010). *XIII Censo General de Población y Vivienda, 2010*, México.
- Rodríguez Bautista, Juan Jorge y Ruiz Velazco C., Abel (2008), “El desarrollo local en la región Valles: un análisis para identificar el potencial de desarrollo”. En Rubén Rodríguez Vera (coord.), *Teoría, metodología y estudios de caso de desarrollo local* (pp. 49-72), Guadalajara, Universidad de Guadalajara.
- Secretaría de Planeación del Estado de Jalisco (Seplan) (2008), *Plan Regional de Desarrollo 2030, Región Valles*. Seplan, Guadalajara, México.
- Sedesol (2005). *Guías metodológicas para la elaboración de Programas Estatales de Ordenamiento Territorial*. Segunda generación, Sedesol-UNAM, México.
- Seijal (2004), *Bases estadísticas*, Sistema Estatal de Información Jalisco.
- SEJ (2006), *Estadísticas básicas*. Coordinación de Educación Básica. Secretaría de Educación Jalisco-Gobierno del Estado.

Legislación e instrumentos internacionales

Plan Municipal de Desarrollo de Ameca 2007-2009 en <http://seplan.jalisco.gob.mx/files/planes/Plan%20Municipal%20de%20Desarrollo%202007-2009%20Ameca.pdf>.

Reglamento Interior del Ayuntamiento de Ameca. (En línea). México. Ayuntamiento de Ameca. Disponible en <http://www.ameca.gob.mx>

Páginas de Internet consultadas

<http://www.ameca.gob.mx/transparencia/estadisticas%20e%20indicadores.pdf>.

<http://www.ameca.gob.mx/transparencia/POA%202009%20concentrado%20de%20direcciones.pdf>

Artículo VI. Afectación de los comerciantes de la economía informal del municipio de Aguascalientes en los ingresos tributarios del Estado de Aguascalientes

Virginia Guzmán Díaz de León & Alberto Pontón Castro
vguzman@correo.uaa.mx

Resumen

Los pequeños comerciantes que operan en los tianguis del Estado de Aguascalientes, generalmente consideramos que forman parte de la economía por lo tanto en el hacemos un recorrido por los antecedentes históricos de la economía informal tanto en el ámbito internacional como en México, puntualizamos sus características, señalamos la actividad financiera del Estado como a través de la cual el Estado recauda los recursos necesarios para poder realizar las funciones que le son propias, y a su vez se menciona la obligación que tienen los contribuyentes de contribuir con el gasto público por mandato constitucional, mandato que también afecta a los de la economía informal, aun cuando no se le da cumplimiento, situación que obviamente afecta los ingresos que obtiene el Estado. Hablamos de la recaudación que se realiza en México y la carga tributaria que deben soportar los pequeños comerciantes y de las sanciones que se hacen acreedores por la falta de cumplimiento de sus obligaciones. Se analiza la información obtenida de la aplicación de encuestas realizadas a los pequeños contribuyentes.

Palabras clave. Economía, informalidad, recaudación, impuestos, Estado, ingresos.

Antecedentes

La política fiscal nacional en los últimos años ha estado dirigida al incremento de las tasas impositivas, para una mayor recaudación que cumplir al Estado con las demandas de su función económica; sin embargo, lejos de ello, se ha generado un desequilibrio en la recaudación, ya que cada vez es mayor la carga tributaria y soportada por un menor número de contribuyentes en proporción a la población económicamente activa de nuestro país. Cada vez son más las personas que se incorporan a la economía informal por el alto pago del tributo y a la complejidad del sistema tributario mexicano; la mayoría considera que no se retribuye el pago del impuesto con la obtención de los servicios públicos y se ve mermada su economía. Estas circunstancias muestran que es necesario realizar mejoras en el sistema tributario para ampliar la base de contribuyentes, incorporando a los comerciantes de la economía informal que paguen impuestos a tasas menores y que amplíen los ingresos tributarios. Nuestra

investigación está enfocada a los pequeños comerciantes de la economía informal del municipio de Aguascalientes y su afectación a los ingresos tributarios del estado de Aguascalientes. Se analizó el impacto en las finanzas del estado de Aguascalientes que implica la no recaudación de impuestos por parte del sector de pequeños comerciantes de la economía informal. Para ello describimos y analizamos el entorno económico globalizado en que se genera la economía informal y las cargas tributarias actuales sobre los comerciantes incorporados a la economía formal, así como las obligaciones que corresponderían a los comerciantes de la economía informal al incorporarse a la economía formal.

Planteamiento del problema

Las personas del Municipio de Aguascalientes, que se incorporan a la economía informal, por el alto pago del tributo y la complejidad del sistema tributario mexicano, consideran que no se retribuye el pago del impuesto con la obtención de los servicios públicos, trayendo como consecuencia una afectación los niveles de recaudación y mermando la economía del Estado de Aguascalientes

Descripción del problema

La política fiscal nacional en los últimos años ha estado direccionada al incremento de las tasas impositivas con la finalidad de lograr una mayor recaudación que le permita cumplir al Estado con las demandas de su función económica, sin embargo consideramos que lejos de cumplir con dicho cometido se ha generado un desequilibrio en la recaudación ya que cada vez es mayor la carga tributaria y soportada por un menor número de contribuyentes en proporción a la población económicamente activa de nuestro país; lo que significa que cada vez es mayor el número de personas que se incorporan a la economía informal con la finalidad de evitar el alto pago del tributo y no dar cumplimiento a la complejidad del sistema tributario

mexicano ya que en su mayoría consideran que no se retribuye el pago del impuesto con la obtención de los servicios públicos y por el contrario ven mermada su economía. Por lo cual consideramos importante identificar las razones que motivan a los comerciantes de la economía informal a no cumplir con la obligación tributaria.

Nuestra investigación está enfocada a los pequeños comerciantes de la economía informal del Municipio de Aguascalientes y su afectación a los ingresos tributarios del Estado de Aguascalientes, analizando el impacto en las finanzas estatales la no recaudación de impuestos por parte del sector de pequeños comerciantes de la economía informal. Para ello describimos y analizamos el entorno económico globalizado en que se genera la economía informal y las cargas tributarias actuales sobre los comerciantes incorporados a la economía formal así como las obligaciones que corresponderían a los comerciantes de la economía informal al incorporarse a la economía formal.

Objetivo

El objetivo es identificar las causas principales por las que los comerciantes de la economía informal del Municipio de Aguascalientes no se adhieren a los regímenes fiscales que de acuerdo a sus características corresponda, afectando los niveles de recaudación del Estado de Aguascalientes.

Justificación

El presente proyecto se llevará a cabo con el fin de evaluar el impacto económico que tiene en los ingresos tributarios del Estado en el Municipio de Aguascalientes por el no pago de contribuciones por parte de de los comerciantes de la economía informal del Municipio e Aguascalientes.

Marco referencial

Los pequeños comerciantes que operan en los tianguis del Estado de Aguascalientes, en su mayoría, pertenecen a la economía informal, entendiendo como tal al sector de la economía que no aparece en las estadísticas oficiales, las transacciones se llevan a cabo principalmente en efectivo y no se pagan impuestos, no está incluida en el Producto Nacional Bruto (PNB), a diferencia de la economía formal.

Metodología

El tipo de estudio es descriptivo porque analizaremos y evaluaremos el entorno económico globalizado de la economía informal y su correlación con el impacto en la finanzas del estado; es explicativo porque se establecerán las principales causas acerca de por qué los pequeños comerciantes permanecen en la economía informal; es transversal porque se analizarán estadísticas de varios años; es teórico y práctico porque los temas que se exponen serán documentados en libros, artículos y estadísticas; es deductivo porque partimos de conceptos generales a particulares; es cualitativo porque usamos la recolección de datos para probar una hipótesis, es retrospectivo porque veremos antecedentes históricos; es circunspectivo y prospectivo, ya que analizaremos el trasfondo del impacto de la economía informal en los ingresos tributarios del estado de Aguascalientes.

Resultados y discusión

Los empleos informales se caracterizan por ser de baja productividad y salarios bajos, en la medida en que se relacionan con una reducida intensidad de capital físico y humano, así como con bajas inversiones en tecnología. De esta forma, como consecuencia de la baja retribución a los trabajadores, las actividades informales implican una menor contribución

fiscal para el gobierno, lo que tiende a traducirse en un menor margen de maniobra para ejecutar obras de infraestructura e impulso a la productividad y competitividad nacionales.

Por otra parte, a la vez que la invasión de los espacios públicos por puestos ambulantes e informales comúnmente afecta la imagen urbana, también puede reducir las ventas de los establecimientos fijos y formales, si bien esto ocurre sólo cuando compiten por el mismo segmento de mercado. De cualquier forma, como en el caso de los vendedores en tianguis y puestos ambulantes, esta actividad representa una invasión no permitida de muchos de los espacios públicos y, además, suele generar incomodidades para los habitantes, como son el entorpecimiento de la movilidad por calles, banquetas y la contaminación visual.

Sin embargo, la economía informal, por sus bajos costos de acceso y permanencia, Por otra parte, a la vez que la invasión de los espacios públicos por puestos ambulantes e informales comúnmente afecta la imagen urbana, también puede reducir las ventas de los establecimientos fijos y formales, si bien esto ocurre sólo cuando compiten por el mismo segmento de mercado. De cualquier forma, como en el caso de los vendedores en tianguis y puestos ambulantes, esta actividad representa una invasión no permitida de muchos de los espacios públicos y, además, suele generar incomodidades para los habitantes, como son el entorpecimiento de la movilidad por calles, banquetas y la contaminación visual.

Los impuestos forman parte esencial en los ingresos del Estado, los pequeños comerciantes pagan, cuando se encuentran registrados ante la Secretaría de Finanzas del Estado de Aguascalientes, los siguientes: Impuesto sobre la renta, Impuesto empresarial a tasa única, Impuesto al valor agregado, el pago lo realizan mediante una cuota fija que se determina en base a sus ingresos y no sobre utilidades; considerando que obtengan la cantidad máxima permitida para tributar como pequeños contribuyentes \$ 2,000,000.00 el impuesto que

les correspondería si enajenan bienes gravados por IVA sería de \$ 64,668.00 al año lo que representa 3.23% de tasa real de impuestos, si su actividad es la prestación de servicios el impuesto a pagar sería de \$ 88,206.00 anuales, es decir un 4.41%. En ambos casos la tasa es mucho menor que la que soportan los demás contribuyentes y aún cuando son contribuciones Federales se enteran directamente al Estado. Los impuestos mencionados, obviamente no son cubiertos por los pequeños comerciantes de la economía informal. A la lista anterior se adicionan: Impuesto especial sobre producción y servicios, en este impuesto varía las tasas de acuerdo al producto o servicio, Impuesto sobre tenencia o uso de vehículos, impuesto sobre automóviles nuevos, Impuesto a los depósitos en efectivo, 3% sobre el excedente de \$15,000.00 y los Impuestos al comercio exterior; cabe hacer mención que esta segunda lista de impuestos son cubiertos por todos los comerciantes en pequeños tanto de la economía formal como informal, en virtud de que su pago se realiza independientemente de la actividad económica que se tenga, siempre y cuando se lleve a cabo el hecho jurídico contemplado en la ley correspondiente.

Los ingresos del Estado se conforman de la siguiente manera:

Tabla 1.

GOBIERNO DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES SECRETARÍA DE FINANZAS ANALITICO DE INGRESOS PRESUPUESTARIOS Montos expresados en miles de pesos								
Concepto	2010				2009		2008	
	Pres. anual	% Total	Acum. Ene-May	% Total	Acum. Anual	% Total	Acum. Anual	% Total
Impuestos	513,603	4.36	296,993	5.43	476,498	3.6	320,583	2.47
Derechos	212,328	1.8	129,599	2.37	205,296	1.55	221,498	1.71
Productos	36,012	0.31	8,124	0.15	28,373	0.21	62,182	0.48
Aprovechamientos	10,444	0.09	21,478	0.39	52,992	0.4	172,197	1.33

Fuente: Consulta realizada a la Secretaría de Finanzas del Estado de Aguascalientes a través del portal de transparencia.

De acuerdo a la cláusula decimosexta al anexo 3 al Convenio de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Federal, celebrado entre la Secretaría de Hacienda y Crédito

Público y el Estado de Aguascalientes el 100% de la recaudación que se realice de los pequeños comerciantes, incluyendo sus accesorios, serán ingresos para el Estado.

Tabla 2.

GOBIERNO DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES SECRETARÍA DE FINANZAS ANALITICO DE INGRESOS PRESUPUESTARIOS Montos expresados en miles de pesos								
Concepto	2010				2009		2008	
	Pres. anual	% Total	Acum. Ene-May	% Total	Acum. Anual	% Total	Acum. Anual	% Total
Participacion e incentivos economicos								
Incentivos por administración de ingresos federales								
Impuesto sobre tenencia o uso de vehículos	4,055	0.03	8,435	0.15	25,658	0.19	228,822	1.76
Impuesto sobre automóviles nuevos	59,572	0.51	26,853	0.49	57,661	0.44	66,574	0.51
Otros incentivos económicos	124,625	1.06	48,874	0.89	133,789	1.01	118,167	0.91
Impuesto a la gasolina y diesel	234,640	1.99	87,969	1.61	186,834	1.41	62,434	0.48

Fuente: Consulta realizada a la Secretaría de Finanzas del Estado de Aguascalientes a través del portal de transparencia.

Cabe señalar que las cantidades correspondientes a la recaudación del régimen de Pequeños Contribuyentes se encuentran integradas en el renglón “Otros Incentivos Económicos”.

Los pequeños comerciantes de la economía informal que son objeto de nuestro estudio, de acuerdo al Artículo 139 de La Ley del Impuesto sobre la Renta, tienen las siguientes obligaciones: I. Solicitar su inscripción al registro federal de contribuyentes, III. Conservar la documentación comprobatoria por las adquisiciones de activo fijo superiores a \$ 2,000.00, IV. Llevar un registro diario de sus ingresos, V. Entregar a sus clientes copias de las notas de venta, VI. Presentar declaraciones mensuales a mas tardar el día 17 del mes siguiente al que corresponda el pago, VII. Efectuar la retención y entero del ISR a sus trabajadores, a partir del cuarto trabajador.

Para el estudio de campo se eligieron 5 de los 50 tianguis que se encuentran establecidos en el Municipio de Aguascalientes para la aplicación de un cuestionario a los

pequeños comerciantes que en ellos operan, cuyos resultados se encuentran en el Anexo 5 de este trabajo. Las situaciones que se encontraron son las siguientes:

Una de las obligaciones de los pequeños comerciantes es que venden en los tianguis de la ciudad de Aguascalientes, deben estar registrados en la Secretaría de Finanzas, sin embargo al cuestionarlos al respecto encontramos que solo el 42% ya se encuentra registrado, es decir el 58% pertenece a la economía informal ya que al no tener su registro tampoco cumple con el resto de las obligaciones, entre las que se encuentra el pago de impuestos. Del 8% desconoce que tiene que hacerlo, el 10% reconoce que no se registra para no pagar impuestos y porque no lo considera importante, el 12% considera que el trámite es complicado y el 18% porque le absorbe mucho tiempo hacerlo, asimismo detectamos que el 68% tiene total conocimiento acerca de la obligación que como contribuyentes tienen que cumplir ante dicha Secretaría, sin embargo para ellos es de primordial importancia el pago de sus gastos personales y familiares, seguido del pago de sueldos y salarios de sus trabajadores, dejando al final el pago de impuestos al Estado, no obstante el 68% de ellos considera que los ingresos que se obtienen al realizar esta actividad genera suficiente utilidad para cubrir sus obligaciones fiscales, estando dispuesto el 3% a pagar impuestos hasta una tasa del 10%, el 18% pagaría el 5%, el 32% pagaría el 3%, es decir en total el 53% está dispuesto a pagar un impuesto superior al que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta en su Artículo 138, que es del 2%; el 42% restante está dispuesto a pagar solamente el 1%. Solo el 62% conoce la cantidad de impuestos que tendría que pagar al registrarse a la Secretaría de Finanzas y el 38% lo desconoce, por lo tanto en las mismas proporciones tienen disposición de pagar el impuesto, quienes están dispuestos a pagar impuestos manifestaron las siguientes razones: 27% no obtienen utilidad suficiente para pagar sus impuestos, los cuales considera que son altos, el 8% piensa que el

gobierno no administra bien los recursos públicos y el 65% restante no quiso contestar. Sin embargo el 88% considera que es justo pagar impuestos porque considera que ello trae beneficios, los cuales clasificaron en orden de importancia de la siguiente manera: el de servicios de asistencia a sectores sociales desfavorecidos, seguido por el de seguridad pública, en tercer lugar carreteras y alumbrado público y por último en igualdad de importancia, servicios de salud y educación.

Conclusiones

La economía informal, con el paso de los años, ha tomado fuerza, factores como el desempleo y los bajos sueldos que pagan las grandes empresas o por el grado de escolaridad de las personas traen como consecuencia que no tengan oportunidades en las empresas, lo que origina que estas personas se dediquen a la economía informal. Muchas personas no pagan impuestos aun cuando están en posibilidades de hacerlo, porque no ven reflejado su pago en servicios públicos; y aun cuando algunos son prioritarios como la salud y la educación, consideran que son de baja calidad y acuden a obtenerlos en la iniciativa privada; por lo tanto, consideramos que el gobierno debe fomentar la confianza en los ciudadanos en el sentido de que sus contribuciones serán manejadas correctamente. La política fiscal actual permite que la carga tributaria sea soportada por los contribuyentes que están registrados, los ingresos tributarios que ellos generan resultan insuficientes para cumplir con las funciones propias del Estado, viéndose en la necesidad de incrementar las tasas de impuestos o implementar nuevos impuestos en busca de un mayor ingreso, por lo que los comerciantes formales prefieren incorporarse a la economía informal, originando una baja recaudación; consideramos que el gobierno debe analizar la política fiscal, ya que si maneja tasas menores de impuestos pero aumenta el número de contribuyentes que paguen no será necesario nuevos impuestos ni tasas

mayores. La informalidad en cualquier parte del mundo encuentra las condiciones para desarrollarse cuando existen impuestos altos y excesivos, prohibiciones administrativas y exceso de reglamentaciones, pero sobre todo donde existe y se fomenta la corrupción, la evasión y la defraudación fiscal, originando daños importantes en las finanzas públicas. En el caso específico del municipio de Aguascalientes, el municipio tiene registrados, a través de la Dirección de Mercados, 2030 tianguistas, de los cuales, de acuerdo a las encuestas realizadas, 1177 corresponden a la economía informal (58%), si consideramos los ingresos que los comerciantes registrados manifestaron proyectándolo sobre los comerciantes de la economía informal, el efecto en las finanzas del Estado quedarían de la siguiente manera:

Tabla 3. Impacto de los comerciantes de la economía informal en los ingresos del Estado de Aguascalientes

NUM. COMERCIANTES DE ECONOMÍA INFORMAL DE ACUERDO AL NIVEL DE INGRESOS MANIFESTADO			INGRESOS MENSUALES		INGRESOS PROMEDIO ANUALES
1 177 * 72% = 848			\$ 1 000-\$ 5 000		\$3 000 X 12 = \$ 36 000
1 177 * 25% = 294			\$ 5 000-\$ 10 000		\$ 7 500X12= \$ 90 000
1 177 * 3% = 35			\$ 10 000-\$ 30 000		\$20 000X12= \$ 240 000
INGRESO	No.DE COMERCIANTES DE LA ECONOMÍA INFORMAL	ENAJENACIÓN DE BIENES AFECTADA A LA TASA DE 16% DE LA LIVA	PRESTACIÓN DE SERVICIOS AFECTADOS A LA TASA DE 16% DE LA LIVA	ENAJENACIÓN AFECTADA A LA TASA DE 0% DE ACUERDO A LOS ARTÍCULOS 2° A Y 9° DE LA LIVA	PRESTACIÓN DE SERVICIOS AFECTADA A LAS TASA DE 0% DE ACUERDO A LOS ARTÍCULOS 2° A Y 9° DE LA LIVA
\$36 000	848	\$178 080	\$188 256	\$178 080	\$183 168
\$90 000	294	\$81 144	\$118 188	\$79 380	\$84 672
\$240 000	35	\$81 060	\$99 120	\$47 880	\$48 930
TOTAL	1177	\$340 284	\$405 564	\$305 340	\$316 770

Fuente: Elaboración propia

Si consideramos que los 1177 comerciantes informales realizan exclusivamente actividades por la enajenación de bienes, con ingresos de \$36 000, deben pagar cada uno bimestralmente \$35.00, es decir, \$210 al año por los 848 comerciantes que manifiestan tener un rango de ingresos promedio de \$ 36 000.00 anuales, el estado por ellos deja de percibir \$178 080.00 al año; quienes manifestaron tener ingresos promedio de entre \$ 5 000 y \$ 10 000, en total la misión de ingresos sería de \$90 000.00, pagarían bimestralmente \$46.00, \$276.00 anuales, por los 294 contribuyentes el efecto total es de \$81,144.00; con ingresos de \$240 000.00 el impuesto es de \$ 386.00 bimestrales, \$2,316.00 anuales, por los 35 contribuyentes \$81,060.00. Si totalizamos el efecto global, la afectación a los ingresos del estado por los comerciantes en pequeño del municipio de Aguascalientes, por enajenación de bienes gravados a la tasa de 16% por la Ley del IVA, es de \$340,284.00, lo que representa 0.27% de los \$124,625,000 presupuestado (ver tabla del punto 3.2), cabe hacer mención que en dicho ingreso que estima obtener el gobierno del estado contempla el ISR de todas las empresas del estado, de todos los regímenes fiscales, incluyendo a los pequeños contribuyentes de todos los sectores, no sólo a los pequeños comerciantes que operan en los tianguis del municipio capital. Actualmente el total de pequeños comerciantes, de todos los sectores, es de 47 615, de acuerdo a la información entregada por la Secretaría de Finanzas del Estado, los 1,177 tianguistas de la economía informal representan 2.47% del total de los captados por la Secretaría de Finanzas.

En forma concluyente determinamos que aparentemente el número de comerciantes de tianguis que pertenecen a la economía informal y el efecto que el no pago de su impuesto genera en los ingresos del estado de Aguascalientes pudiese parecer poco significativo, sin

embargo, si a ello sumamos los informales de los demás sectores que integran la economía, el efecto podría volverse importante.

Referencias

Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, A. C. (CEESP) (1990). *La economía subterránea en México*. México: Editorial Diana.

Código Fiscal de la Federación.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Convenio de Colaboración Administrativa en Materia Fiscal Federal, que celebran la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Estado de Aguascalientes.

Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Ramales Osorio, Martín Carlos (1987). *La Economía Subterránea en México*. México: Editorial Diana.

Electrónicas

Ball, Carlos, La economía informal. Extraído de: <http://www.elcato.org/node/1200>

Moreno, Tania M. (2009). Abrir una empresa en México toma 29 días. Extraído de: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/empresarios-van-por-formalidad-en-mexico>

<http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0072005.pdf>

www.canieti.org/.../Cápsula%20Fiscal%20Legal%20Lic.%20Paulo%20César%20Hernández%20GCE%20Consultores.ppt

<http://www.cipe.org/publications/fs/articles/article9e43.htm>

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/PEF_2010.pdf

<http://www.eluniversal.com.mx/notas/640406.html>

http://socrates.ieem.edu.uy/articulos/archivos/146_el_destino_del_gasto.pdf

http://www.eltiempo.com/participacion/blogs/default/un_articulo.php?id_blog=3396044&id_recurso=300001793

<http://www.intelegis.com.mx/PDFs/nov-05/0511-eldelitedefraudacion.pdf>

Artículo VII. Estudio de Calidad de vida de las Pymes del municipio de Álamos, Sonora México

Celia Yaneth Quiroz Campas, Carlos Jesús Hinojosa Rodríguez, Alberto Galván Corral, Arturo de la Mora Yocupicio & Erika Ivett Acosta Mellado
celia.quiroz@itson.edu.mx

Resumen

El presente trabajo muestra una investigación sobre la importancia de la calidad de vida laboral en los empleados de las pequeñas y medianas empresas en el municipio de Álamos, donde el 78.12% son empresas comerciales, un 17.19% de servicios y en un 4.69% industria. Este trabajo tiene la finalidad de conocer la percepción de los trabajadores de su calidad de vida laboral, indicando los principales factores que inciden sus áreas de trabajo, con el propósito de generar áreas de oportunidad que permitan incrementar su nivel de vida laboral. Con la presente investigación se concluye que los empleados tienen bastante cantidad de trabajo diaria, lo cual hace que las personas sientan presión para realizar y mantener la calidad en su trabajo diario, así como también sufren prisas y agobios por falta de tiempo, la mayoría de las personas tienen bastante carga de responsabilidad lo cual conlleva a que les falta tiempo para su vida personal: Además se detectó que entre el personal que labora en las empresas tienen muchos conflictos entre ellos, y más del 70% sufre de alguna incomodidad física ya sea por estar mucho tiempo sentado o de pie en la realización de las tareas asignadas.

Palabras clave. Calidad de vida, motivación, PYMES (Pequeñas y medianas empresas), calidad, empresa

Introducción

Según Andriani (2003), las PYMEs (pequeñas y medianas empresas) constituyen en cualquier país, el grupo predominante de empresas, en algunos casos superan el 99% de unidades económicas, contribuyen significativamente a la creación del empleo, a la generación de riqueza y además satisfacen necesidades en cientos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas. Son además el crisol en el que se forman grandes empresarios y el vehículo para el autodesarrollo de millones de personas.

Existen dos formas de surgimiento y clasificación de las PyMEs. Por un lado aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir

correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo remunerado.

Según cifras de INEGI (2004) este tipo de empresas en su mayoría, son capital intensivas y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión, a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

En el año de 1978 se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó al apoyo de los establecimientos que ocupaban entre 6 y 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria, mientras que a los establecimientos que empleaban cinco o menos personas se les consideraba como talleres arte-sánales y no eran objeto de este programa de apoyo.

En marzo de 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal (10 millones de pesos de aquel entonces). No fue sino hasta el año de 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese año, publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos:

Microindustria. Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.

Industria Pequeña. Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.

Industria Mediana. Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año. Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI).

A pesar de la heterogeneidad mundial para definir las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), existen criterios que permiten identificarlas; dichos criterios tienen que ver con el propósito para distinguir este tipo de unidades económicas; de ahí que organismos como la Unión Europea y la OCDE reconocen dos grandes vertientes que determinan los criterios de estratificación a utilizar.

En el caso particular de los Estados Unidos, el criterio de clasificación en la mayor parte de las empresas es el personal ocupado, excepto en alguna actividades económicas poco productivas, en las que los ingresos anuales determinan aquellas que deben considerarse como pequeñas y medianas.

Por otra parte, enfocando la clasificación de las PYMES exclusivamente al criterio estadístico que corresponde al número de trabajadores.

Esta investigación será de gran apoyo para encontrar las áreas de oportunidad para ver las deficiencias que actualmente tienen, y sirvan de parámetro para implementar programas de desarrollo integral del personal y mejoren su eficiencia personal y profesional.

Planteamiento del problema

Cano (2009) explicó “Las pequeñas y medianas empresas de Sonora constituyen un bloque económico preponderante para el país ya que tienen una fuerte vinculación con la

economía global y no les será difícil asumir los retos que proponen las grandes economías para superar la emergencia económica actual”. Es por ello que las empresas a nivel PYMES están en constante riesgo de desaparecer en el mercado por su inestabilidad económica, falta de cultura de calidad, falta de capacitación de personal de operación, la motivación, entre otros.

Actualmente la calidad de vida se conceptualiza de acuerdo con un sistema de valores, estándares o perspectivas que varían de persona a persona, de grupo a grupo y de lugar a lugar; así, la calidad de vida consiste en la sensación de bienestar que puede ser experimentada por las personas y que representa la suma de sensaciones subjetivas y personales del "sentirse bien.

Según Mendoza 2012, Una encuesta de fuerza laboral realizada por Kelly Services, una consultoría en soluciones de Recursos Humanos, explica que sólo 48% de los trabajadores siente que su empleo le genera satisfacción personal.

Los factores que orillan a los empleados a buscar nuevas ofertas están muy relacionados con la manera de resolver conflictos al interior de las empresas.

La consultoría Hay Group reveló que la mayoría de los jefes en México utilizan un liderazgo coercitivo dominante, que muchas veces deriva en un ambiente de trabajo denso y con pocos estímulos.

El consultor en liderazgo y aprendizaje organizacional Fredy Kofman explica en su libro ‘La empresa Consciente’ que hay seis claves que deben seguirse de manera puntual para lograr acuerdos cuando surgen problemas con el equipo de trabajo; esto permite que el ambiente laboral mejore y la resolución de problemas sea un proceso eficiente.

¿Cuál es el nivel de calidad de vida de las pequeñas y medianas empresas?

Objetivos

Objetivo general

Determinar la calidad de vida laboral percibida por las pequeñas y medianas empresas de la región del Mayo, indicando los principales factores que incidan en sus áreas de trabajo, con la finalidad de generar áreas de oportunidad que permita incrementar su nivel de vida laboral de forma eficiente y productiva.

Objetivos específicos

- Describir la calidad de vida laboral de las pequeñas y medianas empresas, en los municipios de la región del mayo que comprende Álamos, Etchojoa y Navojoa, mediante el comportamiento de los indicadores de su calidad de vida, con la finalidad de conocer su situación actual.
- Determinar el nivel de calidad de vida laboral mediante el uso de modelo de análisis de varianza según sexo, edad y situación laboral.
- Establecer posibles áreas de oportunidad mediante el análisis de los factores que inciden de manera negativa en la calidad de vida laboral.

Justificación

El trabajo que desempeñan las pequeñas y medianas empresas de la región del mayo en este caso las del municipio de Alamos han estado evolucionando, ya que ayudan a incrementar la competitividad, fomentar la modernización, crear fuentes permanentes de empleo, aumentar la oferta de bienes de consumo, contribuir a la preservación ecológica, fomentar la capacidad de investigación y desarrollos tecnológicos.

La falta de preparación de las personas, es por la falta de educación de las mismas, la mayoría ellas no tienen terminada la preparatoria, entonces es muy difícil que puedan obtener

un crecimiento en sus empresas porque no tienen las bases. Este caso se puede ver como en este tipo de empresas, en ocasiones una misma personas realiza diferentes trabajos, tareas administrativas, operativas entre otras, pero esto les favorece para adquirir mayor experiencia en diferentes áreas laborales que puede ayudar a sus labores.

La implementación del Proyecto de Calidad de Vida Laboral en el Municipio de Álamos, tiene beneficios tanto para la organización como para el trabajador, lo cual se puede reflejar en:

- Evolución y Desarrollo del trabajador
- Una elevada motivación
- Mejor desenvolvimiento de sus funciones
- Menor rotación en el empleado
- Menores tasas de ausentismo
- Menos quejas
- Tiempo de ocio reducido
- Mayor satisfacción en el empleo
- Mayor eficiencia en la organización.

Fundamentación teórica

Calidad

Según Chiavenato (2002), calidad se define como la capacidad de atender durante todo el tiempo las necesidades del cliente. Esto significa consonancia, es decir, adecuación entre las características del producto o servicio y las expectativas del cliente o consumidor. La calidad no se logra solo con la tecnología, sino con las personas, sobre todo con personas capacitadas, entrenadas, liberadas, motivadas y plenamente consientes de sus responsabilidades.

Calidad total

Según Chiavenato (2009), para muchos calidad total, significa control estadístico de calidad o sistemas de calidad; para otros significa el trabajo en grupo y el involucramiento del personal. La calidad total es una filosofía de gestión que supone el involucramiento de todos los miembros de la organización en la búsqueda constante de auto superación y perfeccionamiento continuo (el involucramiento y la participación de todas las personas en todos los niveles de la organización y la búsqueda del mejoramiento constante y continuo).

Administración total de la calidad

Según Jones & George (2006) la administración total de la calidad (TQM) se enfoca en mejorar la calidad de los productos y servicios de la organización, y recalca que todas las actividades de la cadena de valor deben dirigirse hacia esta meta. Los siguientes 10 pasos son necesarios para conseguir que funcione un sistema de control de la TQM:

1. Desarrollar un compromiso de la organización con la calidad
2. Enfoque del cliente
3. Encontrar un método para medir la calidad
4. Fijar metas y ofrecer incentivos
5. Solicitar aportaciones de los empleados
6. Localizar efectos y detectar su origen
7. Introducir sistemas de inventario justo a tiempo
8. Colaborar estrechamente con los proveedores
9. Diseñar para producir con facilidad
10. Derribar las barreras entre funciones.

Para alcanzar una mejor calidad requiere que los administradores establezcan valores y normas para su organización, centrados en el mejoramiento de la calidad.

Según Wadsworth (2005), es un proceso que integra el arte y la técnica de la administración fundamental con los principios y metodologías de calidad total estratégica para crear e implantar estrategias de negocios exitosas en toda la organización.

Cultura laboral

Es el conjunto de prácticas, ideas y significados entre las personas grupo y organizaciones participantes en las relaciones laborales, siendo los principales actores colectivos los trabajadores, los empresarios o empleadores y las instituciones del Estado vinculadas.

Calidad de vida con las 5'Ss

Según Andriani et al. (2003), la técnica de las 5'Ss es tal vez la que mas ha influido a las empresas que han adoptado nuestro sistema. Su objetivo fundamental es elevar la calidad de vida en el trabajo, para lo cual utiliza como estrategia fundamental una metodología muy sencilla para crear un entorno de trabajo ordenado, limpio y seguro, en el que se facilita la realización de las tareas cotidiana y se generan productos y servicios con calidad y costos bajos. Requiere únicamente concentrarse en las tareas requeridas para generar valor eliminando de raíz la mayoría de las actividades que no agregan valor, como buscar las cosas, repetir un trabajo, hacer lo que no se tiene que hacer.

Esta técnica concluye con disciplina, la quinta 'S', la cual entenderemos como el respeto a las reglas del juego y seguir los estándares establecidos. La adecuada implementación requerirá constancia, voluntad y el convencimiento de que es posible salir de una situación caótica y crear un lugar de trabajo que parezca una sala de exhibición, que

estemos orgullosos de mostrar a nuestros clientes y familia. Tenemos que estar convencidos de que podemos lograrlo, antes de iniciar la implementación, ya que por más sencilla que parezca la técnica, pondrá en entredicho costumbres arraigadas, difíciles de vencer, sin embargo, la recompensa es muy grande puesto que todo lo que pasa dentro de una empresa se afecta positivamente cuando tenemos un entorno productivo, y negativamente cuando no lo tenemos.

Calidad de vida

Según Oblitas (2004), actualmente el concepto de calidad de vida hace referencia a la evaluación objetiva y subjetiva de la menos los siguientes elementos: salud, alimentación, educación, trabajo, vivienda, seguridad social, vestido, ocio y derechos humanos; además, puede ser definido en términos generales como una medida compuesta de bienestar físico, mental y psicológico, tal como lo percibe cada persona y cada grupo.

Calidad de vida es un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. Como aspectos objetivos el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico, y social y con la comunidad y con la salud objetivamente percibida.

Calidad del trabajo

Según Anzola (2002), el mejoramiento de la capacitación general de la fuerza de trabajo a través del tiempo usualmente se considera como un factor importante para el crecimiento de la productividad. Esto se puede lograr contratando a personal especializado y mejorando el nivel de educación de los trabajadores de la empresa.

El aumento en la calidad de la fuerza de trabajo y el aumento de capital por trabajador van de la mano. Se requiere una fuerza de trabajo mejor educada y entrenada, para lograr más y mejores innovaciones.

Competencias clave

Según Don (2009), una competencia es un conglomerado interrelacionado de conocimientos, habilidades y capacidades que una persona necesita para ser efectiva. Cabe señalar una serie de competencias como importantes para la efectividad de la mayoría de las organizaciones. Nos concentramos en siete competencias clave que afectan de forma significativa el comportamiento y la efectividad de cada individuo, equipo y organización. Estas competencias particulares son importantes para la efectividad de casi todos los empleados y no solo los que desempeñan roles gerenciales o de liderazgo. A continuación se muestran las siete competencias clave (Don, 2009).

Metodología

En el presente capítulo se representará la forma metodológica en que se realizó la investigación del estudio de calidad de vida de los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas, así como el tipo de instrumento que se utilizó para la recolección de datos y el procedimiento que se siguió para realizar esta investigación.

Para ello se realizó una serie de instrumentos con el fin de determinar el estado de calidad de vida de dichos trabajadores. Así mismo, se describen los diferentes elementos que conforman este capítulo, los cuales son: tipo de investigación, sujetos, materiales y procedimientos.

Tipo de investigación

El proyecto se basa en instrumentos de tipo encuesta con resultados cuantitativos, ya que son descritos por una serie de pasos y representados por medio de palabras.

Sujetos

El sujeto en estudio se conforma de 64 encuestas aplicadas a los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas de la región del Mayo, el perfil de los entrevistados fue a trabajadores de las empresas al azar, en base a la información que nos proporcionó la Secretaria de Economía del H. Ayuntamiento de Álamos, Sonora que fue de 77 empresas, se determino la muestra. (Stevenson, 1981), con la formula:

$$n = \frac{D^2pqN}{e^2(N-1) + D^2pq}$$

Donde:

- N = Población
- D = Desviación estándar (Nivel de Confianza)
- e = Error esperado
- p = Proporción a favor
- q = Proporción en contra
- n = Tamaño de la muestra

N	77
D	1.96
e	5%
p	0.5
q	0.5
n	64

Tamaño de la muestra

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

D	1.15	1.28	1.44	1.65	1.96	2	2.58
Nivel de Confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95.50%	99%

Cabe mencionar que se e determino un análisis de fiabilidad del instrumento en el paquete estadístico SPSS versión 15 con una validación de un 95 % para procesar la información, teniendo como resultado Alpha = 0.902, por lo que es considerado aceptable en cuanto a fiabilidad.

Materiales

Para el desarrollo del proyecto fue necesario aplicar un instrumento tipo encuesta ya que este método es el que arroja resultados más precisos, en el cual se analiza el estado de calidad de vida laboral de los trabajadores, dichos instrumento se conforma de 34 preguntas de opción múltiple con las posibles respuestas nada, algo, bastante y mucho; de igual manera en la misma encuesta se solicitó que tipo de empresa pertenece (giro), naturaleza, edad, escolaridad, sexo y estado civil del encuestado; en total las encuestas aplicadas a 64 empresas. (Ver anexo 1).

Procedimiento

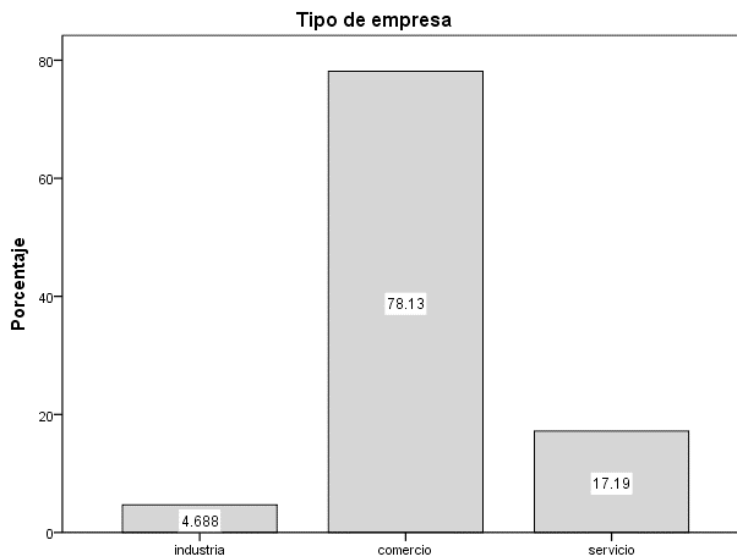
Para la realización de esta investigación, se siguió un procedimiento que consistió en:

1. Se realizaron visitas al municipio de Álamos para conocer cuál era el número total de Pymes que tenía el mismo, con el fin de conocer más a fondo el sujeto bajo estudio.
2. Se realizó un instrumento tipo encuesta, para detectar la calidad de vida de los trabajadores de las pequeñas y medianas empresas de la región del Mayo.
3. Aplicación del instrumento (encuestas). Se procedió al trabajo de campo el cual consistió en visitar el municipio y aplicar dicho instrumento a los trabajadores de las Pymes.
4. Recolección de datos: Se tabularon los resultados con el apoyo del Programa SPSS y se sacaron los porcentajes con base a los resultados de cada respuesta de cada reactivo.
5. Análisis de información: Una vez tabulados los resultados se procedió a la realización de las gráficas para interpretar de manera más fácil los resultados obtenidos del instrumento aplicado.

6. Presentación de Resultados: En base a las graficas se creó una tabla la cual muestra un concentrado de los aspectos evaluados en este estudio además se realizan conclusiones en las que se exponen los aspectos que afectan la calidad de vida laboral de los trabajadores y por último se proponen algunas recomendaciones para evitar este tipo de incidencias.

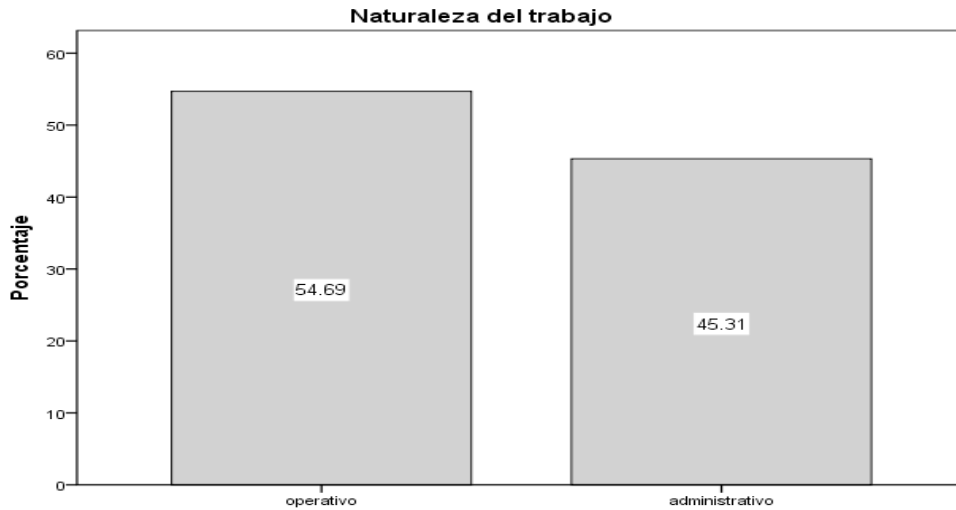
Resultados y discusión

Los resultados que se obtuvieron en la investigación realizada con el objetivo de conocer el nivel de calidad de vida de los empleados de las Pymes de Álamos, Sonora, dichos resultados son representados en gráficas y la interpretación de cada una de las preguntas y respuestas, al mismo tiempo reconociendo la calidad de vida laboral en el desempeño de los trabajadores y así como también mostrar las áreas de oportunidad que se les permita aumentar su calidad de vida laboral. Las respuestas consideradas son en una escala del 1 al 10 en base a los resultados obtenidos donde del 1 al 2 se considera nada, del 3, 4, 5 poco, 6, 7, 8 bastante y 9, 10 mucho.



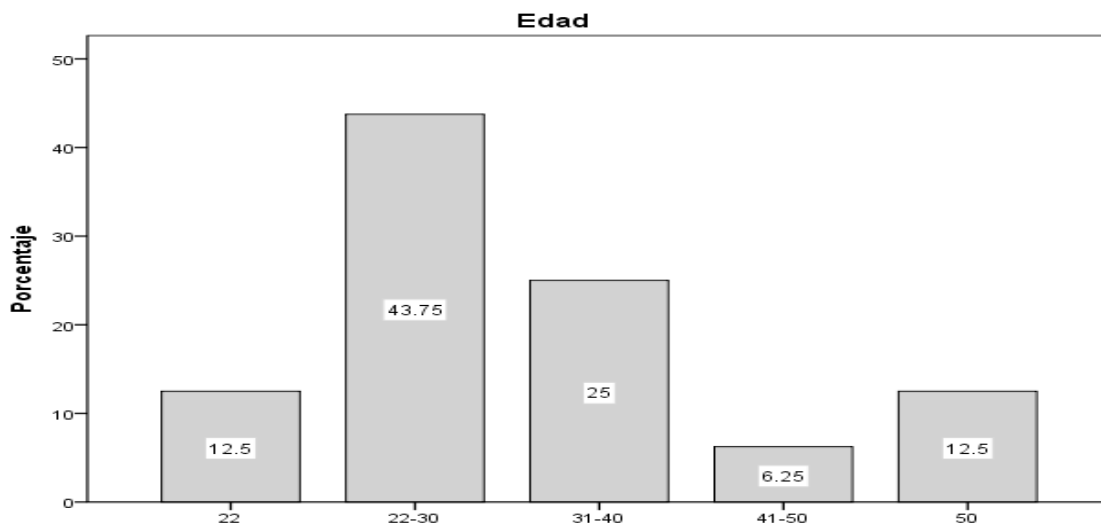
Gráfica 1. Tipo de empresa.

La Gráfica 1 muestra que la presente investigación se realizó en un 78.12% a empresas de tipo comercial, en un 17.19% de servicios y en un 4.69% industria. Una de las principales actividades económicas de Álamos es el comercio.



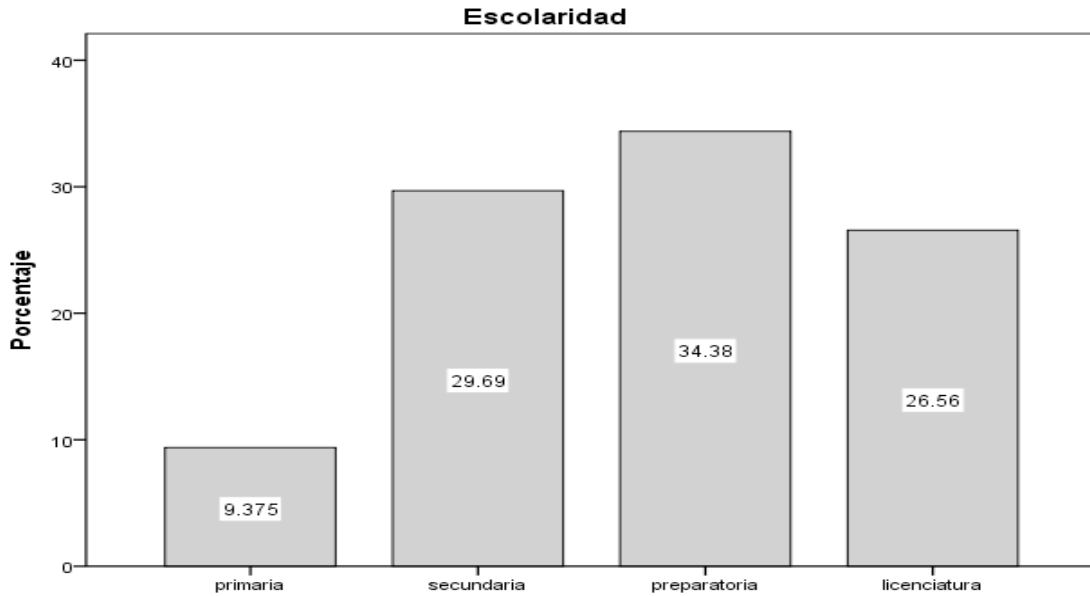
Gráfica 2. Naturaleza del trabajo

La Gráfica 2 muestra que el 54.69% del total de las personas encuestadas son del área operativa y el 45.31% del área administrativa.



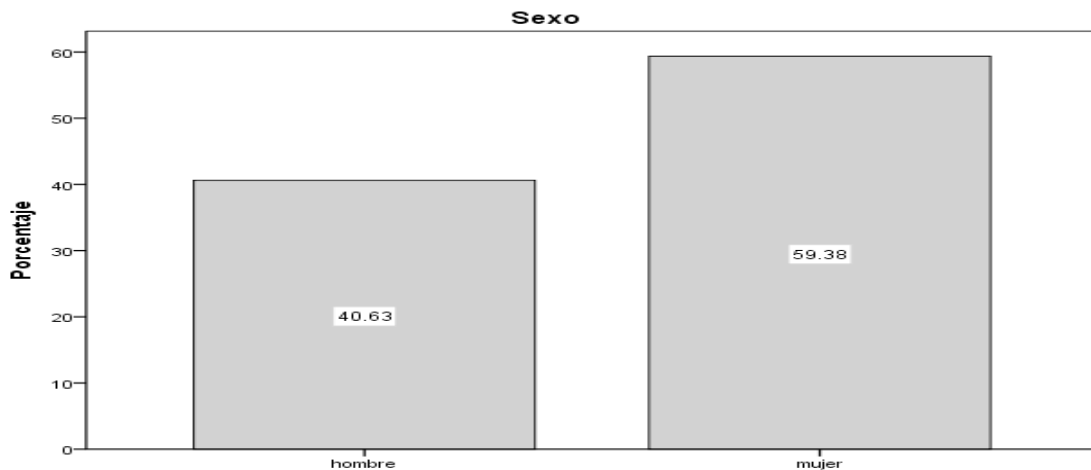
Gráfica 3. Edad.

La Gráfica 3 muestra que de los encuestados el 43.75% de son 22-30 años, a el 25% de 31-40, el 12.50% de 22, así como también el 12.50% los mayores de 50 años y el 6.25% de 41-50.



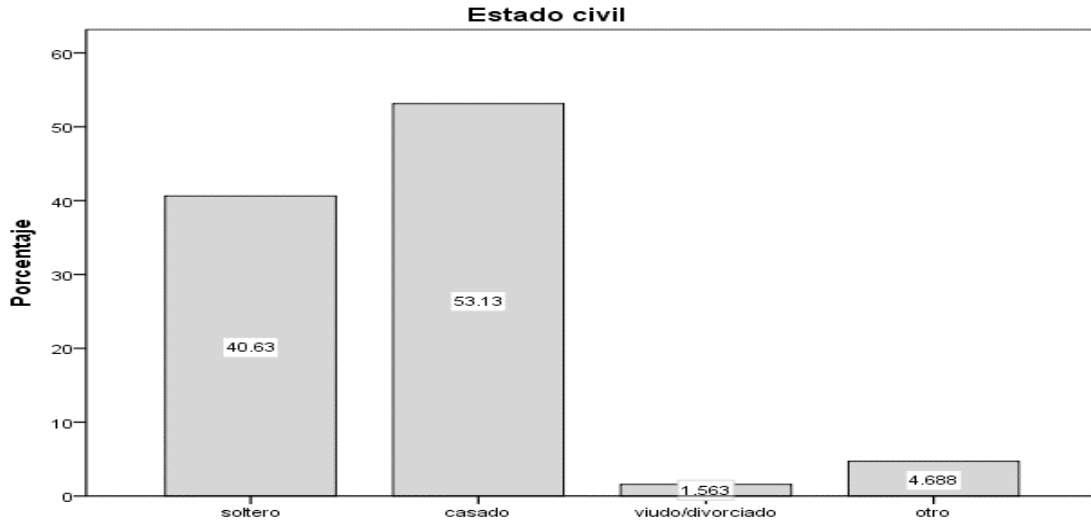
Gráfica 4. Escolaridad.

La Gráfica 4 nos muestra que de los encuestados el 34.38% tiene terminada la preparatoria, el 26.56% una licenciatura, el 29.69% la secundaria y el 9.38% apenas termino la primaria.



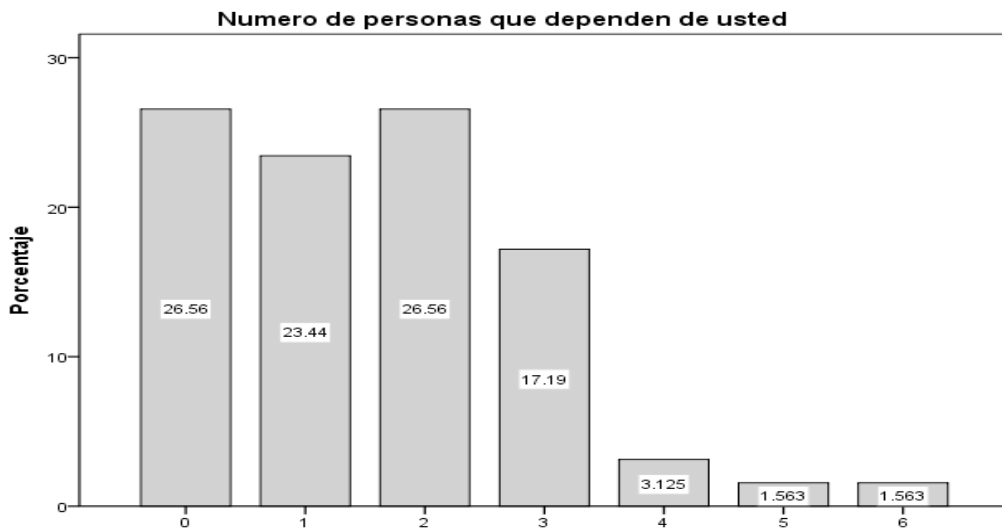
Gráfica 5. Sexo.

La Gráfica 5 muestra que de los encuestados la mayoría con un 59.38% son mujeres, ya que el tipo de empresas en el municipio son de comercio y las mujeres tienen mayor facilidad de palabra y el 40.62% son hombres.



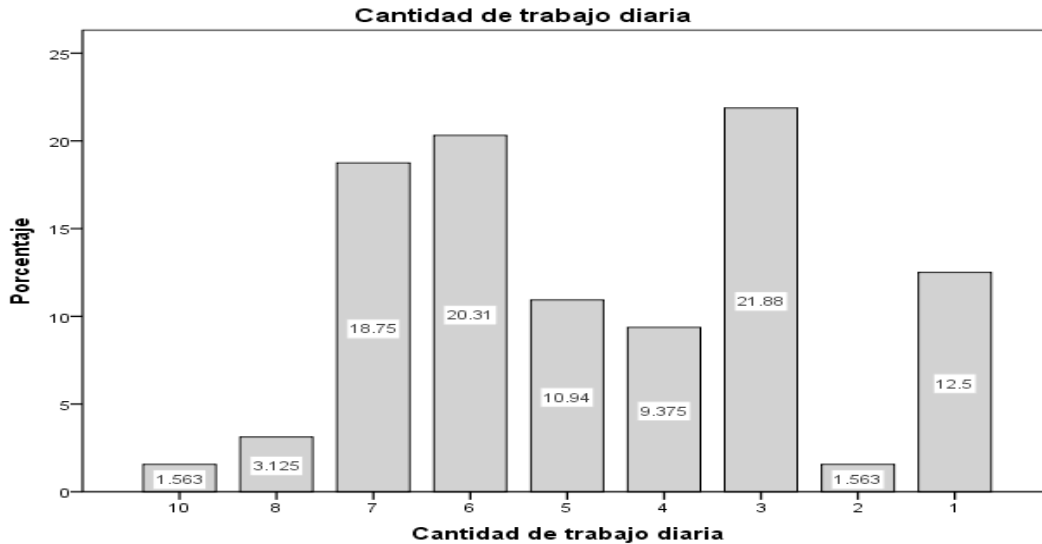
Gráfica 6. Estado civil.

En la gráfica 6 se muestra que el 53.12% de los encuestados son casados, el 40.62% son solteros, el 1.56% viudo o divorciado y un 4.69% otro.



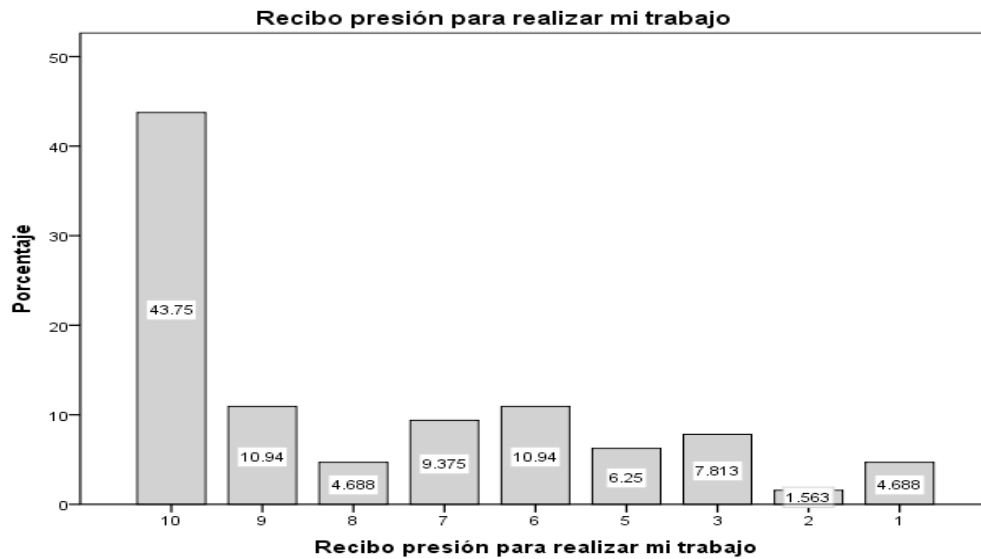
Gráfica 7. Numero de personas que dependen de Usted.

La Gráfica 7 muestra que de los encuestados el 26.56% tiene a su cargo dos personas, así también el 26.56% dice no tener ninguna, el 23.44% una persona, el 17.19% tres personas, el 3.12% cuatro personas, el 1.56% cinco personas y seis personas a cargo.



Gráfica 8: Cantidad de trabajo Diaria.

La Gráfica 8 muestra que el 1.563% tiene mucha cantidad de trabajo diario, el 42.185% tiene bastante, 42.195.% algo y el 14.063% nada.



Gráfica 9. Recibo presión para realizar mi trabajo.

En la Gráfica 9 se muestra que el 54.69% de las personas encuestas respondieron recibir mucha presión para realizar su trabajo, el 25.003% tiene algo, el 14.063% tiene algo y el 6.251% nada.

De forma general los resultados arrojan que de los encuestados el 26.56% cuenta con licenciatura, el 34.38% tiene terminada preparatoria, el 29.69% la secundaria y el 9.38% apenas termino la primaria, esto significa que no hay un equilibrio en el nivel de estudios y esto puede ser un factor determinante para que su nivel de vida no sea el mas aceptable.

Como datos genéricos encontramos que un 59.38% son mujeres y el 40.62% son hombres, considerando que un 53.12% de los encuestados son casados, el 40.62% son solteros, el 1.56% viudo o divorciado y un 4.69% otro. Esto significa que la población de mujeres casada abarca más del cincuenta por ciento de la población.

En cuanto al indicador del personal a cargo su cargo encontramos que el 26.56% tiene a su cargo dos personas, el 26.56% dice no tener ninguna, el 23.44% una persona, el 17.19% tres personas, el 3.12% cuatro personas, el 1.56% cinco personas y seis personas a cargo, por lo que podemos encontrar que de manera general el 77.44 % tiene personal a su cargo, de las personas entrevistadas en la investigación. Esto determino que el 42.18% tiene bastante cantidad de trabajo diaria en el trabajo que realiza, si lo relacionamos con el personal que tiene a su cargo representa un indicador importante, ya que a mayor personal a cargo su trabajo es mayor.

Llevando una secuencia de los resultados el 54.69% de las personas encuestas respondieron recibir mucha presión para realizar su trabajo, el 25.003% tiene algo, el 14.063% tiene algo y el 6.251% nada. Esto tiene que ver con la relación de que además de la presión de su trabajo se les exige calidad en su trabajo, donde los participantes respondieron

que un 42.185% de las personas encuestadas dicen recibir mucha presión para mantener la calidad en su trabajo, el 29.685% bastante, el 18.751% algo y el 9.376 nada.

Conclusiones

Con la presente investigación se llegó a la conclusión de que en las Pymes de Álamos, Sonora, los empleados tienen bastante cantidad de trabajo diaria lo cual hace que las personas sientan presión para realizar y mantener la calidad en su trabajo diario, así como también sufren prisas y agobios por falta de tiempo, la mayoría de las personas tienen bastante carga de responsabilidad lo cual conlleva a que les falta tiempo para su vida personal.

En el estudio realizado se detectó que entre el personal que labora en las empresas tienen muchos conflictos entre ellos, y más del 70% sufre de alguna incomodidad física ya sea por estar mucho tiempo sentado o de pie en la realización de las tareas asignadas.

Casi el 50% de las personas que laboran no se sienten satisfechos con el trabajo que realizan lo cual parece que no se sienten del todo bien realizando el trabajo.

La mayoría de los empleados tienen necesitan de bastante capacitación para que puedan realizar su trabajo, así pueden tener bastante posibilidad de promoción dentro de su trabajo lo cual permite al trabajador aumenta su calidad de vida, porque pueden obtener un mejor puesto en el cual se sienta más satisfecho y por lo tanto recibir un mejor sueldo.

Recomendaciones

En relación a los resultados arrojados con respecto a la cantidad de trabajo que realizan las personas diariamente, tomando en cuenta que la mayoría de ellos sufren de estrés laboral, se recomienda les proporcionen a los empleados un tiempo libre para distraerse así como también que los empleados logren sentir que tienen el tiempo suficiente para su vida

personal, también otorgarles sueldos justos y equitativos tomando en cuenta el horario de trabajo y las actividades que realizan los empleados.

A lo que a la convivencia entre empleados se refiere para evitar cualquier tipo de conflicto entre ellos, se recomienda realizar actividades extra laborales que fomenten la convivencia entre los mismos empleados y hasta con los jefes mejorando las relaciones personales entre los mismos, eliminando posibles conflictos.

También mejorar las condiciones de trabajo físicas, proporcionando un clima agradable para poder realizar las tareas, tomando en cuenta que el municipio es muy caluroso. Reconociendo el éxito de los empleados, quizás con reuniones para celebrar el logro de algún trabajador e informarles de los resultados obtenidos gracias a su trabajo o brindando bonos de productividad, para así motivarlos a realizar el trabajo con la mayor satisfacción.

También hacer sentir a los trabajadores que son de suma importancia para la organización, se le recomienda apoyar a los empleados cuanto estos requieran algún tipo de ayuda ya sea por cuestiones laborales o personales, que el patrón realice reuniones laborales donde los empleados puedan expresar lo que necesitan y piensan para así tomar algunas medidas correctivas en caso de que algo resulte con alguna inconformidad.

Para finalizar se considera muy importante recalcar lo antes ya mencionado acerca de la importancia de realizar este tipo de investigaciones para así poder medir y fomentar la calidad de vida laboral. Con lo anterior las empresas pueden obtener grandes beneficios que las ayuden a ser más productivas y tener trabajadores más eficientes; para así incrementar la eficiencia para el aprovechamiento de los recursos hacia el logro de los objetivos establecidos.

Referencias

Carlos S. Andriani, Rodolfo E. Biasca & Mauricio R. Martinez (2003). El nuevo sistema de Gestión para las PYMEs. Un reto para las empresas latinoamericanas.(1ra ed.) Estado de México. Norma Ediciones. 72,108-330 páginas.

Cano Joel (2009). La Pyme de sonora puede ser punta de lanza en el noroeste para responder a las nuevas condiciones de la economía global. Extraído el día 1 de Septiembre de 2009 desde <http://www.axeleratum.com/sala-de-prensa/379-la-pyme-de-sonora-puede-ser-puntade-lanza-en-el-noroeste-para-responder-a-las-nuevas-condiciones-de-la-economiaglobal->

<http://antiguo.itson.mx/publicaciones/contaduria/CIN2009/CIN2009/31.pdf>

Don, Hellrieged., John W. Slocum (2009). Comportamiento organizacional. (12ª ed.) México, D.F. CengageLearning. 6,7-546 páginas.

Idalberto Chiavenato (2002). Administración de los nuevos tiempos. (1ra ed.) Bogotá, Colombia. McGraw Hill. 562,596,597, 683,690,-711 páginas.

Idalberto Chiavenato (2009). Comportamiento organizacional; La dinámica del éxito en las organizaciones. (2ª ed.) Mexico, D.F. McGraw Hill. 6-9, 524 páginas.

Gareth R. Jones & Jennifer M. George (2006).Administración contemporánea. (4ta ed.) México, D.F.McGraw Hill. 308-780 páginas.

Mendoza Escamilla Viridiana, 16 Julio de 2012
<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/07/17/6-claves-para-lograr-acuerdos-en-tu-pyme>

Oblitas Guadalupe Luis A. (2006) Psicología de la salud y calidad de vida. (2da ed.) Thompson editores, S.A de C.V. 249-250 páginas.

Sérvulo Anzola (2002). Administración de la pequeña empresa. (2ª ed.) Mexico, D.F. McGraw Hill. 264, 268, 286-374 páginas.

Stevenson, William, (1981), Estadística para Administración y Economía, Ed. Harla S.A de C.V. México D.F.

Wadsworth S. Godfrey (2005). Métodos de control de calidad. (2da ed.) México, D.F. Editorial Continental. 29,30,31-682 páginas.

http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf

Obras afines o complementarias sobre el tema: Resumen General. Censos Económicos 2004; Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas, visión censal. Serie Carpetas Temáticas. Censos Económicos 2004; Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC 5.0) Censos Económicos 2004.http://www.mexicoemprende.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=67

Artículo VIII. Ocupación y Distribución del Ingreso en Nayarit, 2000-2012

*Juan José Mendoza Alvarado, Irma Jarquín Ávila & Nestor José González Carrillo
jmendoza6205@gmail.com*

Resumen

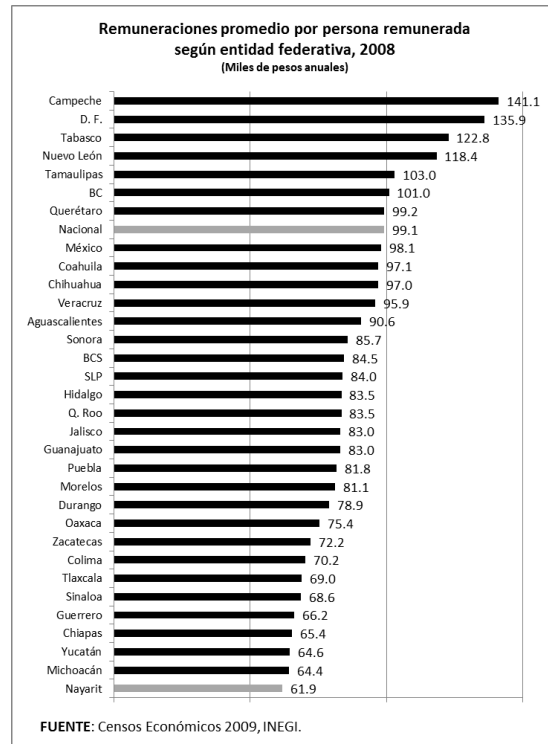
Las remuneraciones promedio anuales por persona en Nayarit del orden de los 61,900 pesos son las más bajas de la economía mexicana según los Censos Económicos 2009. La preminencia de las actividades económicas vinculadas al sector primario donde se desempeñan alrededor del 20% de la población ocupada, la baja participación de la población en actividades de alto capital humano como son los servicios profesionales y financieros donde sólo se desempeña el 3.7% de la población ocupada así como la ausencia de grandes corporativos y actividades mineras condicionan una estructura de ingresos donde alrededor del 17% de la población ocupada recibe hasta un salario mínimo por ingreso. El dinamismo reciente de las actividades relacionadas con restaurantes y hoteles, del turismo en general, se caracterizan por incorporar un mayor número de personas sin lograr cambios significativos en la estructura de ingresos dados los bajos ingresos formales que se reportan en dicha actividad. En contraste, la economía de Querétaro percibe una remuneración promedio anual por persona del orden de los 99,200 pesos anuales caracterizándose por el predominio de las actividades económicas vinculadas a la industria de la transformación donde participa más del 23% de la población ocupada y a un considerable porcentaje de la población ocupada vinculada a la prestación de servicios profesionales y financieros del orden del 7.6%.

Palabras clave. Ocupación, remuneraciones, ingresos, estructura económica.

Antecedentes

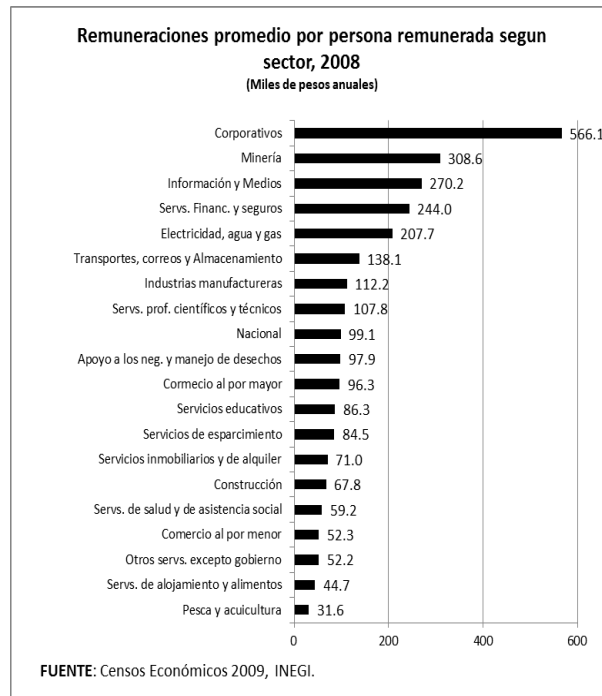
Dos datos constituyen el fundamento del presente avance de investigación: el primero de ellos es el que dio a conocer el Censo Económico del INEGI en 2009 el cual mostró, como se observa en el gráfico 1, que en Nayarit se perciben las remuneraciones promedio anuales por persona más bajas del país: 61,900 pesos al año. Treinta y siete por ciento menos de los 99,100 pesos promedio nacional y por debajo incluso de estados tradicionalmente identificados como pobres o de bajo ingreso promedio como Oaxaca, Chiapas y Guerrero. No obstante las limitaciones de todos los indicadores promedio, los cuales no muestran lo que ocurre en los extremos de la distribución de valores, el indicador mencionado es una provocación intelectual y una invitación a la investigación para los estudiosos de la economía nayarita y regional.

Gráfico 1



El segundo dato, de la misma fuente, muestra en el gráfico 2 las remuneraciones promedio anuales por persona según sector de actividad económica en el país. En él se observa que las remuneraciones promedio más altas se localizan en Corporativos, Minería e Información en medios masivos con montos de 566 100, 308 600 y 270 200 pesos anuales en ese orden. A su vez, las remuneraciones más bajas se localizan en Pesca y acuicultura, Servicios de alojamiento y preparación de alimentos y otros servicios excepto el gobierno con montos de 31 600, 44 700 y 52 200 pesos anuales respectivamente. Una revisión detallada sobre el peso que estas actividades poseen en la economía nayarita permitirá tener una primera explicación sobre las razones de los bajos ingresos promedio dominantes en este estado.

Gráfico 2



Planteamiento del problema

Las siguientes preguntas guían el presente avance de investigación: ¿Qué está ocurriendo en el sustrato de la estructura económica ocupacional de Nayarit que está determinando las remuneraciones promedio más bajas del país? ¿Dónde se localiza la población económicamente ocupada en las actividades productivas que realizan los nayaritas que está condicionando una distribución de ingresos muy bajos en la economía de Nayarit?

La hipótesis de trabajo que guía el presente trabajo establece que la alta concentración de la población nayarita ocupada en actividades relacionadas con el sector primario y de servicios caracterizado por el uso de tecnologías tradicionales y poco valor agregado está condicionando la existencia de una estructura económica caracterizada por bajos ingresos.

De igual manera, se establece una hipótesis complemento a la hipótesis principal anterior: los sectores económicos que presentan las más altas remuneraciones promedio anuales por persona en la economía nacional, tienen una presencia muy pequeña en la estructura económica de Nayarit. Los sectores definidos como Corporativos, Minería, Información y Medios y Servicios Financieros y Seguros poseen una escasa presencia ocupacional en la dinámica económica de nuestro estado.

Objetivos

Objetivo General. Identificar como se distribuye la población económicamente ocupada al interior de las principales actividades de la estructura económica de Nayarit y examinar de qué manera se relaciona este fenómeno con la distribución de ingresos de la economía nayarita.

Objetivo Particular. Comparar las distribuciones de la población económicamente ocupada en los estados de Nayarit y Querétaro así como sus respectivas distribuciones de ingresos medidos en número de salarios mínimos.

Justificación

La *estrategia de desarrollo nacional* puesta en marcha desde principios de la década de los ochenta fundada en una mayor participación del sector privado nacional y extranjero en la producción nacional con orientación esencialmente hacia el exterior ha tenido diferentes resultados en el ámbito de lo regional. Avanzar en el conocimiento de las particularidades que ésta estrategia ha asumido en las economías locales es una tarea fundamental para los responsables de la elaboración de la política económica, para la definición de las políticas públicas y para los estudiosos del empleo a efectos de evaluar los alcances y limitaciones de la estrategia mencionada.

El presente avance de investigación forma parte del Proyecto de Investigación titulado “*Empleo y Distribución del Ingreso en Nayarit, 2000-2012*” que lleva a cabo el cuerpo académico sobre “Economía y Gestión del Desarrollo” en la Unidad Académica de Economía de la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN).

Fundamentación teórica

El debate sobre el empleo y la distribución del ingreso reconoce una abundante gama de estudios de carácter teórico y empírico que han dado lugar a verdaderas revoluciones en el campo de las ideas económicas sobre la comprensión que en la Ciencia Económica existe sobre las variables mencionadas. No obstante los notables avances existentes en la materia, es posible agrupar los referentes teóricos explicativos en dos grandes campos: la Ortodoxia económica dominante y los enfoques de corte Heterodoxo y alternativo.

En el primer caso, como lo establecen Neffa, Feliz, T. Panigo y E. Pérez (2006) la versión ortodoxa:

No distingue el mercado de trabajo de los demás mercados, partiendo del postulado de que los niveles de empleo y de salario real se determinan en la intersección de las curvas de oferta y demanda de fuerza de trabajo en un mercado de competencia pura y perfecta, por lo tanto no habría desocupación porque el salario real debería ajustarse naturalmente a la productividad marginal física del trabajo (p. 7).

En palabras de Noriega (2004): “Al trabajo, como a cualquier otra mercancía, le corresponde un mercado particular e interactuante con todos los demás, definido por la existencia de fuerzas propias de oferta y demanda, y por un precio, el salario, reconocido por ambas fuerzas como la señal que siguen los compradores y vendedores de este servicio para

lograr la mutua compatibilidad de sus planes en el agregado. El nivel del salario real refleja el estado del mercado de trabajo en la economía” (p. 186).

Desde esta perspectiva, los empresarios están dispuestos a contratar trabajadores hasta el punto donde la productividad marginal del trabajo es igual al salario real, punto donde maximizan su masa de beneficios. No obstante el carácter extraordinariamente restrictivo de los supuestos que fundan la teoría neoclásica (homogeneidad del trabajo, información perfecta, competencia pura, flexibilidad de precios y salarios y su resultado fundamental, la ley de Walras) ésta construcción teórica ha dado lugar a una idea muy popular en el mundo empresarial de nuestro país y de nuestro estado sobre la distribución del ingreso. Según esta explicación, las retribuciones a los factores de la producción, el capital y el trabajo están determinados por sus niveles de productividad. Luego entonces, en esta perspectiva, las bajas remuneraciones del trabajo en Nayarit estarían explicadas por sus bajos niveles de productividad. Según esta explicación, en la estructura económica-ocupacional de Nayarit predominarían las actividades intensivas en el uso de fuerza de trabajo, poco valor agregado y bajo capital tecnológico y humano.

En el caso de las explicaciones de corte Heterodoxo existe un abanico muy heterogéneo de explicaciones cuyo énfasis da lugar a perspectivas que podemos identificar con el keynesianismo, el kaleckianismo, el poskeynesianismo, el regulacionismo, el evolucionismo, el estructuralismo, el marxismo etc. Con énfasis distintos entre sí, estas escuelas de pensamiento tienen en común su rechazo a los postulados de la teoría económica convencional de corte ortodoxo que explican el comportamiento del mercado de trabajo, en particular la idea de que existe un vector de precios de equilibrio que equilibra simultáneamente todos los mercados.

En la presente investigación se da seguimiento a una idea expuesta por Barrón (2009): “Las entidades más dinámicas son aquellas en las que el sector manufacturero tiene una mayor participación. Es decir, los estados donde la especialización se ha orientado a actividades con mayor valor agregado (manufacturas), son las que crecen más con respecto a aquellas entidades cuya estructura económica está sustentada en actividades primarias y terciarias” (p. 3).

De inspiración poskeynesiana, este enfoque “tiene la característica de ser un modelo determinado por la demanda, donde el sector industrial tiene el rol principal, como motor de la economía; tal y como fue planteado por Kaldor (1966)” (ibíd. p. 18). El mayor dinamismo económico impulsado por el sector industrial así como la formalidad de los empleos generados en este sector permiten explicar los mayores niveles de ingresos existentes en las entidades federativas que cuentan con una presencia importante de la actividad industrial. Basados en esta idea, se identificará el peso que algunos sectores económico-ocupacionales clave poseen al interior de la estructura de la economía de Nayarit.

Metodología

Para probar las hipótesis principal y complemento esbozadas en el planteamiento del problema y en nuestro marco teórico, esto es, la idea de que los diferenciales de ingreso entre entidades federativas se explican por la existencia o no de un importante núcleo de actividad industrial, realizaremos un estudio comparativo sobre la estructura económica-ocupacional entre Nayarit y Querétaro. Complementaremos dicha idea aportando algunos datos que ilustran además la escasa presencia que en la economía nayarita poseen los sectores económicos que remuneran con los más altos ingresos promedio a sus trabajadores a nivel nacional.

Se ha elegido Querétaro por tres razones: primera, no presenta el sesgo que la estructura petrolera de PEMEX introduce en las economías de Campeche y Tabasco; segunda: porque es una entidad federativa con una economía intermedia que no presenta el gigantismo industrial que caracteriza las estructuras productivas del Distrito Federal, Nuevo León y el Estado de México; y tercera: porque con mucha claridad es una entidad federativa cuyas remuneraciones promedio anuales son del orden de los 99,200 pesos los cuales se ubican por arriba del promedio nacional

En el presente trabajo se hace uso de la variable Población ocupada como un indicador del nivel de empleo. Como se sabe, el glosario de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2010 del INEGI la define como “aquellas personas que durante la semana de referencia realizaron algún tipo de actividad económica, estando en cualquiera de las siguientes situaciones: trabajando por lo menos una hora o un día, para producir bienes y/o servicios de manera independiente o subordinada, con o sin remuneración.” (p. 262) Se identifican las proporciones de participación ocupacional en los siguientes sectores: agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca, industria extractiva y electricidad, industria de la transformación, construcción, comercio, restaurantes y hoteles, servicios profesionales y financieros, servicios sociales, servicios diversos, gobierno y no especificado. Enseguida se identifican las proporciones de participación ocupacional según sus niveles de ingreso expresados en número de veces de salarios mínimos los cuales son: hasta un salario mínimo, de más de un salario hasta 2 salarios mínimos, de más de 2 salarios mínimos hasta 3 salarios mínimos, de más de 3 salarios mínimos hasta 5 salarios mínimos, más de 5 salarios mínimos, no ingresos y no especificado. Ambas variables se construyen para los dos estados en forma trimestral desde el segundo trimestre del año 2000 hasta el segundo trimestre del año 2012.

Fuentes de información

Los principales insumos han sido la Encuesta Nacional de Empleo para los años de 2000 a 2004 y la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2005-2012 elaboradas por STPS-INEGI durante los años 2004 y 2010 respectivamente. A continuación se muestra un cuadro que recupera la evolución histórica de la recopilación de encuestas en materia de ocupación que antecedieron a la ENOE.

Cuadro 1
Encuestas sobre ocupación que antecedieron a la ENOE

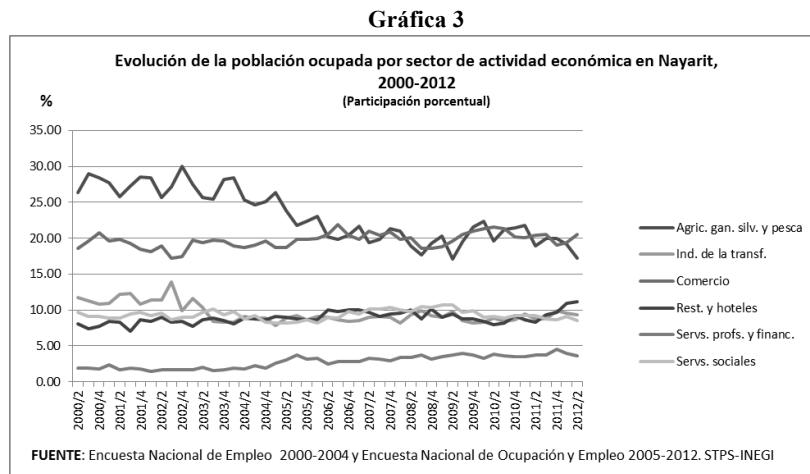
Encuesta	Periodo
Encuesta Nacional de Hogares (ENH)	1972-1973
Encuesta Continua sobre Mano de Obra (ECMO)	1973-1974
Encuesta Continua sobre Ocupación (ECSO)	1974-1984
Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU)	1985-2004
Encuesta Nacional de Empleo (ENE)	1991-2004

Un aspecto notable que se debe considerar es el hecho de que a partir de 2002 el INEGI decide transformar la Encuesta Nacional de Empleo (ENE) y la Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU) por una nueva encuesta (la ENOE) que retomara y adoptara los marcos conceptuales en materia de estadísticas de fuerza de trabajo previstos por los organismos internacionales. Este hecho plantea un reto en materia de homogeneidad de la información estadística, no obstante, según el portal de la STPS dicha información está debidamente conciliada. Finalmente se aportan algunos datos adicionales que permiten reforzar la hipótesis complemento.

Resultados y discusión

La importancia de la población ocupada por actividades económicas en Nayarit, 2000-2012

Como se puede observar en la gráfica 3, hay dos actividades económicas que concentraron la mayor parte de la población ocupada en Nayarit durante el periodo 2000-2012: las actividades relacionadas con la agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca (sector primario) y el comercio.



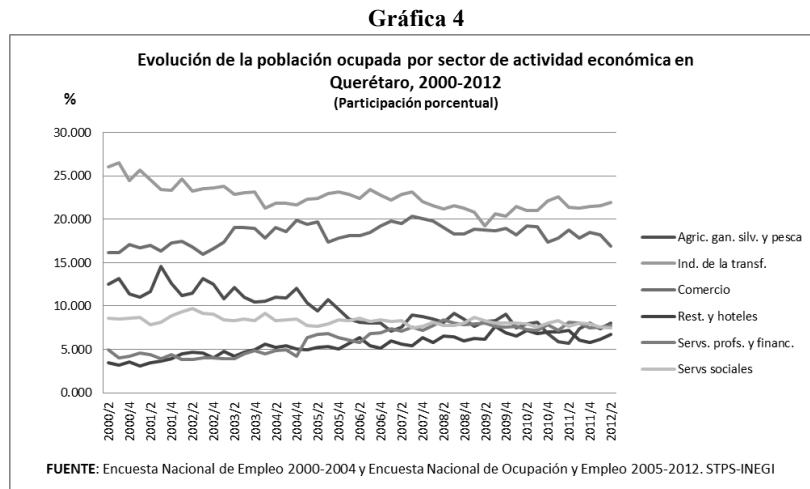
En el caso de las actividades relacionadas con el sector primario, se observa que el porcentaje de ocupación muestra una tendencia negativa y decreciente durante el periodo objeto de estudio, habiendo pasado esta de ser de 28% en el año 2000 a ser de 18% en el primer semestre del año 2012. Dicho sector experimentó una caída de 10% de la población ocupada en este tipo de actividades durante un periodo de 12 años. Aun así, consideramos que el porcentaje de población ocupada en el sector primario es muy importante: aproximadamente uno de cada cinco nayaritas se ocupa en este sector.

En el caso de las actividades relacionadas con el Comercio, se observa una tendencia bastante estable pues pasó de ser de 19.6% en el año 2000 a ser de 18% durante el año de 2002 para regresar al nivel de 20% durante los primeros seis meses de 2012. Para el caso de la economía de Nayarit, se observa que estas dos actividades concentran alrededor del 40% de la población ocupada para el periodo 2000-2012. Dos actividades que se caracterizan por el uso de tecnologías tradicionales, escaso valor agregado y bajos ingresos. En el caso de la ocupación en la industria de la transformación, se observa una tendencia negativa y decreciente la cual pasó de ser de 11.3% en el año 2000 a ser de 9.3% en el primer semestre de 2012. Esta actividad la cual se caracteriza por el uso de tecnologías tradicionales y a nivel nacional por otorgar ingresos promedio anuales por arriba del promedio nacional ha venido perdiendo peso en el contexto de la economía de nuestro estado. En el caso de la población ocupada en las actividades relacionadas con restaurantes y hoteles, dos rubros fuertemente relacionados con el turismo, se observa una tendencia positiva y creciente a lo largo del periodo de estudio. El porcentaje de población ocupada en estas actividades pasó de 7.7% en el año 2000 a ser de 11% en los primeros seis meses de 2012. Uno de cada diez nayaritas se ocupa en el turismo, no obstante hay que recordar que es una actividad que reporta remuneraciones promedio nacionales apenas ligeramente de las que se generan en el sector primario. En el caso de la población ocupada en servicios sociales de educación y salud, se observa una tendencia estable alrededor de 10% desde inicios de la década del siglo XXI hasta nuestros días. Aun cuando los ingresos que se generan en estas actividades se encuentran por debajo del promedio nacional, se ubican muy por encima de las que se generan en el sector primario de la economía de Nayarit. Finalmente, en el caso del comportamiento de las actividades relacionadas con servicios profesionales y financieros, rubro que asigna

remuneraciones promedio anuales por arriba del promedio nacional ha experimentado una tendencia positiva y creciente al pasar de 1.9% de la ocupación total en el año 2000 al 3.8% de la ocupación en el primer semestre de 2012.

La importancia de la población ocupada por actividades económicas en Querétaro, 2000-2012

Como se puede observar en la gráfica 4, hay dos actividades económicas que concentraron la mayor parte de la población ocupada en Querétaro durante el periodo 2000-2012: las actividades relacionadas con la industria de la transformación y el comercio.



En el caso de las actividades relacionadas con la industria de la transformación, se observa que el porcentaje de ocupación muestra una tendencia negativa y decreciente durante el periodo objeto de estudio, habiendo pasado esta de ser de 25.6% en el año 2000 a ser de 23% en el primer semestre del año 2012. Dicho sector experimentó una caída de 2.6% de la población ocupada en este tipo de actividades durante un periodo de 12 años. Como se observa, el porcentaje de población ocupada en el sector primario es muy importante: aproximadamente uno de cada cuatro queretanos se ocupa en este sector.

Como se puede verificar en la gráfica 2, las remuneraciones promedio anuales generadas en la industria de la transformación en el país, se encuentran por arriba del ingreso promedio nacional. En el caso de las actividades relacionadas con el Comercio, se observa una tendencia bastante estable pues pasó de ser de 16.4% en el año 2000 a ser de 20% durante el año de 2007 para mantenerse en un nivel de 17.5% durante los primeros seis meses de 2012. Para el caso de la economía de Querétaro, se observa que estas dos actividades concentran alrededor del 40% de la población ocupada para el periodo 2000-2012. En el caso de la ocupación en la agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca, se observa una tendencia negativa y decreciente la cual pasó de ser de 12.3% en el año 2000 a ser de 7.5% en el primer semestre de 2012. Esta actividad se caracteriza a nivel nacional por otorgar los ingresos promedio anuales más bajos del país y se observa que ha venido perdiendo peso en el contexto de la economía de Querétaro. En el caso de la población ocupada en las actividades relacionadas con restaurantes y hoteles, dos rubros fuertemente relacionados con el turismo, se observa una tendencia positiva y creciente a lo largo del periodo de estudio. El porcentaje de población ocupada en estas actividades pasó de 3.3% en el año 2000 a ser de 6.4% en los primeros seis meses de 2012. Hay que recordar que es una actividad que reporta remuneraciones promedio nacionales apenas ligeramente por arriba de las que se generan en el sector primario. En el caso de la población ocupada en servicios sociales de educación y salud, se observa que esta pasó de representar un 8.6% en el año 2000 a ser de 7.5% en el primer semestre de 2012. Finalmente, en el caso del comportamiento de las actividades relacionadas con servicios profesionales y financieros, rubro que asigna remuneraciones promedio anuales por arriba del promedio nacional se observa que han experimentado una tendencia positiva y

creciente al pasar de 4.3% de la ocupación total en el año 2000 al 7.6% de la ocupación en el primer semestre de 2012.

Síntesis comparativa

Dos son las diferencias más notables entre estas dos economías. Primera: mientras que en la economía nayarita el sector primario ocupa alrededor del 18% de la población total, en el caso de la economía de Querétaro ese rol lo juega la industria de la transformación ocupando un 23% de la población total. Así se empiezan a escribir los diferenciales de ingresos de estas dos economías. En la primera, con un sector primario caracterizado por sus bajos ingresos, escaso desarrollo tecnológico, informalidad y pobreza y en la segunda, una industria de la transformación con remuneraciones promedio anuales muy por arriba del promedio de ingreso nacional, formalidad y estabilidad laboral. La segunda diferencia notable, la encontramos en los porcentajes de la población que se ocupa en el rubro de servicios profesionales y financieros, que en el caso de Querétaro constituye el doble del 3.8% de Nayarit. Estos dos rubros permiten marcar una diferencia importante en la estructura de ingresos en favor de la economía de Querétaro y en detrimento de la economía de Nayarit.

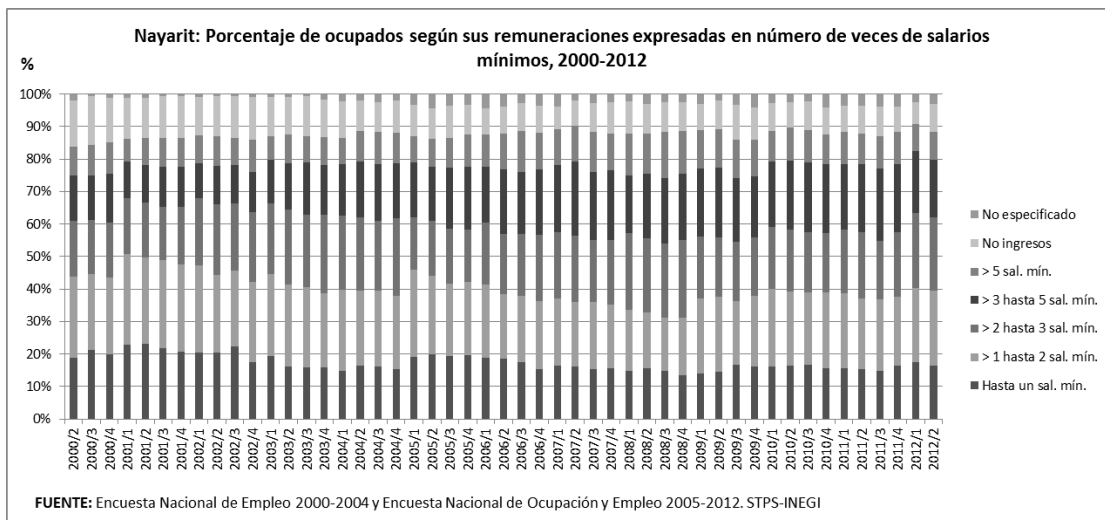
Finalmente, el dinamismo que ha caracterizado las actividades relacionadas con restaurantes y hoteles fuertemente ligadas al turismo, dados los bajos niveles de ingresos formales que reporta esta actividad, no logran impactar las remuneraciones promedio anuales que caracterizan a la economía de Nayarit.

Distribución de la ocupación por niveles de ingreso medido en número de salarios mínimos

Como se puede ver en las gráficas 5 y 6 el porcentaje de población ocupada que percibe hasta un salario mínimo es mayor en el caso de la economía Nayarita en comparación

con la de Querétaro. Mientras que en el caso de la economía nayarita se ha mantenido alrededor del 17% de la población durante el periodo 2000-2012, en el caso de la economía queretana dicho porcentaje ha mantenido una tendencia negativa y decreciente pasando de ser de 12.25% en el año 2000 a ser de 6.1% en los primeros seis meses de 2012. Esta es una de las diferencias más notables entre ambas economías y es posible que esté marcando una diferencia muy importante entre las mismas. (Los niveles de ingreso marcados en las etiquetas de las gráficas respectivas están ordenados en las barras de menor a mayor salario mínimo).

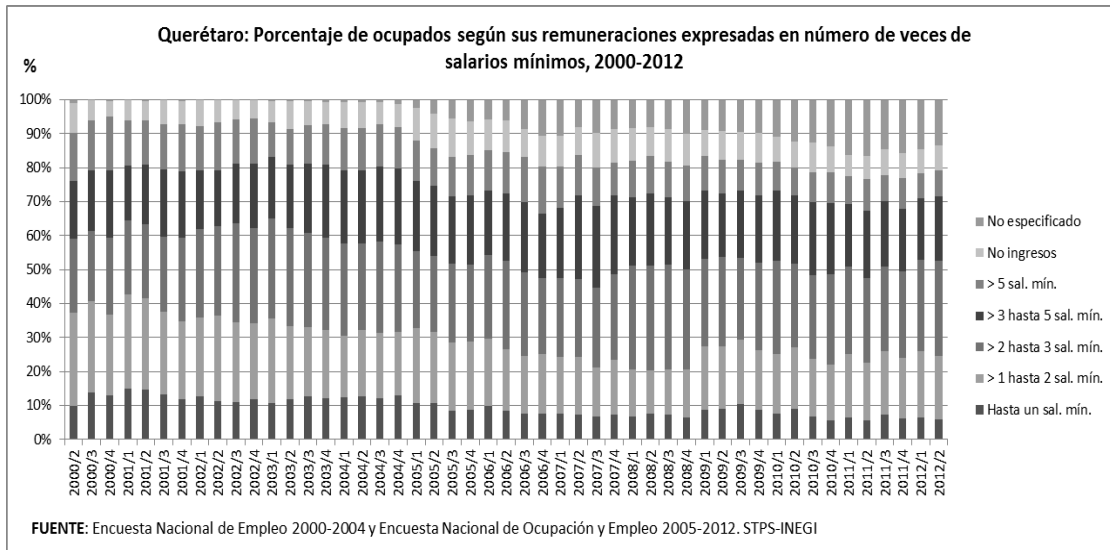
Gráfica 5



Para el segmento de población que obtiene más de 1 salario mínimo y hasta 2 salarios mínimos, en el caso de la economía de Querétaro se observa una ligera disminución de la población que obtiene estos ingresos pasando a ser de 26% en el año 2000 a ser de solo 19% en el año 2012. Esta reducción en la población que obtiene más de 1 y hasta 2 salarios mínimos parece expresarse en un incremento en las siguientes dos categorías de personal ocupada que obtiene más de 2 y hasta 3 salarios mínimos y más de 3 y hasta 5 salarios mínimos las cuales incrementan el volumen de personal ocupado que incrementa su ingreso

vía salarios mínimos. Los primeros irían de 21.6% en el año 2000 a 27.4% en el primer semestre de 2012 mientras que los segundos irían de 18.1% en el año 2000 a 18.5% en 2012.

Gráfica 6



En el caso de la economía nayarita, la reducción de la población que obtiene ingresos mayores de 1 salario mínimo y hasta 2 salarios mínimos es menos espectacular que el de la economía queretana pero también está presente dicho fenómeno al pasar de 23.9% en el año 2000 a 22.86% en 2012. No obstante lo anterior, de manera similar pero en proporciones menores también las categorías de más de 2 y hasta 3 salarios mínimos y más de 3 y hasta 5 salarios mínimos ven incrementarse sus participaciones de la siguiente manera: la primera pasaría de 17% en el año 2000 a 22.8% en 2012 y la segunda pasaría de 14.15% en el año 2000 a 18.46% en el año 2012.

Otra diferencia notable entre ambas economías, lo constituye el comportamiento del porcentaje de población ocupada que obtiene más de 5 salarios mínimos a lo largo del periodo objeto de estudio. En el caso de la economía de Nayarit, este porcentaje pasó de 9.3% en el año 2000 a 13.2% en el 2008 para regresar a un nivel de 8.3% en el año 2012. La disminución a lo largo de 12 años ha sido mínima. No es así en el caso de la economía queretana la cual

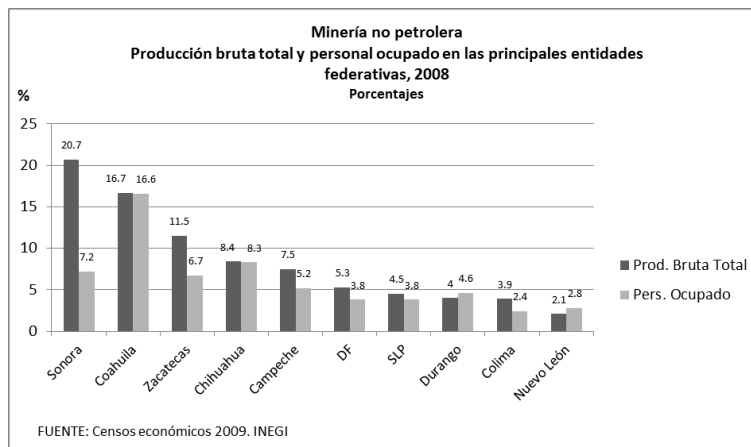
pasa de un porcentaje de 15% en el año 2000 a 7.4% en el año 2012. Una reducción notable del porcentaje de personas ocupadas que obtenían más de 5 salarios mínimos.

Igualmente llama la atención la notable disminución en la economía nayarita del porcentaje de personas ocupadas que no poseían ingresos en el año 2000 el cual era de 14% y que para el año 2012 había disminuido a 7.5% mientras que en la economía queretana dicho porcentaje pasó de 6.3% en el año 2000 a 7.1% en el 2012. El concepto “no especificado” ha experimentado un comportamiento explosivo en el caso de la economía queretana mientras que en el caso de la economía nayarita se ha mantenido bastante estable.

Dos datos adicionales: Minería e informalidad.

Se registran aquí dos datos. Primero, la inexistencia de la minería como un sector importante en el caso de la economía de Nayarit. Como sabemos, a partir de los Censos Económicos 2009, la minería es una de las actividades económicas que a nivel nacional proporciona las remuneraciones personales promedio más altas. Los estados que concentran la mayor parte de la población ocupada en la minería son: Sonora, Coahuila, Zacatecas, Chihuahua, Campeche, DF, SLP, Durango, Colima y Nuevo León. No aparece Nayarit como un estado minero importante y este sector no contribuye a elevar las remuneraciones personales promedio anuales de los nayaritas.

Gráfica 7



Segundo, desde el pasado 23 de octubre de 2011 están en circulación los resultados del estudio titulado “Más del 70% de la población ocupada en Puebla, Guanajuato y Tlaxcala dentro de empleos informales” elaborado por A-Regional. En dicho estudio, como se puede ver en la gráfica 8 el 69.2% de la población ocupada de Nayarit se desempeña en la economía informal.

Gráfica 8

BARA, BARA..

En Puebla, Guanajuato y Tlaxcala la economía informal supera 70% de la población ocupada, con el consecuente impacto en la captación de impuestos.



Conclusiones

1. Las remuneraciones promedio anuales por persona en Nayarit del orden de los 61,900 pesos son las más bajas de la economía mexicana según los Censos Económicos 2009. La preminencia de las actividades económicas vinculadas al sector primario donde se desempeñan alrededor del 20% de la población ocupada, la baja participación de la población en actividades de alto capital humano como son los servicios profesionales y financieros donde sólo se desempeña el 3.7% de la población ocupada así como la ausencia de grandes corporativos y actividades mineras condicionan una estructura de ingresos donde alrededor del 17% de la población ocupada recibe hasta un salario mínimo por ingreso. En contraste, la

economía de Querétaro percibe una remuneración promedio anual por persona del orden de los 99,200 pesos anuales caracterizándose por el predominio de las actividades económicas vinculadas a la industria de la transformación donde participa el 23% de la población ocupada y a un considerable porcentaje de la población ocupada vinculada a la prestación de servicios profesionales y financieros del orden del 7.6%. El porcentaje de población ocupada que obtiene como ingreso hasta un salario mínimo era de 12.25% en el año 2000 y pasó a ser de 6.1% en los primeros seis meses de 2012.

2. El dinamismo reciente en la economía nayarita de las actividades relacionadas con restaurantes y hoteles, del turismo en general, se ha caracterizado por incorporar un mayor número de personas sin lograr cambios significativos en la estructura de ingresos dados los bajos salarios que se reportan en dicha actividad.

3. Los resultados de la propuesta metodológica aquí desarrollada, sin ser exhaustivamente concluyente en términos de su generalidad, pues habría que revisar el caso estado por estado, aporta elementos que fortalecen la hipótesis aquí planteada en el sentido de que la ausencia de un sector industrial importante, moderno y dinámico condiciona la existencia de una estructura de muy bajos ingresos al interior de la economía nayarita.

Referencias

Barrón, K. (2009). Especialización y crecimiento económico en el estado de Nayarit. Un enfoque poskeynesiano. Edit. UAN.

El Economista. “Más de 50% de empleo en estados es informal”. 23 de octubre de 2011.
Recuperado de: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/10/23/mas-50-empleo-estados-informal>

Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (2010). INEGI. Recuperado de:
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/encuestas/hogares/enoe/enoe2010/ENOE_2010.pdf

Glosario de términos laborales, STPS, 6 de agosto de 2012. Recuperado de:
http://www.empleo.gob.mx/es_mx/empleo/glosario#a

López, G. Julio (Coordr.) (1997). La Macroeconomía del empleo y las políticas macroeconómicas en *Macroeconomía del empleo y políticas de pleno empleo para México*. Editoriales Unidad Académica de los Ciclos Profesional y Posgrado de la UNAM y Porrúa pp. 95-140.

Neffa, J. C. (Dir), M. Feliz, D. T. Panigo y P. E. Pérez (2006). Teorías económicas sobre el mercado de trabajo. I. Marxistas y Keynesianos. Edit. FCE de Argentina y CEIL-PIETTE CONICET.

Noriega, U. Fernando (1994). Teoría del desempleo, la distribución y la pobreza. Edit. Planeta Mexicana.

Resumen de los Censos Económicos 2009 del INEGI. Recuperado el 2 de mayo de 2011 de:
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/RD09-resumen.pdf>

Artículo IX. Rediseño y automatización del Proceso de Medición y Control de CUEC

Wendy Ahumada Ahumada, Iván Tapia Moreno, Moisés Rodríguez Echevarría & Elva Lizeth Guiterrez Mendivil
wendy.ahumada@gmail.com

Resumen

El siguiente trabajo muestra el Rediseño y automatización del Proceso de Medición y Control del Centro Universitario de Enlace Comunitario (CUEC), presta servicios de enlace entre el ITSON y la comunidad con la finalidad de satisfacer sus necesidades mutuas, de estas necesidades surgen diversos proyectos sociales que se ejecutan en CUEC. Este Centro presentaba diversos problemas, ya que en primeramente no contaba con procesos formalizados para medir los proyectos que maneja, así como también el problema de que la información manejada se organizaba manualmente (planes de trabajo, resultados, etc.). Una vez analizado lo anterior y realizado diagnósticos mediante diversas herramientas se definió que lo más apropiado era llevar a cabo una reingeniería del proceso de administración de proyectos y que este debía basarse en la metodología de PMBOK, así como automatizarlo mediante una herramienta de *software* llamada *dotProject* libre para agilizarlo. Los resultados después de aplicar las metodologías mencionadas y la herramienta fueron favorables, se disminuyó tanto el esfuerzo del seguimiento de los proyectos como el manejo de la información, unificando criterios de evaluación para todos los proyectos administrados en CUEC.

Palabras clave. Reingeniería de Procesos, Administración de proyectos, Tecnologías de información.

Antecedentes

El Centro Universitario de Enlace Comunitario presta servicios de enlace entre el ITSON y la comunidad con la finalidad de satisfacer sus necesidades mutuas, estas pueden ser las planteadas por la propia comunidad o las que resulten posterior a un análisis, en las que el ITSON pueda apoyar en su solución a través de algún servicio o proyecto, también presta servicios hacia el interior de la institución, al proporcionar información sobre las necesidades sociales de la región.

Cuando CUEC lleva a cabo un análisis y detecta una o varias necesidades, busca voluntarios en su mayoría alumnos, y una vez que se tiene al grupo de trabajo es necesario abrir un proyecto interno para poder calendarizar las actividades necesarias y poder visualizar que información o material será necesario para atender a la comunidad.

Según información proporcionada por la patrocinadora de la investigación se abren cerca de 28 proyectos al año, la duración es muy variable, hay proyectos que van desde 30 días hasta 6 meses. Estos proyectos son sin fines de lucro y requieren muy pocos recursos para su ejecución, sin embargo es de vital importancia que estos tengan un muy buen control.

Dentro de CUEC tienen un proceso no formalizado de como llevan a cabo sus proyectos como se muestra en la Figura 1.2. donde el líder desarrolla un plan de trabajo informal, llegado el momento de una revisión general las cuales se realizan cada 3 meses se comienza a recolectar por parte del líder y su equipo de trabajo toda la información generada, para elaborar un reporte de avance, el tiempo que llevan estas últimas dos actividades son de hasta 4 días (8 horas laborales por día), donde se involucran dos personas del área por proyecto.

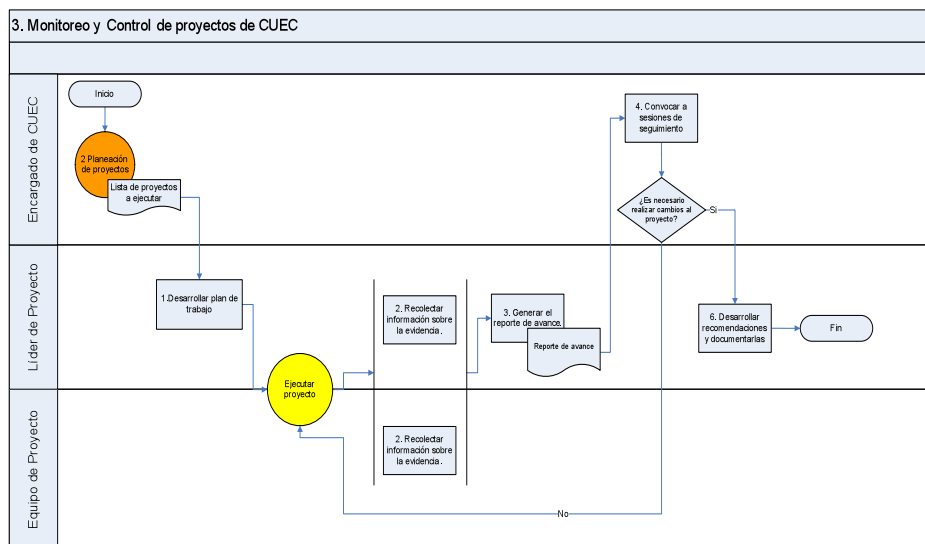


Figura 1.2. Modelo actual del proceso de monitoreo y control de CUEC

Posteriormente se realiza una sesión de seguimiento y es ahí donde se revisan los avances de los proyectos, menciona la patrocinadora que hasta el 30% presentan desviaciones tales como: retrasos en tiempos, actividades que no se llevaron a cabo y que eran necesarias

para pasar correctamente a la siguiente fase, de estas reuniones se menciona que no tienen métricas definidas para unificar el seguimiento a los proyectos.

Hoy en día han surgido nuevas alternativas para manejar las actividades operativas dentro de las organizaciones, algunas de ellas pueden ser la adopción de nuevas plataformas tecnológicas por parte de los proveedores y usuarios. Sin embargo, en el mismo afán de entrar a la competencia mediante la aplicación de TICs (Tecnologías de Información y Comunicaciones), cada vez más se intenta obtener grandes beneficios a bajos costos, por este motivo es que cada vez más y más son las empresas que están optando por las alternativas de *software* libre, “programas o aplicaciones informáticas (la palabra *software* no tiene traducción literal del inglés y ha sido admitida por la RAE) que pueden ser usadas, adquiridas, copiadas y distribuidas de manera libre y normalmente de manera gratuita” (GNU, 2010).

Planteamiento del problema

En consecuencia de los factores mencionados anteriormente se puede afirmar que el CUEC es carente de un buen modelo que estandarice el monitoreo y seguimiento de los proyectos internos.

Se considera de gran importancia que con los pocos recursos que cuenta el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) se puedan dar resultados de gran impacto a la comunidad, no todos los proyectos desarrollados en CUEC obtienen los resultados esperados, ya que cuando se detectan las desviaciones, en ocasiones es demasiado tarde para volver al camino y esto ocasiona pérdidas, considerando que anualmente en el Centro se ejecutan más de 28 proyectos, aproximadamente el 30% presenta desviaciones posterior a su revisión es decir 15 proyectos. En CUEC se realiza la revisión de los proyectos cada tres meses, lo que en alguno de los casos como se mencionó ha resultado crítico, por otro lado, llegado el momento de las

revisiones toma de cuatro a cinco días el concentrar la información de estos. Por lo anterior es que se plantea la siguiente pregunta; ¿Cómo dar un mejor seguimiento y detección de desviaciones de los proyectos en el proceso de medición y control del CUEC?

Objetivo

Rediseñar el proceso de medición y control que permitan dar un mejor seguimiento y detección de desviaciones mediante la automatización de la administración de proyectos internos en el Centro universitario de Enlace Comunitario (CUEC).

Justificación

Analizando la situación de CUEC, se vio la oportunidad de proponer una mejora en el proceso de monitoreo y control de los proyectos internos, mediante un sistema de automatización, con el cual se pretende que se disminuyan las desviaciones de los proyectos internos ejecutados. Así como también lograr una excelencia operativa que impacte en la satisfacción de los clientes y del propio personal involucrado del área.

Se espera que se puedan entregar los resultados de los proyectos en tiempo y forma, así como disponer de la información centralizada de los proyectos, para que se evalúen igualmente y llevar un mejor control de todas las actividades que se ejecutan en estos.

Una intención adicional al realizar esta investigación, es generar continuamente valor al cliente, ya que se podrá hacer entrega de los productos acordados en el tiempo que se estimó desde un inicio, por otro lado la institución también se verá beneficiada ya que se tendrán; estimaciones reales de tiempos, planificación y administración guiadas, seguimiento y reporte sobre los proyectos, mejor asignación de recursos, presentación efectiva de información de proyecto.

Marco Referencial

Gestión por procesos

Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

Administración de Proyectos

El *Project Management Institute* (PMI) es un programa que intenta establecer un orden y unos criterios estándares para la gestión de proyectos. Con esa finalidad, PMI mantiene el libro *Project Management Book of Knowledge* (PMBOK) donde se establecen todo un conjunto de herramientas y buenas prácticas que todo jefe de proyecto debe conocer y aplicar.

Los proyectos según el PMBOK (2008) disponen de su propio ciclo de vida, el cual se divide en las siguientes fases:

- Inicio: Se identifica la necesidad y se cuestiona si es posible llevar a cabo el proyecto.
- Planificación: Se desarrolla una solución en un mayor detalle, definición de tareas, calendario, estimación de costes en tiempo y dinero.
- Ejecución: Monitorización y ajustes a la planificación.
- Cierre: Se comprueba si el proyecto satisface la necesidad a cubrir

Tecnologías de información y comunicación

Las actuales Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) agrupan un conjunto de innovaciones tecnológicas, elementos y técnicas que se utilizan para transmitir la información, principalmente de internet, informática y telecomunicaciones, a su vez también son herramientas las cuales permiten una reestructuración total del funcionamiento social. Es

cierto que el comunicarse hace más evidente la necesidad de conocer sobre las TIC y su aplicación en los diferentes aspectos de la vida humana, es por esto que hay que reconocer las repercusiones que pueda traer el utilizar las nuevas tecnologías ya sean positivas o negativas.

Reingeniería de Procesos

Hoy por hoy la reingeniería sigue vigente, algunas organizaciones la han implantado exitosamente, basándose en los puntos básicos que describen Hammer y Champi (1998), dichos autores describen que el problema en la mayoría de las organizaciones son los procesos y no el personal.

Metodología

Sujetos

El sujeto bajo estudio es el Rediseño del Proceso de Medición y Control de CUEC. Este proyecto se desarrolla completamente dentro de las instalaciones del Instituto Tecnológico de Sonora.

Materiales

- Formato de entrevistas informales
- Formato para la elaboración del FODA
- Formato para la elaboración del PEST
- Procesador de textos.
- Hojas de cálculo.
- Hoja de presentaciones.
- Unidades USB para el almacenamiento de información.

Procedimiento

La investigación se llevó a cabo en el Instituto Tecnológico de Sonora campus Nainari en la dependencia Centro Universitario de Enlace Comunitario en Cd. Obregón, Sonora, primeramente se tuvo un acercamiento con la encargada del área, la Mtra. Yanaki Gabriela Ahumada Carbajal esto debido a que se pretendía que CUEC fungiera como objeto de estudio en las primeras materias de la Maestría en Ingeniería de Sistemas, es aquí donde se detectan diversas oportunidades de mejora para el funcionamiento operacional y estratégico del área, de dichas mejoras para este trabajo solo se eligió una correspondiente al monitoreo de los proyectos.

Una vez identificada la oportunidad de mejora se decidió comenzar con la reingeniería de procesos aplicando fundamentos teóricos de los autores J. Champy, y M. Hammer (1998) y tomando en cuenta la metodología planteada por etapas de Mangenelli & Klein (1995).

En el momento de tomar la decisión de llevar a cabo una reingeniería para el proceso de medición y control de proyectos en CUEC, se comenzó a recopilar información para poder fundamentar correctamente el proyecto, aquí se tomaron en cuenta diversos factores, primero el observar cómo se elaboran las actividades actualmente, hasta como afectan al usuario final todos aquellos aspectos que no se controlan correctamente.

Preparación

Las actividades que se desarrollaron en esta etapa fueron:

- Diagnóstico de CUEC.
- Diagnóstico de la necesidad.

Identificación

Ya obtenido el conocimiento del funcionamiento interno del área, se empezaron a ejecutar ciertas actividades para esquematizar sus procesos.

- Conocimiento a fondo de procesos.
- Modelado de procesos en IDEF0.
- Modelado del flujo de proceso en Visio.
- Desarrollo y definición de indicadores de control.

Visión

Aquí se visualizó el proceso ideal se identificaron las oportunidades de mejora, se eliminaron todas aquellas actividades que no generan o agregan algún valor.

Para esta etapa se ejecutaron las siguientes actividades:

- Investigación de las mejores prácticas (para procesos).
- Llevar a cabo Benchmarking
- Analizar los procesos modelados (para identificar los puntos de mejora y las actividades innecesarias).
- Definir el valor ideal de los indicadores de control.
- Diseño del proceso de monitoreo y control para los proyectos internos de CUEC.

Solución

Aquí nuevamente se examinaron las áreas involucradas en el proceso, para poder diseñar la solución a la problemática detectada.

Las actividades desarrolladas en esta etapa son las siguientes:

- Detallar el proceso diseñado.
- Definición del modelo operativo.

- Seleccionar el sistema para automatizar el proceso.
- Instalar y configurar el servidor.
- Planeación de los planes de trabajo de los proyectos en el sistema.

Transformación

Las actividades desarrolladas en esta etapa son:

- Adaptar la herramienta tecnológica al proceso de seguimiento y control.
- Definir lineamientos para el administrar los proyectos en el sistema.
- Seleccionar los proyectos internos para la prueba piloto.
- Diseñar el curso de capacitación.
- Realizar manuales de usuario.
- Subir los planes de trabajo al sistema.
- Liberación de proyecto.
- Medir los resultados y hacer una comparativa con los del proceso que se ejecutaba con anterioridad.

Resultados y discusión

Preparación

- Diagnóstico de CUEC: se realizaron entrevistas a los encargados de cada una de las áreas, recabar información sobre las actividades y procesos que se llevan a cabo dentro de CUEC.

Los principales hallazgos del diagnóstico fueron:

- No se contar con un método homogéneo para medir el desempeño de todos los proyectos.

- Cada proyecto es un mundo aparte, no hay comunicación entre proyectos, no se comparte información, experiencias, lecciones aprendidas.

Identificación

- Conocimiento a fondo de los procesos: se llevó a cabo un diagnóstico de la situación actual para lo cual fue necesario desarrollar plan de trabajo (figura 3.2).

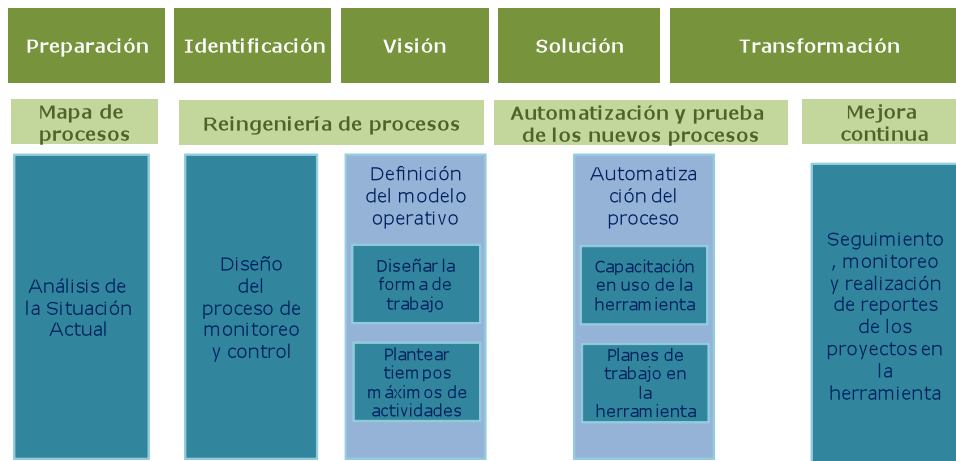


Figura 3.2 (Modelo de implantación)

- Modelado de procesos en IDEF0: Los procesos que se analizaron se modelaron en la herramienta IDEF0 para poder ver toda la trazabilidad y con qué otras actividades o procedimientos se conectaban.
- Modelado del flujo de proceso en Visio: De los procesos que se analizaron se modeló en la Herramienta Visio el proceso de monitoreo y control de los proyectos internos de CUEC. (Ver figura 4.3)

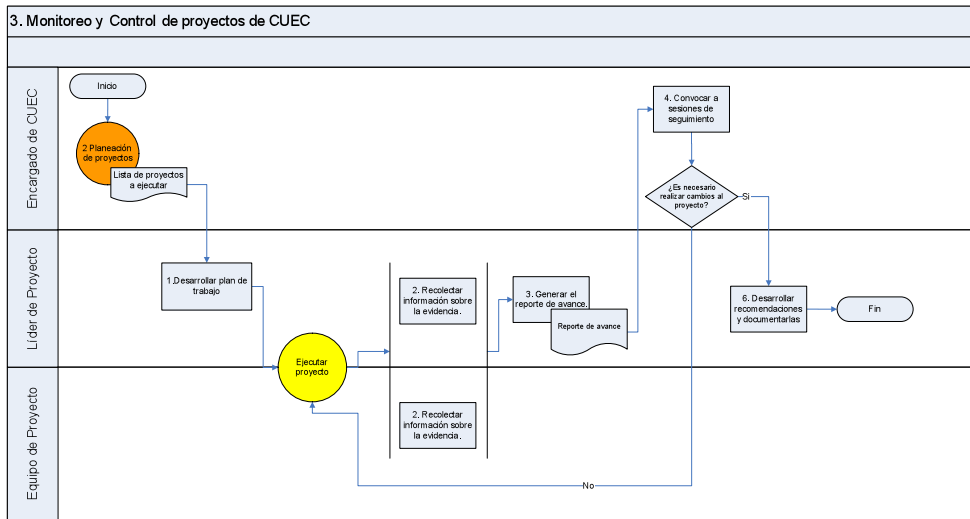


Figura 4.3. Modelo actual del proceso de monitoreo y control de CUEC

- Desarrollo y definición de indicadores de control: se definieron los indicadores con los tiempos en los cuales se ejecutaban las actividades del proceso de monitoreo y control de los proyectos internos de CUEC (ver tabla1).

Indicador a comparar	Valor actual	Valor ideal
# de sesiones de revisión de proyectos (al año)	4 revisiones	12 revisiones
# de días que toma reunir información sobre avances del proyecto	4 días	1 días

Tabla 1.Indicadores de control

El valor actual de los indicadores se tomó del análisis realizado a CUEC, y el valor ideal fue producto de las referencias utilizadas de la Oficina de Administración de Proyectos institucional.

Visión

- Investigación de las mejores prácticas (para procesos): De acuerdo a la necesidad detectada en la primera etapa, se llevó a cabo una investigación de las posibles mejores prácticas para que se pudieran implementar en los procesos analizados.
- Llevar a cabo Benchmarking: Se realizó una entrevista a la Oficina de Administración de Proyectos de ITSON, la cual se encarga de asegurar la certidumbre en la entrega de

los proyectos del portafolio en tiempo, recursos y calidad. La herramienta utilizada para monitorear los proyectos adecuadamente es dotProject la cual es una aplicación web y de software libre, donde suben los planes de trabajos detallados.

Tomando como base la experiencia de esta área de ITSON, en CUEC se tomarán las siguientes mejores prácticas para implantar:

- Planificar los proyectos siguiendo algunas partes de la metodología de PMBOK.
 - Utilizar una herramienta para el control y monitoreo de los proyectos de Open Source.
 - Reportar avances en los proyectos al menos semanalmente.
 - Dar seguimiento de las actividades al menos cada 15 días.
 - Tener reuniones de trabajo mensuales.
- Analizar los procesos modelados: Esta actividad se llevó a cabo para identificar los puntos de mejora y las actividades innecesarias que se pudieran estar ejecutando en el proceso, algunos de los hallazgos encontrados fueron que una vez que se conocían los proyectos a ejecutar, se desarrollaba un plan de trabajo muy informal, lo cual no daba claridad ni homogeneidad entre los proyectos del área.
 - Definir el valor ideal de los indicadores de control: se definieron en conjunto con el cliente los valores que idealmente se debieran tener para poder decir que la mejoría es significativa posterior a la implantación de un nuevo proceso para el monitoreo y control de los proyectos internos, se muestra la tabla con los valores ideales que se definieron.

Indicador a comparar	Valor actual	Valor ideal	Valor aceptable
# de sesiones de revisión de proyectos (al año)	4 revisiones	12 revisiones	8 revisiones
# de días que toma reunir información sobre avances del proyecto	4 días	1 días	1.5 días

Tabla 2. Ideal de indicadores de control

- Diseño del proceso de monitoreo y control para los proyectos internos de CUEC: Una vez analizado el proceso y habiendo identificado las mejoras, se generó un modelo con las características ideales para llevar a cabo el monitoreo de los proyectos.

Solución

- Detallar el proceso diseñado: En esta actividad se llevó a cabo el detallado y mejora del proceso modelado así como se muestra en la figura 4.4.

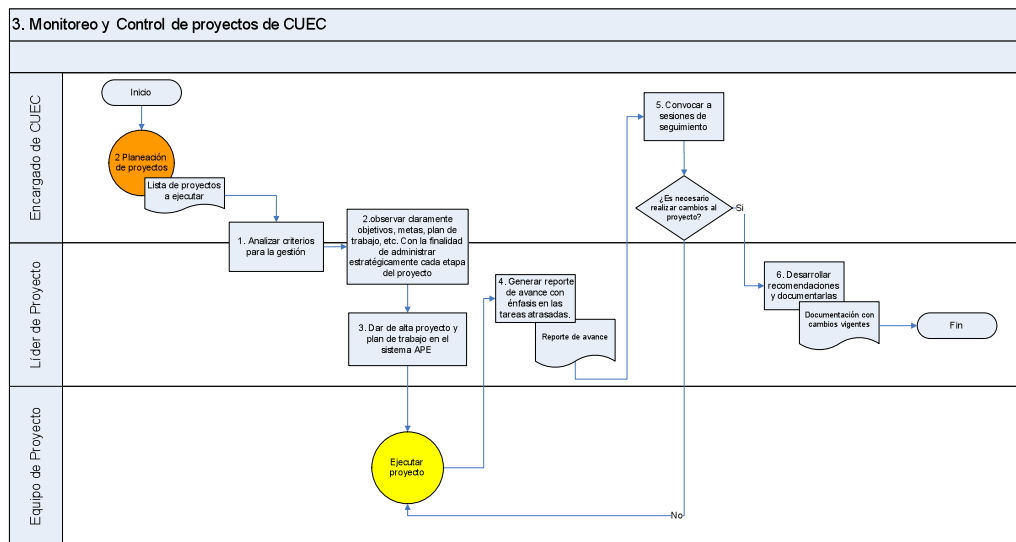


Figura 4.4. Modelo ideal del proceso de monitoreo y control de CUEC

Las mejoras presentadas en el modelo ideal son que anteriormente no se llevaba a cabo un análisis para desarrollar los criterios bajo los cuales se gestionaría el proyecto donde se puedan observar claramente objetivos, metas, plan de trabajo, con la finalidad de administrar

estratégicamente cada etapa del proyecto. También cabe mencionar que con la implementación de una TI para la administración de proyectos se agilizan muchas de las actividades que se llevaban a cabo y elimina algunas otras, como la de recolectar información para posteriormente generar los reportes de avance, ya que la herramienta los genera automáticamente y cuenta con la información y evidencia de cada una de las actividades.

- Definición del modelo operativo: Aquí se desarrolló la documentación del proceso ideal, en el cual se describen las actividades a ejecutar y las personas que debieran hacerlo.
- Seleccionar el sistema para automatizar el proceso: Una vez realizada una investigación de herramientas que tuvieran la funcionalidad para poder administrar los proyectos, de entre las cuales estaba web2project y dotProject. De acuerdo a la experiencia mostrada por la Oficina de Administración de Proyectos de ITSON, se optó por elegir dotProject la cual es de licencia libre lo que significa que no es necesario ninguna inversión, la cual era una de las limitantes más fuertes para desarrollar el proyecto.
- Instalar y configurar el servidor: Ya se contaba en ITSON con un servidor con la herramienta instalada y configurada para administrar proyectos de acuerdo a la metodología de PMBOK.
- Desarrollo de los planes de trabajo de los proyectos en el sistema: Se tomaron las actividades plasmadas en el plan de trabajo para cada uno de los proyectos internos de CUEC, se identificaron las metas, objetivos y responsables.

Transformación

- Adaptar la herramienta tecnológica al proceso de seguimiento y control: Se le configuraron a la herramienta, las áreas internas de CUEC así como la coordinación y la dirección a la que pertenece.
- Definir lineamientos para el administrar los proyectos en el sistema: Se determinaron los lineamientos que cada uno de los usuarios deberían seguir al momento de utilizar la plataforma, se generó un documento con los lineamientos para la administración de los proyectos de CUEC.
- Seleccionar los proyectos internos para la prueba piloto: Se realizó una selección de dos proyectos de acuerdo a su importancia y su alcance, la cual realizó la coordinadora del CUEC, los cuales fueron:
 - Coordinación de centros de servicios comunitarios.
 - Investigación comunitaria.
- Diseñar el curso de capacitación: Se diseñó un curso de capacitación para los empleados de CUEC, en el cual se abordaron temas como, Alta de proyecto y plan de trabajo, reporte de actividades, adjuntar evidencia de las actividades y generación de informes por medio de la plataforma.
- Realizar manuales de usuario: Para apoyo al curso se realizaron manuales de usuario que guían paso a paso a los usuarios para poder realizar las actividades vistas en la capacitación, se generó un manual de usuario.
- Capacitar a los líderes y equipo de trabajo de los proyectos: Se realizó una sesión de capacitación con el equipo de trabajo de los proyectos seleccionados, donde se

abordaron los temas previstos así como se dio de alta el proyecto y se comenzó con la alta del plan de trabajo, las otras actividades como reporte y generación de informes.

- Subir los planes de trabajo al sistema: Posterior a la capacitación el equipo de trabajo se encargó de terminar de subir su plan de trabajo al sistema, y comenzar con el reporte de las actividades.
- Monitoreo de los planes de trabajo en sistema: se realizó un monitoreo semanal de las actividades de cada uno de los planes de trabajo entre los puntos a favor que se encontraron posterior a la implantación de las mejoras y que anteriormente no se tenían fueron:
 - Los proyectos se encontraban disponibles para poder ser revisados en cualquier momento por la coordinadora del CUEC.
 - Las evidencias se encontraban disponibles para cada una de las actividades que se reportaban, en dado caso que no tuvieran evidencia, había una explicación de lo realizado.
 - En los casos en las que las actividades presentaban un retaso considerable se tomaron acciones para corregir, todo esto de acuerdo al criterio de la Coordinadora de CUEC.
- Liberación de proyecto: Una vez que se entregó todo lo acordado con el cliente se generó un documento denominado Carta de Aceptación, con el cual el cliente avala los resultados entregados.
- Medir los resultados y hacer una comparativa con los del proceso que se ejecutaba con anterioridad: Se evaluó el procesos nuevo de Monitoreo y Control de los proyectos

internos de CUEC después de tres meses de uso del sistema, todo esto se realizó con los usuarios y la Coordinadora, dichos resultados se muestran en la tabla 3.

Factor	Indicador (si se definió)	Proceso Anterior	Proceso Nuevo
Seguimiento	# de sesiones de revisión de proyectos (al año).	Se realizaban 4 revisiones al año por cada proyecto (revisiones trimestrales).	Se realizan 12 revisiones al año por cada proyecto (revisiones mensuales).
Tiempo	# de días que toma reunir información sobre avances del proyecto.	La recolección de información tomaba hasta 4 días (8 hrs. por día).	La información ya se encuentra recopilada en la herramienta y toma como máximo una hora si es que es necesario imprimirla, de no ser así solo toma unos minutos para localizarla dentro del proyecto.
Consistencia en la revisión	No se definió	Los proyectos se evaluaban cada uno con criterios diferentes, lo cual no permitía hacer un contraste entre ellos.	Todos los proyectos se evalúan de la misma forma dentro de la plataforma, lo único que los diferencia es la naturaleza de cada uno de ellos.

Tabla 3. Resultados Pos implantación del nuevo modelo

A grandes rasgos, los resultados obtenidos fueron positivos pues se logró formar una cultura para la administración de proyectos, así como para el reporte continuo de las actividades de cada uno de ellos. En comparación con la situación antes de la implantación de nuevo proceso y uso del sistema de administración de proyectos, es posible percatarse que hay una mayor comunicación entre los líderes de proyectos y la Coordinadora de CUEC, se toman decisiones más rápidamente y acertadas de acuerdo al problema detectado.

Conclusiones

Como conclusión de este trabajo es importante recalcar que se lograron alcanzar las metas establecidas para el proyecto, lo que se reflejó en los resultados que de hoy en adelante beneficiarán al Centro Universitario de Enlace comunitario.

Como se expresa en el capítulo de resultados en la Tabla 3, se logró ahorrar mucho tiempo de recurso humano, el cual se dedicaba cada 3 meses a recolectar la información, la cual ahora se tiene casi al instante, se le da un seguimiento más detallado y puntual a los proyectos lo que permite disminuir la posibilidad de desviaciones en estos. Sobre todo se logró cumplir el objetivo planteado: Rediseñar el proceso de medición y control de los proyectos para aumentar las sesiones de revisión que permitan dar un mejor seguimiento y detección de desviaciones mediante la automatización de la administración de proyectos en el Centro universitario de Enlace Comunitario (CUEC).

La recomendación más importante no dejar de lado el trabajo que se ha demostrado que funciona, así como siempre estar en busca de la mejora continua y de herramientas que apoyen y agilicen las operaciones del área.

Así mismo se considera necesario revisar todos y cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de CUEC ya que puede haber otros que necesiten de mejoras, y que a su vez puedan ser apoyados con TI para su mejor funcionamiento.

Referencias

Caballero Cervantes, Omar Higinio (10 de junio 2006). “Tecnologías de Información y Herramientas para la Administración de Proyectos de Software”. Recuperado el 2011 de Febrero de 21 de http://www.revista.unam.mx/vol.7/num6/art47/jun_art47.pdf

CNNExpansion (02 de septiembre de 2010). Recuperado el 2011 de Febrero de 17 de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/09/02/desempleo-estancamiento-eu-pib-economia>

Gaxiola Gastélum, José María (11 de junio de 2003). Recuperado el 2011 de Febrero de 15 de http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/061003tecno_tec-info.html

GNU (s.f.). Recuperado el 2011 de Febrero de 20 de <http://www.gnu.org/philosophy/free-sw.es.html>

Grupo Kaizen (04 de noviembre de 2010). Recuperado el 2011 de Febrero de 20 de http://www.grupokaizen.com/lg/Reingenieria_de_Procesos.pdf

Hammer, Michael y Champy James (17 de febrero de 1998). "Reingeniería". Ed. Norma, Colombia.

Manganelli, Raymond y Klein, Mark. "Cómo hacer reingeniería". Editorial Norma. Colombia 1994.

Portal de estudiantes de recursos humanos de la universidad de Champagnat (Julio de 2002)
Recuperado el 2011 de Febrero de 17 de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprocesos.htm>

Unesco (2004), Las tecnologías de información y la comunicación en la formación docente. Recuperado el 2011 de Febrero de 17 de <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129533s.pdf>

Vacas Sáez, F., García, O. (s.f.). "Reingeniería De Procesos (I): Características, Principios Y Herramientas De Aplicación". Recuperado el 2011 de Febrero de 16 de http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/5%20-Reingenier%EDa%20_I_.pdf

Artículo X. El desarrollo integral y la competitividad en el Valle del Yaqui (2007)

Raul Dennis Rivera
rdennis@pitic.uson.mx

Resumen

El objetivo principal de este trabajo es analizar el desarrollo local integral y la competitividad en el Valle del Yaqui y de sus municipios: BÁCUM, Cajeme y San Ignacio Río Muerto, en el Estado de Sonora, México, bajo el enfoque del modelo de Desarrollo Local Integral (MODELI). El modelo de desarrollo local integral (MODELI) se presenta como nueva alternativa de desarrollo local-regional, en la que sus características básicas y sus elementos teórico-empíricos se ajustan ampliamente a los criterios del desarrollo humano y sustentable, ante la amplia demanda de ingreso y empleo que no logra satisfacer, por sí sola, la economía global. Esto significa que el MODELI no desplaza ni excluye de manera absoluta a otros modelos, sino que los integra, pero otorga mayor relevancia a las variables endógenas.

La metodología del MODELI se basa en los datos obtenidos mediante la aplicación del Autodiagnóstico Desde lo Local, teniendo como referente metodológico el Índice de Desarrollo Municipal básico (IDMb), con el fin de medir el desarrollo local integral a través del Índice de Desarrollo Local Integral (IDLI). También se analiza la competitividad en el Valle del Yaqui a partir de los índices de competitividad municipal, de competitividad urbana y de competitividad sistémica, como un elemento importante del desarrollo integral.

Palabras clave. Desarrollo integral, índices de desarrollo y competitividad.

Introducción

Este trabajo se deriva de la Tesis “El Desarrollo Económico Local Integral en el Valle del Yaqui, período 1990-2007”, que presenté para titularme en el Doctorado en Ciencias Sociales, por la Universidad Autónoma de Sinaloa. Asimismo, se incorporan nuevos datos de competitividad en la región de estudio para el análisis que se ofrece.

Partimos, entonces, que la necesidad de obtener mejores niveles de desarrollo económico sustentable y de competitividad para el Valle del Yaqui, en el marco del proceso de globalización, ha orientado a investigar y profundizar en los beneficios generados por las teorías de desarrollo local y regional.

Anteriormente, con el dominio de la economía tradicional del desarrollo, el análisis se centraba en el aspecto económico; posteriormente se fueron incorporando otros elementos de

análisis. Con el enfoque del desarrollo humano se agrega el aspecto social, luego, el desarrollo sustentable incorpora el aspecto ambiental y, en la búsqueda de un análisis más integral del desarrollo local se suma el aspecto institucional.

En ese sentido, se construye un modelo teórico con el fin de analizar en forma integral los indicadores que influyen en estos cuatro aspectos del desarrollo, denominado Modelo de Desarrollo Local Integral (MODELI), y aplicado a los municipios de Bácum, Cajeme y San Ignacio Río Muerto, que constituyen el territorio esencial del Valle del Yaqui.

Así pues, por una parte se observa el deterioro de la situación económica y social en el Valle del Yaqui, que se ha venido acumulando por los efectos de los modelos anteriores, particularmente por el modelo neoliberal en la década de los noventa. Por otra parte, se presentan propuestas y programas con el propósito de lograr un funcionamiento integral del desarrollo en esta región. Pero, ¿Cuáles son las causas que limitan el desarrollo integral en el Valle del Yaqui?, ¿Qué metodología se aplica para la medición integral del desarrollo local? y ¿Cómo se pueden lograr mejores niveles de competitividad en la región?

Por lo tanto, este estudio busca analizar el nivel de desarrollo local integral, en base a los elementos teórico-empíricos y metodológicos que se derivan del MODELI, ante la incapacidad que observa el modelo neoliberal para dar respuesta a las exigencias de productividad y competitividad en el Valle del Yaqui.

Objetivos

El objetivo principal de este proyecto de investigación es analizar el desarrollo local integral en el Valle del Yaqui, bajo el enfoque y la metodología del MODELI, para definir los niveles de desarrollo local integral logrados.

Objetivos secundarios

1. Medir el desarrollo local a través del Índice de Desarrollo Local Integral.
2. Analizar la competitividad en el Valle del Yaqui.

Hipótesis

La aplicación de la metodología del MODELI en el Valle del Yaqui nos mostrará un nivel bajo del desarrollo local integral y de contraste entre sus municipios, determinado por la problemática de la dimensión económica y la debilidad en su nivel de competitividad.

Metodología

En este trabajo, partimos de la metodología cuantitativa para medir y analizar el nivel de desarrollo regional y local en el Valle del Yaqui y sus municipios. Asimismo, nos apoyamos en la metodología cualitativa haciendo uso, básicamente, de las técnicas de observación participante y no participante, así como del análisis documental.

El trabajo de campo se llevó a cabo en cada uno de los municipios referidos, con el criterio metodológico que se indica en el Autodiagnóstico Desde lo Local, promovido por el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED). Con los datos obtenidos a través del Autodiagnóstico y de diferentes estudios sobre desarrollo humano, se mide el desarrollo local mediante la aplicación del Índice de Desarrollo Municipal básico (IDMb, Flamand, 2006), del Índice de Desarrollo Humano (IDH, López-Calva, Luis F., et al 2004) y del Índice de Desarrollo Local Integral (IDLI).

Sin embargo, las limitaciones del IDMb para medir el desarrollo local integral, basadas en la inclusión de 8 indicadores de los 39 contenidos en el Autodiagnóstico, nos lleva a proponer el IDLI, para tener una visión más integral de las cuatro dimensiones del desarrollo.

Los índices de desarrollo de cada cuadrante se obtienen, dividiendo el número de indicadores del cuadrante respectivo entre el total de indicadores (39), al resultado se suma o se resta el coeficiente de ajuste (ka), luego se divide entre dos; enseguida, este cociente se divide entre la resta de los porcentajes máximos y mínimos de los grupos de indicadores, donde el mínimo deberá ser mayor a cero.

$$IDC = \frac{InC_k / TIn \pm ka/2}{GInmax - Ginmin}$$

Donde:

IDC: Índice de Desarrollo del Cuadrante (IESA)

TIn: Total de Indicadores

GInmin: Grupo de Indicadores mínimo porcentual

GInme: Grupo de Indicadores medio porcentual

GInmax: Grupo de Indicadores máximo porcentual

InC_k: Número de Indicadores del cuadrante k(IESA)

Ka: Coeficiente de ajuste

El coeficiente de ajuste se obtiene de la resta entre el Grupo de indicadores medio porcentual (GInme) y el Grupo de indicadores mínimo porcentual (GInmin), los cuales se pueden ubicar en cualquier métrica de color.

Finalmente, se suman los índices de desarrollo institucional, económico, social y ambiental, que se divide entre cuatro, para obtener el Índice de Desarrollo Local Integral (IDLI_i) en un municipio determinado, bajo la siguiente expresión:

$$IDLI_i = \frac{\sum IC}{4} = \frac{IDI + IDE + IDS + IDA}{4}$$

Donde:

IDLI_i: Índice de Desarrollo Local Integral del municipio i

\sum IC: Sumatoria de Índices de Cuadrantes

IDI: Índice de Desarrollo Institucional

IDE: Índice de Desarrollo Económico

IDS: Índice de Desarrollo Social

IDA: Índice de Desarrollo Ambiental

Al aplicar la metodología del MODELI en el Valle del Yaqui se obtiene un diagnóstico más completo de la problemática que muestra su desarrollo, del cual se pueden derivar las propuestas de políticas públicas para su mejor solución.

Resultados y discusión

El desarrollo local integral en el Valle del Yaqui

La literatura económica en México muestra como el carácter integral se entendía por integración económica: en la mayoría de los casos de los procesos locales al ámbito nacional; en otros casos, a la integración de sus actividades productivas. Posteriormente, en el contexto de la globalización, la integración se ha entendido como la relación estrecha de las economías locales e internacionales.

El Régimen de Miguel de la Madrid, a través del Programa Nacional de Desarrollo Rural Integral (PRONADRI), consideraba “la estrategia de desarrollo rural más profunda presentada por el Estado mexicano en las últimas décadas” (Gordillo, 1988: 260-261), la cual tuvo sus impactos positivos en el Valle del Yaqui. Con las reformas estructurales de las políticas neoliberales este programa desaparece.

Realmente, la integración agroindustrial en el Valle del Yaqui ha sido más hacia atrás, pues los agricultores de la región han avanzado más fabricando sus propios insumos, que en la posterior transformación de sus productos. Este proceso de integración se ha deteriorado más, ya que no hay integración vertical –hacia adelante- ni horizontal –hacia atrás-, ocasionando que la cadena productiva quede trunca en la comercialización o en la industrialización en el primer caso, y en el segundo las decisiones son tomadas por menos miembros, donde los dirigentes tienen el control excluyendo a las bases (Almanza, 2006).

En la comunidad Yaqui, se elabora el Plan de Desarrollo Integral de la Tribu Yaqui en 1977, el cual consistía básicamente en la planificación de su territorio y en la reconstrucción de áreas sagradas y de vivienda. Después, la tribu Yaqui intenta poner en práctica un Plan de Desarrollo en 1983, con proyectos desarticulados sin estrategias ni políticas de atención a la problemática principal de la tribu. Luego en 1989, se reestructura el Plan anterior y se ejecutó en el período 1989-1999 con el nombre de Plan Integral de Desarrollo de la Tribu Yaqui (Autoridades Tradicionales de la Tribu Yaqui, 2006).

También en 1989, el gobierno del estado a través del Programa Agrario Integral de Sonora (PAIS), inició los estudios tendientes a determinar el establecimiento de 5,500 hectáreas de marisma con vocación. La infraestructura se dividió en cuatro parques camaronícolas: Los Mélagos, La Atanasia, El Tóbari y El Siari, ubicados en el sur de Sonora (Noriega, 2000).

Elementos teóricos y empíricos orientados al desarrollo local integral en el Valle del Yaqui

En la transición del proteccionismo a las políticas neoliberales se presentan acciones y opiniones, tanto en la región como a nivel estatal, que se constituirán en los elementos

teóricos y empíricos, que fundamentan en parte la presencia y el funcionamiento del Modelo de Desarrollo Económico Local Integral (MODELI).

Con el Plan Estatal de Desarrollo 1992-1997 se establece como prioridad fundamental el desarrollo integral del campo y de la acuacultura (Gobierno del Estado de Sonora, 1992), lo cual impactaría de manera importante en las actividades agropecuarias y pesqueras en el Valle del Yaqui.

En el V Coloquio Regional sobre Cultura, Historia e Identidad del Sur de Sonora, que organizó la Unidad Sur de la Universidad de Sonora, en mayo del 2002, se observó un marcado interés por sacar adelante a las comunidades locales a través de acciones y programas de un modelo de desarrollo integral (Cruz, et al, 2001).

Por otra parte, las características territoriales del sur de Sonora nos indican la presencia de identidades similares en sus localidades, que favorecen los esfuerzos institucionales y de los sectores sociales para promover el desarrollo económico local integral. La propuesta en marcha del Distrito Internacional de Agronegocios instalado en el municipio de Cajeme cumple algunas expectativas de estos esfuerzos.

Enfoque y Concepto de desarrollo local integral

Existen diferentes estudios que tratan sobre la visión integral del desarrollo. La mayoría se refiere al proceso de integración económica, restando importancia a otros aspectos del desarrollo, por lo que el carácter integral queda limitado.

La definición del término integral que nos indica el diccionario de la Real Academia Española dice que el concepto integral significa global, total. Quizá, por ello, la globalización se ha entendido como un proceso de integración. También se refiere a las partes que entran en un todo (Larousse, 1988).

“El paradigma integral de desarrollo concibe al desarrollo como un proceso de transformación...contrasta con el dominante paradigma de la pasada mitad de siglo”, el cual ponía énfasis en ciertos temas económicos y en los aspectos distributivos (Stiglitz, 2000). Bajo este marco conceptual se puede decir que el desarrollo integral no es la simple acumulación de bienestar ni la sola mayor disponibilidad de bienes y servicios, sino aquel que toma en cuenta todas las dimensiones del Estado y la sociedad, que se reflejan, básicamente, en los aspectos: económico, social, institucional y sustentable.

Para Stiglitz el desarrollo integral sólo se logra con la decidida participación de todos. Tanto al gobierno como a la sociedad les toca jugar papeles fundamentales en el proceso, delimitados por la actuación de los sectores público y privado.

Con base en lo anterior, es posible construir el concepto de *desarrollo local integral* como parte importante en el análisis de este trabajo de investigación, del cual se deducen los elementos teóricos y empíricos para construir el Modelo de Desarrollo Económico Local Integral (MODELI).

El desarrollo local integral se puede definir, entonces, como un proceso incluyente de diferentes dimensiones del desarrollo, cuyo objetivo es elevar la calidad de vida de las personas, a nivel económico, social, político y ambiental, de una localidad, municipio o de una pequeña región.

Finalmente, se puede concluir que el desarrollo local integral debe considerar principios fundamentales; ser inmanente e incentivar las relaciones entre los distintos actores y establecer indicadores básicos para su medición (FAO-SAGARPA, 2004).

Enfoque integral del desarrollo regional

Uno de los objetivos generales de Política Económica que plantea el Plan Estatal de Desarrollo 1998-2003 es propiciar el desarrollo pleno de las potencialidades regionales y al mismo tiempo reducir las diferencias entre los niveles actuales de desarrollo regional.

En el Plan Estatal de Desarrollo 2004-2009, es importante analizar el cambio en el modelo de desarrollo que se planteó el Gobierno de Eduardo Bours, con una visión de futuro 2004-2030; es decir, “un modelo propio de desarrollo regional sustentable, equilibrado, diverso y sostenido, con ventajas competitivas derivadas de la incorporación del conocimiento y la tecnología a los procesos de producción” (Gobierno del Estado de Sonora, 2004: 7).

De acuerdo con esta visión, dado las características similares al MODELI, debemos impulsarla pero con una mayor participación de las organizaciones sociales en la definición de las políticas públicas, pues no podemos dejar de percibir como las acciones de gobierno siguen determinadas más por los efectos globales que por las necesidades locales.

Por otra parte, la misión del gobierno actual de Guillermo Padrés Elías es lograr un estado de desarrollo integral en todos los sectores. Asimismo, tomando como referencia los objetivos y estrategias de los planes de desarrollo nacional y estatal actuales se plantea el programa SONORA SI, Sistema Integral, como la más grande obra de ingeniería en la historia de nuestro estado, donde el agua será el motor de la economía sonoreense.

Las objeciones a este programa han sido, básicamente, de carácter político, concentrándose en sectores de agricultores del Valle del Yaqui y de la Tribu Yaqui. Sin embargo, el desarrollo integral no debe limitarse a los intereses de estos sectores, ni basarse en un recurso escaso, como es el agua.

Recursos en el Valle del Yaqui para el desarrollo local integral

La tierra es el principal recurso natural en donde se realizan las actividades económicas del Valle del Yaqui. Esta región ofrece la posibilidad de diversos usos desde la acuicultura, agricultura, ganadería extensiva e intensiva y explotación forestal. Aunque, la presencia de alta salinidad en el municipio de San Ignacio Río Muerto y en menor medida en los municipios de Bácum y Cajeme, limitan la productividad de la agricultura (León et al, 2006: 77). No obstante, se tiene una relativa abundancia de materias primas para su transformación industrial, especialmente productos agropecuarios y pesqueros.

El capital humano regional presenta buenas condiciones para el desarrollo integral, tomando en cuenta la cobertura aceptable de la infraestructura educativa y de salud, junto al nivel alto que presenta el Índice de Desarrollo Humano.

Una parte importante de este recurso se observa a través de la infraestructura educativa de nivel superior que existe en la región: Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), Universidad Tecnológica del Sur de Sonora (UTS), Universidad de Sonora (UNISON), Instituto Tecnológico de Educación Superior de Cajeme (ITESCA), Instituto Tecnológico del Valle del Yaqui (ITVY), Centro de estudios Superiores Universitarios del Estado de Sonora (CESUES), Centro Regional Universitario del Noroeste (CRUNO), Universidad La Salle (ULSA), Universidad del Valle de México (UVM) Campus Ciudad Obregón, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Campus Ciudad Obregón (ITESM), Universidad Tec Milenio Campus Ciudad Obregón, Universidad del Desarrollo Profesional (UNIDEP), Universidad Vizcaya de las Américas, Universidad Interamericana para el Desarrollo (UNID), Escuela Normal Estatal de Especialización y la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) subsede Obregón.

Otro recurso importante es el capital social, conformado por un amplio número de organizaciones económicas y sociales con diversas experiencias, entre las cuales podemos destacar al Comité de Promoción Social del Valle del Yaqui, A.C., (PROVAY) y la Fundación Comunitaria Cajeme 2020 por su especial contribución al desarrollo integral de las comunidades de la región.

La Medición del Desarrollo Local en el Valle del Yaqui

La principal variable para medir el desarrollo económico es el PIB, la cual es difícil de contabilizar a nivel municipal. Para la medición del desarrollo local esta variable se ajusta en el PIB per cápita, que junto a otras variables permite construir el Índice de Desarrollo Humano (IDH), ampliamente recomendado por el PNUD.

Con los datos obtenidos en los municipios del Valle del Yaqui analizaremos el nivel de desarrollo local, primero con el IDH; luego, aplicando la metodología del Índice de Desarrollo Municipal (IDM), se medirá el desarrollo económico local integral.

De esta manera, en el cuadro 1 observamos que el IDMb nos indica la importancia que tiene Cajeme en el desarrollo regional, al igual que lo hacía el IDH en el período 2000-2005. Por una parte, con un IDH de 0.83 Cajeme ocupa el lugar 48 de los 2 mil 418 municipios del país, mientras que el 0.6353 del IDMb lo ubica en la posición 123 a nivel nacional, con una clara ventaja sobre los municipios de Bécum y San Ignacio Río Muerto.

Cuadro 1. Medida y posición de los Índices de Desarrollo Municipal básico (IDMb) y de Desarrollo Humano (IDH) en los Municipios del Valle del Yaqui 2005

MUNICIPIO	IDMb	Posición IDMb	IDH	Posición IDH
Bécum	0.5305	903	0.7717	407
Cajeme	0.6485	123	0.8344	48
San Ignacio Río Muerto	0.4814	1330	0.7401	767

Fuente: Elaboración propia en base al Índice de Desarrollo Municipal básico; INAFED

Con el criterio del IDH, Cajeme tendría un nivel de desarrollo alto y los municipios de Bécum y San Ignacio Río Muerto estarían en un desarrollo medio, por lo que la atención a la problemática económica y social sería en menores proporciones. En cambio, con la metodología del IDMb, Bécum y Cajeme muestran niveles similares de desarrollo al del IDH, aunque con coeficientes menores; mientras que San Ignacio Río Muerto presenta un desarrollo bajo.

El IDLI en el Valle del Yaqui

Los resultados del IDLI y sus subíndices del Valle del Yaqui y sus municipios se observan en el cuadro 2, los cuales se clasifican en: muy bajo de 0 a 0.249, bajo de 0.25 a 0.499, medio de 0.5 a 0.749 y alto de 0.75 a 1.

Cuadro 2. Índice de Desarrollo Local Integral (IDLI) y subíndices por dimensión en los Municipios del Valle del Yaqui 2007

Municipio	IDLI	Subíndice económico	Subíndice social	Subíndice institucional	Subíndice ambiental
Bécum	0.2657	0.1602	0.2891	0.4237	0.1901
Cajeme	0.6501	0.5281	0.8503	0.8652	0.3568
San Ignacio Río Muerto	0.2287	0.1901	0.2891	0.3652	0.0704
Valle del Yaqui	0.2504	0.1901	0.282	0.3397	0.1901

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta del Autodiagnóstico Desde lo Local

De esta manera, los municipios de Bécum y San Ignacio Río Muerto tienen un desarrollo bajo y muy bajo, respectivamente, mientras que el desarrollo integral en Cajeme es de nivel medio. El nivel de desarrollo del IDLI en estos municipios coincide con el nivel que muestra el IDMb, pero con coeficientes más bajos.

Asimismo, la aplicación del IDLI en el Valle del Yaqui nos muestra la presencia de un desarrollo integral bajo, en donde Bécum se encuentra ligeramente arriba de este nivel,

Cajeme en mejor posición con desarrollo medio y San Ignacio Río Muerto presenta una situación inferior en la región.

Por otra parte, los subíndices del IDLI nos revelan que la dimensión económica es la que presenta los niveles más bajos en cada municipio, situación similar a la que se observa en el IDH y el IDMb. Las dimensiones ambiental y social tienen fuertes debilidades en San Ignacio Río Muerto y Bácum; mientras en el panorama institucional la problemática es homogénea, pero menos débil, con excepción de Cajeme que muestra una mejor situación.

Competitividad en el Valle del Yaqui

Con el proceso de globalización observamos que la competitividad se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas, las cuales participan y compiten en los cada vez más amplios mercados globales.

La competitividad no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de la sociedad. La noción de competitividad comenzó a utilizarse en el ámbito empresarial, posteriormente se trasladó a nivel de los países y recientemente al entorno urbano.

Competitividad municipal

En un estudio de competitividad realizado en municipios sonorenses en el año 2000, se aplicó el Índice de Competitividad Municipal (IMC). La construcción de este índice consideró aquellas dimensiones que favorecen la actividad empresarial de los municipios, directa e indirectamente, ya que la competitividad de las regiones está determinada en gran parte por la competitividad de sus empresas (Quijano, 2007).

Las ciudades más importantes en la actividad económica y altamente competitivas son Hermosillo, Nogales y Ciudad Obregón. Esto se deriva de la aplicación del IMC, donde se encuentran dos municipios del Valle del Yaqui: BÁCUM, con una competitividad muy baja, y Cajeme que presenta una competitividad alta.

Competitividad urbana

En otro estudio realizado por investigadores del CIDE se parte de que las ciudades son los espacios de construcción de los modelos nacionales de desarrollo, y es donde se crean las condiciones y el ambiente propicio para la competitividad. En ese sentido, se genera el concepto de competitividad urbana, la cual forma parte cada vez más de la agenda de los gobiernos locales.

“La competitividad urbana se refiere al proceso de generación y difusión de competencias, a la capacidad de las ciudades para participar en el entorno globalizado, a la posibilidad de las ciudades de crear ambientes propicios para el desarrollo de competitividad de sus agentes económicos” (Cabrero et al, 2007: 3).

El índice de competitividad CIDE es una actualización del índice elaborado en el año 2003 por el CIDE, el cual considera a las 60 zonas metropolitanas más importantes del país en cuanto a población y generación de riqueza, incluyendo un total de 225 municipios, donde cada estado de la República Mexicana está representado.

El cálculo del índice se basa en el método de análisis factorial, en donde se obtiene información a partir de cuatro componentes: económico, socio-demográfico, urbano-ambiental e institucional, similar al Índice de Desarrollo Local Integral.

Con la aplicación del índice de competitividad CIDE 2003, Ciudad Obregón se encontraba en la posición 37, luego en el 2007 se ubicó en el lugar 38 (Cabrero et al, 2003 y 2007), mostrando prácticamente un estancamiento.

Competitividad sistémica

Utilizando el criterio de competitividad sistémica en los ámbitos regional y local (Meyer-Stamer, 1994 y 1996), se deduce que mientras las empresas y las instituciones actúan de manera organizada en el nivel micro, la responsabilidad de la administración local debe orientarse a tener un papel más activo en el nivel meso, concertando las políticas públicas que requieren aplicarse.

Al revisar la competitividad sistémica en la experiencia mexicana, se nos revela la “paradoja de la competitividad”, pues México es uno de los países más abiertos y de los menos competitivos. Ello significa que el país está reprobado en competitividad sistémica, lo que dificulta aprovechar las ventajas del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Esto se debe a que la empresa mexicana, además de enfrentar sus propios desafíos internos de competitividad, enfrenta un entorno macroeconómico, gubernamental y político-social negativo para la competitividad empresarial. (Villarreal, 2004)

De esta manera, bajo la estrategia de apertura, México mantiene 31 acuerdos de libre comercio con diferentes países en 3 continentes, pero la eficiencia y competitividad no se han alcanzado debido a la falta de un enfoque de Competitividad Sistémica a los diferentes niveles de la economía.

No obstante, algunos sistemas productivos locales en México cuentan con la ventaja de su posición geográfica para enfrentar con éxito los procesos de globalización actuales, apuntando a la especialización de estos sistemas donde existen ventajas comparativas y

competitivas (Díaz-Bautista, 2003), dentro de los cuales podemos considerar a la región del Valle del Yaqui, básicamente en la producción de trigo (Valenzuela et al, 1999: 9).

Por ello, se requiere el enfoque de la “competitividad sistémica territorial”, pues los territorios forman una matriz organizativa de las variables que deciden sobre la capacidad de enfrentar la reestructuración productiva y el desarrollo local (Alburquerque, 2006).

De acuerdo al Índice de Competitividad Sistémica que aplica la empresa Aregional a 91 ciudades en 2007, Ciudad Obregón se ubica en el lugar 35, mientras que en 2010 baja hasta la posición 48, entre 93 ciudades. Con este índice la competitividad en Ciudad Obregón es más débil en comparación a los índices de competitividad municipal y al del CIDE.

Conclusiones

Con la metodología del MODELI en el Valle del Yaqui se obtiene un diagnóstico integral de la problemática observada en sus cuatro dimensiones del desarrollo: económica, política, social y ambiental, de las cuales la dimensión económica es la más débil y es la que influye en el bajo nivel de desarrollo local integral que muestra esta región.

Al comparar las medidas y niveles de desarrollo que se derivan del IDH, el IDMb y el IDLI, aplicados en el Valle del Yaqui, observamos que el IDH presenta los mejores niveles de desarrollo; con la metodología del IDMb, BÁCUM y Cajeme muestran niveles similares de desarrollo al del IDH, aunque con coeficientes menores; mientras que San Ignacio Río Muerto presenta un desarrollo bajo. Todavía más bajos son los niveles que nos muestra el IDLI, con excepción de Cajeme que es similar al del IDMb.

Indudablemente, el IDLI debe perfeccionar su metodología y ampliar su aplicación a otros municipios mediante futuras investigaciones que habremos de realizar, con el propósito

de ofrecer un instrumento de medición más objetivo del desarrollo local integral y coadyuvar en la solución de la problemática en todos sus aspectos.

La competitividad es una característica importante del MODELI, que en el caso de este estudio es la más débil porque la eficiencia y competitividad no se han alcanzado debido a la falta de un enfoque de Competitividad Sistémica a los diferentes niveles de la economía.

En ese sentido, las regiones y localidades deben incluir una visión sistémica de la competitividad que abarque las limitaciones analizadas en forma integral y específica. Se infiere también, que el MODELI puede ser aplicable a otras regiones y localidades.

Referencias

- Albuquerque, Francisco (2006), Reflexiones sobre Iniciativas de Desarrollo Local en Brasil, Argentina y Chile, Comunidad Virtual de Gobernabilidad y Liderazgo, <http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=print&sid=1134> (240907)
- Almanza Sánchez, María (2006), RETROCESOS DE LA REFORMA AGRARIA EN EL VALLE DEL YAQUI; CASO DE LAS ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES, Universidad Autónoma de Chapingo, <http://www.alasru.org/cdalasru2006/21%20GT%20Mar%C3%ADa%20Almanza%20S%C3%A1nchez.pdf> (260307)
- ARegional (2011), Resultados del Índice de Competitividad Sistémica de las Ciudades Mexicanas 2010, <http://www.aregional.com/mexico/#>
- Autoridades Tradicionales de la Tribu Yaqui (2006), Problemática Territorial de la Tribu Yaqui, en Seminario-taller, Usos, Protección y Defensa del Agua en Territorios Indígenas, El Colegio de San Luis, A.C., <http://www.colsan.edu.mx/investigacion/aguaysociedad/Seminario/Seminario.htm> (280307)
- Cabrero Mendoza, Enrique, Isela Orihuela Jurado y Alicia Ziccardi Contigiani (2003), Ciudades Competitivas-Ciudades cooperativas: conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas, CIDE, <http://www.premiomunicipal.org.mx/p2009/docs/Ciudades%20competitivas-%20EC.pdf> (030911)

- Cabrero Mendoza, Enrique, Isela Orihuela Jurado y Alicia Ziccardi Contigiani (2007), Competitividad de las Ciudades Mexicanas 2007. La nueva agenda de los municipios urbanos, CIDE
- Cruz Morales, Luz Haydee y Octavio Villanueva (2001), LA DEMOCRACIA MUNICIPAL Y SU PAPEL EN EL DESARROLLO HUMANO, en Francisco Espinoza Morales, M.A. (2001) Coordinador General V Coloquio Regional sobre Cultura, Historia e Identidad Del Sur de Sonora, MEMORIAS, Universidad de Sonora
- Díaz-Bautista, Alejandro (2003), Efectos de la Globalización en la Competitividad y en los Sistemas Productivos Locales de México, Observatorio de la Economía Latinoamericana, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/ADB-SPGM.pdf> (281207)
- FAO-SAGARPA (2004), Seminario Descentralización y desarrollo rural en México. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México, Noviembre 11, 2004. <http://www.rlc.fao.org/prior/desrural/tcpmex.htm> (180905)
- Flamand, Laura, INAFED (2006), Metodología de Cálculo. Índice de desarrollo Municipal Básico (IDMb), SEGOB, México, D.F.
- Gobierno del Estado de Sonora (1992), Plan Estatal de desarrollo 1992-1997
- Gobierno del Estado de Sonora (1998), Plan Estatal de desarrollo 1998-2003
- Gobierno del Estado de Sonora (2004), Plan Estatal de desarrollo 2004-2009
- Gordillo, Gustavo (1988), Campesinos al Asalto del Cielo, Siglo XXI Editores, México
- Larousse (1988), Diccionario Enciclopédico Ilustrado, Tercera Edición, Ediciones Larousse, México
- León, Jorge et al, (2006), Programa especial concurrente para el Desarrollo Rural Sustentable. Distrito de Desarrollo Rural 148 Cajeme, Sagarpa-INCA Rural-Gobierno del Estado de Sonora-CIAD
- López-Calva, Luis F., et al (2004a), Índice de Desarrollo Humano Municipal en México, PNUD, México
- Meyer-Stamer, Jörg, et al (1994), Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas, Instituto Alemán de Desarrollo, <http://decon.edu.uy/ec2soc/Competitividad%20sistemica.doc> (290208)
- Meyer-Stamer, Jörg, et al (1996), Competitividad sistémica. Nuevo desafío a las empresas y a la política, Revista de la CEPAL, No. 59, Santiago, Chile

Noriega Orozco, Lorena (2000), Estudio de Camaronicultura en el Estado de Sonora, CIAD, <http://www.pitt.edu/~brdewalt/shrimp-project/sonora/sonora.PDF>. (200706)

Stiglitz, Joseph (2000), Participación y desarrollo: perspectivas desde el paradigma integral de desarrollo, Instituciones y Desarrollo, <http://www.iigov.org/id/article.drt?edi=187626&art=187681> (310106)

Valenzuela Cornejo, E.; J. A. Espinoza García; G. Barrera Camacho; H. Vaquera Huerta; O. H. Moreno Ramos; M. A. Velázquez Hernández; E. y Casas Díaz (1999), Evaluación del Impacto Ambiental y Productivo de Proyectos de Desarrollo Tecnológico en el Cultivo de Trigo en México. La Haya, Países Bajos, Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR), INIFAP, México

Villarreal, René (2004), La competitividad sistémica: conceptos y condiciones en México. UNAM, México.

Quijano Vega, G.A. (2007), La importancia de la Competitividad Económica en el Desarrollo de los Municipios Sonorenses en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 77, 2007, <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/>

Artículo XI. Análisis de la agricultura en el Valle del Yaqui, el caso del trigo y la reconversión hacia la agricultura orgánica como alternativa económica ambiental y desarrollo rural sustentable

*María Dolores Retes Valenzuela, Rodolfo Valenzuela Reynaga, Mirna Yudit Chávez Rivera, Yara Landazuri Aguilera & María Trinidad Álvarez Medina
lolretska@gmail.com*

Resumen

El cultivo de trigo es el más representativo del Valle del Yaqui, debido a diversos factores; sin embargo, ha presentado una serie de dificultades, entre ellas el alza continua de los precios de los insumos, la baja rentabilidad debido a los variantes precios de mercado y altos costos, las imposiciones y exigencias de la industria; entre las problemáticas de baja derrama económica, externalidades negativas en el aspecto ambiental y la carga social que representa. En este trabajo se presenta la alternativa de sustitución de insumos para la producción de cultivo de trigo, de fertilizantes sintéticos o convencionales a orgánicos en una alternativa mixta como medio de atención a la problemática del alza de los costos de fertilizantes sintéticos, lo que contribuiría a incrementar el margen de rentabilidad y, a su vez, contrarrestar la degradación de los recursos naturales y disminuir las afectaciones a la salud pública, regenerar suelos y enriquecer sus cosechas, cultivos más sanos para los consumidores y quienes trabajan las tierras. Los resultados arrojados en la presente investigación, muestran que el cultivo mixto en fertilizantes es favorable, pues disminuye considerablemente los costos, hasta un 47% por hectárea, lo que aumenta el margen de ganancias del productor. Esta alternativa representa una vía de transición en estos tiempos de crisis, la autonomía y sustentabilidad vendrán *a priori* en las nuevas generaciones y sus métodos de producción.

Palabras claves. Agricultura orgánica, economía ambiental, desarrollo rural sustentable.

Introducción

El Valle del Yaqui se encuentra en el sur del estado de Sonora, México; entre la Sierra Madre Occidental y el Mar de Cortés, al norte se encuentra Ciudad Obregón, y al sur limita con el Valle del Río Mayo; entre los paralelos 27°10' y 27°50' latitud norte, y los meridianos 109°55' y 110°36'. El principal río del estado, el Río Yaqui, cruza por la zona oeste del valle y además es considerada como una de las principales regiones agrícolas de México. La extensión del Valle del Yaqui es de aproximadamente de 450,000 hectáreas, de las cuales 220,000 son de riego y están destinadas para la agricultura, principalmente de cultivo de trigo,

ya que hasta 180,000 hectáreas son destinadas a este cereal (Distrito de Riego del Río Yaqui, 2010).

El área agrícola del Valle del Yaqui es una región productiva muy importante, de carácter intensivo en sus sistemas de producción, por todo lo que ello implica, es una agricultura “agroindustrial” orientada al mercado al 100%, su producción está basada en la venta y exportación. Según Gaxiola (2010), solo el 30% del total de lo que se produce está destinado al consumo local, por lo cual se cuenta con una gran infraestructura en esta zona agrícola conformada por la red hidráulica, las presas, los centros de investigación en agricultura básica, fomento, mercado, entre otros. De acuerdo a Sánchez (2010), el Valle del Yaqui, cuenta con fuentes de financiamiento, con Instituciones de asesoría técnica, seguro agrícola, se provee de todo el aparato estatal de apoyo a la producción, con el objetivo de que en la región se desarrolle la agricultura y sea una fuente de producción importante para generar riqueza y bienestar social.

Planteamiento del problema

El cultivo de trigo es el más representativo del Valle del Yaqui; sin embargo, presenta una serie de dificultades, entre ellas el alza continua de los precios de los insumos, la baja rentabilidad debido a los variantes precios de mercado y altos costos, las imposiciones y exigencias de la industria, entre las problemáticas de baja derrama económica, externalidades negativas en lo ambiental y la carga social que representa, (Márquez, Almaguer, Schwentesius, Ayala, Gómez, 2008).

Aunado a lo anterior, Almanza (2008), refiere que en el Valle del Yaqui se reporta la participación de 19,717 usuarios, de los cuales 72% pertenecen al sector ejidal, el 25% al sector privado y 3% al sector colono. Aproximadamente el 90% de los productores ejidales

fueron expulsados de la actividad por la falta de rentabilidad en los cultivos tradicionales, entre los que figura el trigo como el más importante, ya que no podían competir en el mercado. Es decir alrededor de 12,776 usuarios de sector ejidal han sido desplazados y al parecer cada ciclo va en aumento, sobreviviendo solo 6,941 productores entre el sector ejidal, privado y colono.

Sin embargo actualmente en los ejidos de la región se observa la presencia de desempleo, pobreza, marginación, desnutrición e inseguridad, así como elevados índices de contaminación, afectaciones a la salud pública, ejidos insertados dentro del emporio agrícola, en un área de desarrollo agrícola rico de carácter industrial, que forma parte del granero de México y que son parte económicamente importante en la economía de la región (Sánchez, 2010.)

Debido al alza constante de precios y dependencia de insumos especialmente agroquímicos, ¿podría el productor proveerse de sus propios insumos a menor costo empleando un enfoque orgánico mixto a sus procesos de producción de cultivo de trigo y así aumentar el margen de rentabilidad de sus cosechas?

Objetivo

Demostrar, mediante el análisis de casos de estudio que el cultivo mixto del trigo, disminuyendo el uso de fertilizantes sintéticos y aumentando el uso de orgánicos, es una vía sustentable de reducción de los costos de producción por uso de agroquímicos, lo que aumenta el margen de utilidad al productor.

Justificación

Es posible detectar cierto grado de sometimiento de los productores a sus proveedores y compradores en una situación de precio aceptantes por la presión del mercado internacional

y de la industria. De acuerdo a Márquez (2008), existen varios factores que reducen la rentabilidad de la producción agrícola de Sonora, entre ellos destaca el agravamiento de los términos de intercambio entre los productos agrícolas y los insumos utilizados. El encarecimiento de los insumos especialmente agroquímicos conduce a un replanteamiento de alternativas, como la variante de la producción orgánica.

Exponer la problemática en la cual esta insertado no solo el Valle del Yaqui sino también sus comunidades rurales, la cada vez más baja derrama económica en otros sectores de la economía y de acuerdo a Schwentesius (2007), los apoyos gubernamentales no alcanzan a cubrir la totalidad de los costos de producción, sino únicamente los costos directos o costos de operación, lo que explica la descapitalización de los productores. Así como tampoco cubrir las externalidades negativas originadas por la agricultura como son la contaminación de los suelos, de las aguas, del aire y daños a la salud especialmente de los trabajadores agrícolas, los costos originados deber ser cubiertos por los afectados y por la sociedad.

Además Schwentesius agrega que existen una serie de externalidades negativas que trae consigo la agricultura intensiva del monocultivo de trigo y de la agricultura convencional en sí, así como el enfoque de exportación para ciertas regiones, en el caso de cultivo de trigo las exportaciones no son suficientes para equilibrar la balanza comercial, además externalizan costos, que se están convirtiendo en una carga para toda la sociedad, ya que las exportaciones se basan en sobreexplotación de recursos y la mano de obra, además de un uso intensivo de agua que no solamente está incrementando los costos de producción de este cereal, sino que además está obligando a una reducción de la superficie sembrada e implican un uso irracional de agroquímicos que contaminan el suelo, agua y al aire.

En este trabajo se presenta la alternativa de sustitución de insumos para la producción de cultivo de trigo, de fertilizantes sintéticos o convencionales a orgánicos como una alternativa mixta que sea un medio para atender el alza de los costos de insumos e ir contrarrestando la degradación de los recursos naturales y disminuir las afectaciones a la salud pública, regenerar suelos y enriquecer sus cosechas, cultivos más sanos para los consumidores y para quienes trabajan las tierras.

Fundamentación Teórica

Guzmán, citado en Boza (2009) considera que existen dos enfoques principales de la tendencia orgánica: el nacido de las sociedades occidentales, motivado por un objetivo de mejoramiento de la salud y el medio ambiente, donde este tipo de agricultura recibe la denominación de agricultura orgánica o biológica, y aquel que surge para atajar adicionalmente problemas socioeconómicos inherentes a las regiones rurales en desarrollo, el relativo a la agroecología.

No obstante numerosos autores, los cuales entienden la sostenibilidad como un concepto multidimensional (ambiental, económico y social) han desarrollado conceptualizaciones de la agricultura más complejas, tal y como lo ha hecho la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), una de la organizaciones más respetadas del sector, en su Asamblea General de 2005 en Adelaida (Australia) en la cual destaca que: “la agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia para beneficiar el medioambiente común y promover relaciones justas y una buena calidad de vida para todos aquellos a los que envuelve.” Citado en: Boza (2009).

Según Field (2006), economía ambiental se ocupa de los recursos naturales y ambientales con que cuenta una sociedad, y estudia como la gente toma decisiones que

provocan la degradación o mejora del entorno. El estudio de los residuos que genera la economía (producción y consumo) y de sus efectos sobre la naturaleza se le conoce como economía ambiental.

Field (2006), menciona que los procesos biológicos y ecológicos hacen que exista una relación entre la tasa presente de explotación de un recurso y la cantidad y calidad de los recursos de que dispondrán las generaciones futuras. Esta relación constituye la esencia de lo que se ha dado en llamar sostenibilidad. La tasa de explotación de un recurso determinado es “sostenible” cuando es posible mantenerla en el largo plazo sin dañar significativamente la capacidad del recurso natural para abastecer a las generaciones futuras. La sostenibilidad no implica que los recursos sean intocables, sino que su ritmo de explotación no debe poner en riesgo el abastecimiento de las generaciones venideras.

De acuerdo con Schwentesius (2007), los alimentos orgánicos son aquellos que se producen bajo un conjunto de procedimientos denominados “orgánicos, biológicos o sustentables”. Estas prácticas tienen tres objetivos principales: la obtención de alimentos más saludables, un ingreso mayor para los agricultores y la protección del medio ambiente con el uso de técnicas no contaminantes, y que además disminuyan el empleo de energía y de sustancias inorgánicas. Se prohíbe el uso de agroquímicos, la radiación y la siembra de transgénicos.

La agricultura desde la economía

Al respecto de la agricultura desde la economía, Caldentey (1996) refiere que a la ciencia económica le preocupa el análisis de la agricultura; para esto, aplica la teoría económica a los problemas de las unidades productivas rurales y configura un área de estudio denominada “Economía Agrícola”. Desde las primeras reflexiones de la Economía Política se

encuentran apuntes explícitos en donde se describe la importancia de la agricultura en la generación de riqueza, crecimiento y bienestar. A pesar de que en los primeros desarrollos de la economía ya se había trabajado el tema de lo agrario, fue solo hasta mediados del siglo XIX cuando se configuró su estudio como una doctrina específica independiente.

Para el caso de América Latina el papel del sector agrícola en el desarrollo ha sido promovido desde diferentes frentes y épocas; en los años cincuentas la visión de la agricultura como sector pasivo y con poco potencial estimuló programas de incorporación tecnológica (como la Revolución Verde) para aumentar la productividad del campo y proveer de materias primas y alimentos a otros sectores, sin tener en cuenta la realidad social y cultural de los países.

En los años setenta, estudios estadísticos reconocieron la contribución directa de la agricultura para mejorar la tasa de crecimiento de la economía. Por tanto se promovió el empleo, la distribución del ingreso real y el cubrimiento de las necesidades básicas de la población rural (salud y vivienda). Esta orientación implicó asignar un rol importante a la agricultura que no se había otorgado antes en la solución de problemas sectoriales y de la economía. En los ochentas, el pensamiento sobre el desarrollo buscó adelantar reformas y políticas de liberación comercial, promover exportaciones, diseñar planes de estabilización, privatizar empresas estatales y seguir lineamientos de los precios de mercado. Así, las acciones del gobierno promovieron políticas de crecimiento agrícola y medidas para aumentar la capacidad del sector rural no agrícola por medio de mejoras en la infraestructura, capacitación de recursos humanos y provisión de un marco institucional adecuado; se concertaron estrategias de inserción a los mercados mundiales utilizando los precios internacionales como guía para la asignación de recursos, Bejarano (1998).

En los años noventa se enfatizó el interés por la relación entre economía rural y mercados mundiales, así como la importancia de las instituciones en el crecimiento.

Por otro lado Cardona (2007), menciona que en la actualidad el tema de la agricultura cobra relevancia cuando se ingresa a lógicas de intercambio global y nuevos retos de desarrollo integral para los países con tradiciones agrícolas y con altos niveles de pobreza como los latinoamericanos. El estudio sobre el papel que debe desempeñar la agricultura en la economía se vuelve aún más complejo al aparecer nuevos elementos como los mercados internacionales; la consolidación al interior de la estructura productiva de sectores como el financiero y de servicios, que ganan importancia en su aporte al crecimiento económico; y la persistencia en las desigualdades entre el campo y la ciudad, que pone en desventaja a los habitantes rurales.

Resulta necesario replantear el concepto de estructura agrícola en virtud de la realidad y contexto latinoamericano para identificar las particularidades y contribuciones de la agricultura en el desarrollo económico. El desarrollo rural está dirigido a mejorar la calidad de vida de las comunidades rurales por medio de la satisfacción de sus aspiraciones socioeconómicas y culturales y el fortalecimiento de su organización social, al mismo tiempo que protege los recursos naturales.

IFOAM (2006), menciona que la agricultura ecológica, gracias a su enfoque holístico, contribuye al desarrollo rural, además de estar demostrando cómo aumentar la sostenibilidad económica, social y ambiental. No solamente las poblaciones rurales gozan de los resultados de la agricultura ecológica, también los habitantes urbanos están en una mejor situación.

La economía social y la agricultura ecológica en tiempos de crisis

La agricultura ecológica y la Economía Social aparecen, *a priori*, como dos sectores distantes. Sin embargo, un análisis pormenorizado de su evolución revela un desarrollo histórico paralelo y confluyente, Infante (2008). La actual crisis financiera es solo una manifestación de una crisis mucho más amplia que se ha reproducido con las revoluciones acontecidas en los dos últimos siglos; la estabilidad social de antaño ha derivado en estructuras mucho más complejas e inestables.

Dadas las características particulares de la economía social y de la agricultura ecológica, se les ha considerado como dos referentes factibles en las circunstancias de crisis como las que se han vivido en los últimos tiempos; y, cabe señalar, que los escenarios críticos son detectados a partir de problemas en la economía de mercado así como en el componente ambiental y de recursos naturales.

La actividad agraria (tradicionalmente la principal generadora de ingresos rurales) obtiene su producción directamente del contacto con la naturaleza. Es por ello que la relación entre mundo rural y medioambiente resulta tan obvia. La ampliación de la frontera de producción agrícola puede obtenerse de dos maneras: 1) mediante la extensión de la superficie utilizada y/o 2) mediante la obtención de mayores niveles de productividad por hectárea trabajada. En el primero de los casos la generación de superficie agraria suele ir en desmedro de la cantidad de hectáreas forestales. En el segundo caso el uso de insumos químicos, la mayor mecanización del trabajo agrario y/o la intensificación del riesgo han sido los métodos utilizados con mayor frecuencia. El desgaste medioambiental derivado de estas actuaciones es evidente, Boza (2009).

En los países en vías de desarrollo se dio durante los años noventa un proceso de expansión de las tierras agrarias cuya producción es destinada a la exportación. El seguimiento de los Programas de Ajuste Estructural (PAE) y sobre todo la liberación del comercio aceleraron dicho proceso. Así mismo, los gobiernos de estos países intervinieron dando importantes incentivos a los campesinos que exportaban sus cultivos, la que fue dejando a un lado la agricultura destinada a la alimentación y al comercio doméstico. En la medida que la agricultura orgánica trate de disminuir la dependencia de los insumos que proceden de fuera de las propias fincas se entiende claramente las posibilidades que plantea su práctica para los defensores de la soberanía alimentaria de las comunidades rurales. Así mismo, la sustitución de insumos químicos por otros orgánicos y por la utilización de más mano de obra contribuye a disminuir los costes en la producción agraria. A esto se suma, en la obtención de una mejor rentabilidad, que los precios de los alimentos orgánicos en el mercado suelen ser superiores a los de los convencionales. La práctica de la agricultura orgánica reduce a su vez los problemas de salud que provoca la manipulación de químicos industriales en los productores y atenúa la degradación de los entornos naturales, Madeley (2005) citado en Boza (2009).

Metodología

En el desarrollo de esta investigación, el cuerpo académico económico- financiero para el desarrollo de las organizaciones, mantiene el interés de analizar la agricultura del valle del yaqui en función de comparar la agricultura tradicional vs. la reconversión a la agricultura orgánica como una alternativa económica ambiental y de desarrollo rural sustentable, en un caso muy particular el del Trigo , para la cual se obtuvo información mediante entrevistas y consulta de documentos en las siguientes instituciones: Centro Regional Universitario de Noroeste Chapingo (CRUNO), particularmente con el coordinador Académico y Jefe de

Vinculación; Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), en específico con el coordinador fitosanitario y técnicos; Servicio Nacional de Inspección y Certificación en Semillas (SNICS), entrevista con el Director y Subdirector; con investigadores experimentales del Instituto Tecnológico del Valle del Yaqui (ITVY); con personal del Instituto Nacional de Investigación Forestal, Agrícola y Pecuarias (INIFAP); empresas productoras de insumos orgánicos como (Agricultura Experimental Alternativa (AGREXA), Bío-fertilizantes del Yaqui, entre otros; así como seis productores de trigo del Valle del Yaqui.

Se procedió a realizar una entrevista guiada y abierta, denominada “Análisis de la Agricultura en el Valle del Yaqui” con una intención explorativa, es decir, cuya finalidad fue conocer de voz propia de diversos actores en la agricultura, productores, académicos, investigadores su visión sobre la situación agrícola de la región, principales problemáticas, tipos de cultivos, tecnificación agrícola, tecnología de riego, producción, financiamiento, mercado, medio ambiente, entre otros. Para la entrevista se utilizó como referencia el instrumento desarrollado por Almanza (2008), en su investigación “Retroscesos de la reforma agraria en el Valle del Yaqui; caso de las organizaciones de pequeños y medianos productores”; para propósitos de este estudio se hicieron adaptaciones al instrumento.

Posteriormente se diseñó y aplicó un cuestionario guiado y abierto a un grupo de productores de trigo del Valle del Yaqui; las interrogantes principales estaban orientadas a variables referentes a sus procesos de producción respecto del uso de agroquímicos, los costos de los insumos a utilizar, particularmente en relación al tipo de insumo utilizado, cantidad y precio, tipo de semilla, costos por rubros, método utilizado, financiamiento, comercialización

y principales mercados, así como también resultados en cuanto a calidad, rendimientos, industria, entre otros.

Se consideró como base para el diseño de cuestionario las investigaciones relacionadas con el tema, tomando como referencia el instrumento, de Hernández (2006), en donde presenta un cuestionario dirigido a productores denominado “La red de trigo en el Valle del Yaqui como estrategia de competitividad”, para el objeto de la presente investigación se modificó y ajustó dicho cuestionario a fin de que permitiera conseguir información pertinente. A su vez se tomaron como referencia de metodologías de soporte, estudios del Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM), en su investigación “La Crisis Agrícola y Alimentaria, el caso del Trigo” por Márquez, Almaguer, Schwentesius, Ayala, Gómez, (2008) en el que entre sus variados instrumentos de investigación se diseñó un cuestionario cuyas características lo hacen ser un referente para el presente estudio.

Finalmente, una vez recolectada la información se continuó con el procesamiento de datos, los cuales arrojaron los hallazgos que en el siguiente apartado se presentan.

Resultados y discusión

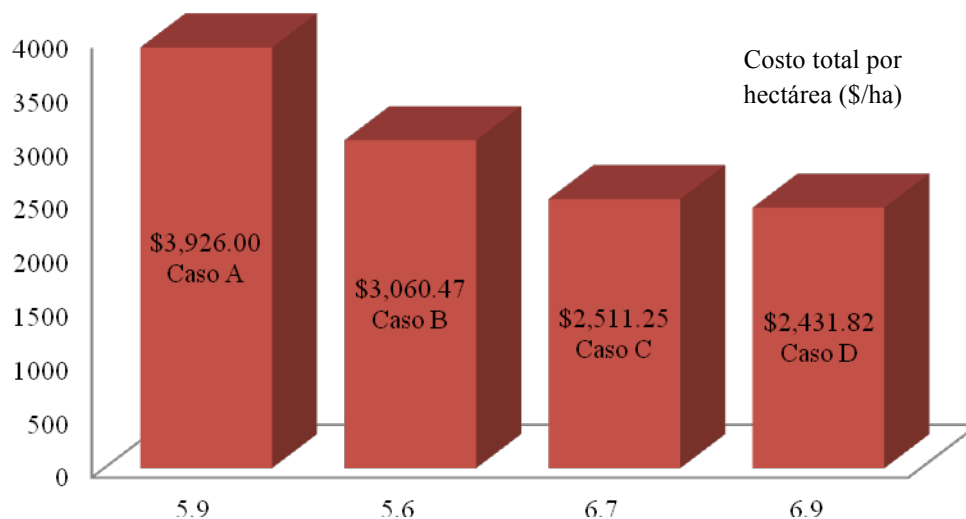
La conversión del cultivo de trigo bajo el método convencional y/o tradicional al enfoque mixto, semi-orgánico puede reducir los costos por la sustitución de fertilizantes sintéticos por orgánicos. El caso D (trigo mixto semi-orgánico) presenta la menor inversión en fertilizantes con 47% menos inversión por hectárea frente al productor del caso A, que fue el más alto en costos por fertilizantes, que ascienden a \$665.42 por tonelada frente al caso D que fue de \$352.44 por tonelada.

Tabla 1. Tabla comparativa de inversión en fertilizantes.

	Tipo de Cultivo			
	Convencional	Convencional	Mixto Orgánico	Mixto Orgánico
	Caso A	Caso B	Caso C	Caso D
Fertilizantes (costos totales)	\$785,200.00	\$263,200.00	\$100,450.00	\$80,250.00
Número de hectáreas	200	86	40	33
Costo por hectárea	\$3,926.00	\$3,060.47	\$2,511.25	\$2,431.82
Rendimiento	5.9	5.6	6.7	6.9
Costo por tonelada	\$665.42	\$546.51	\$374.81	\$352.44
Ahorro por tonelada	\$0.00	\$118.91	\$290.61	\$312.99
Ahorro por tonelada %	0.00%	17.87%	43.67%	47.04%
Ahorro por hectárea	\$0.00	\$546.91	\$1,096.74	\$1,143.82
Ahorro total	0.00	47,034.19	43,869.50	37,746.10

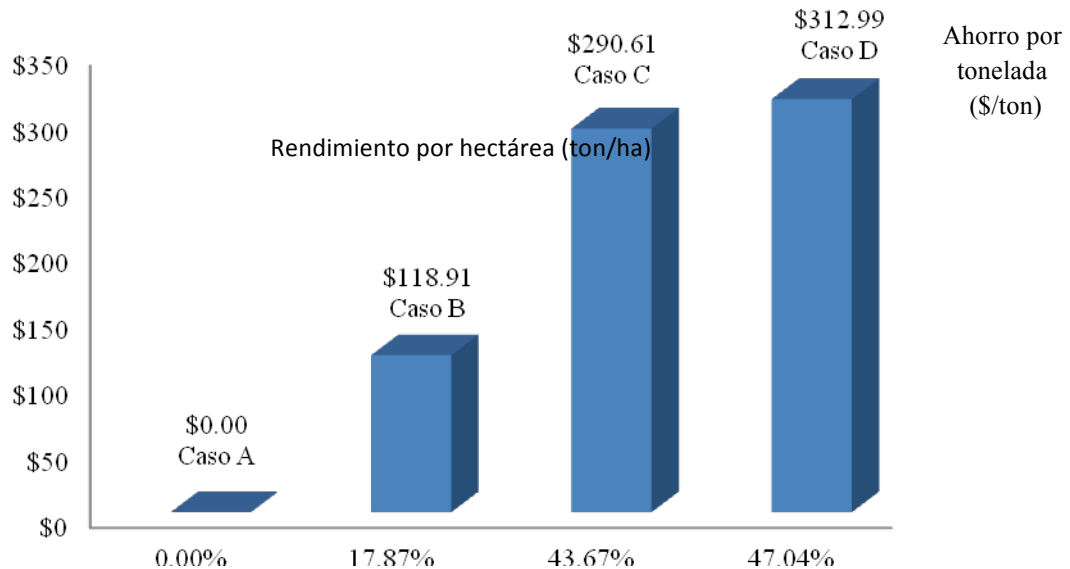
Elaboración Propia, con base en información proporcionada por los productores

Figura 1. Costos de fertilizantes frente a rendimientos por hectárea.



Elaboración Propia, con base en información proporcionada por los productores

Figura 2. Ahorro por tonelada en cada caso



Elaboración Propia, con base en información proporcionada por los productores

De acuerdo a Jairo (2010), los abonos son más completos, al incorporar a los suelos macro y micronutrientes necesarios al crecimiento de las plantas. Lo que puede explicar el comportamiento del cultivo a pesar de las heladas.

A su vez Jairo Restrepo (2010) menciona: “Los abonos orgánicos, son un sistema a la vez seguro, económico, eficaz y sencillo de tener resultados a corto plazo, para una reconversión de una agricultura convencional hacia una agricultura orgánica”. Lo anterior citado sustenta este estudio de casos al resultar una disminución considerable de costos por fertilización.

Los datos planteados, algunos de ellos son aproximaciones, basados en la información arrojada por los productores e investigando en la industria de agroquímicos los precios y usos de los mismos. Con base en los resultados obtenidos se puede deducir que la producción mixta, orientada hacia la producción orgánica futura es una alternativa no solo rentable, sino de seguridad ambiental y social, ya que podría disminuir la incidencia en diversas enfermedades de la población, dejar de intoxicar los suelos, agua y aire.

Resulta interesante como un productor que decide hacer cambios en su parcela, motivado principalmente por el factor económico opta por el manejo de insumos orgánicos obteniendo excelentes resultados lo que jamás había presentado con el uso únicamente de elementos químicos sintéticos, como lo fueron los casos A y B. A pesar de haber sido un año atípico (ciclo 2010/2011) por la presencia de heladas, así como la falta de horas luz en el desarrollo de grano el productor del caso D quedo más que convencido y satisfecho con su cosecha.

Conclusiones

En entrevista realizada a productores, refieren que a pesar de la promoción de algunas organizaciones, diversas investigaciones y beneficios que aportan los insumos orgánicos, la mayoría de los productores del Valle del Yaqui, permanecen escépticos, ante esta alternativa que se les presenta, les parece primitiva, compleja y no consideran que pueda mejorar en mucho, creen que arriesgarían en gran medida sus cultivos y sus finanzas. Probablemente esto se debe a la cultura del productor del Valle del Yaqui en donde la agricultura es de carácter industrial, intensiva, con alto grado de mecanización y tecnificación agrícola, heredado del esquema productivo de la Revolución Verde, en donde se hace uso elevado de agroquímicos, casi desmedido, donde el productor es dependiente de la industria y asociaciones, así como acatando las recomendaciones que estas hacen a los productores en la compra de nuevos o mejorados agroquímicos.

Radica en la conciencia y disposición de los productores, el innovar y mejorar no solo su situación sino también el medio ambiente para salvaguardarlo a las futuras generaciones, así como la protección de los suelos de esos agro sistemas, ya que no se puede exigir

responsabilidad social a las principales empresas comercializadoras de agroquímicos en el Valle del Yaqui si no existen legislaciones específicas sobre estos aspectos.

Una política de apoyo para el desarrollo del sector orgánico debe tomar en cuenta el desarrollo de un sistema tecnológico para la difusión de esta tecnología que contemple la participación activa de los productores como actores centrales, el mercado, el aspecto institucional y administrativo.

Se recomienda la generación de proyectos que permitan la formación de los productores respecto del cambio de paradigmas, lo cual desde luego no es una tarea fácil, pero es necesaria. Asimismo, se sugiere crear una alianza entre instituciones públicas, privadas y centros universitarios para contribuir al diseño de un adecuado mecanismo de transferencia tecnológica y de conocimientos a través de investigaciones, cursos, conferencias y talleres con características que los hagan accesibles a cualquier tipo de productor.

Por otro lado, es recomendable el desarrollo de estudios económicos sobre diversos cultivos, su rentabilidad, proyecciones futuras, su impacto social y ambiental, su contribución a los diferentes sectores económicos, apertura de nuevos mercados entre otras consideraciones que contribuyan a tener mayores alternativas productivas.

Finalmente, se considera relevante la creación de campañas de educación y sensibilización sobre productos orgánicos, promoción y difusión de la salud y alimentación en la región, introducir distintos programas de formación de acuerdo a los diferentes niveles escolares, tanto en zonas rurales como urbanas.

Referencias

Almanza, M. (2008) Las organizaciones del sector social del Valle del Yaqui. Retrocesos de política agraria. Colegio de la Frontera Norte.

Bejarano, J. (1998) la agricultura y el desarrollo económico, economía de la agricultura, Tercer Mundo.

Boza, So. (2009) La agricultura orgánica en la mitigación de la pobreza rural en México. Recuperado de http://ucentral.academia.edu/SofiaBozaMartinez/Papers/169309/La_agricultura_organica_en_la_mitigacion_de_la_pobreza_rural_en_Mexico.

Candentey, P. (1996). Economía agraria y nuevas teorías económicas. <http://www.ucm.es/info/ec/jec5/pdf/area6/area6-1.pdf>

Cardona, Marleny, Barrero, Gavira, Álvarez, Muñoz, (2007). La Agricultura desde la Economía: aportes teóricos para un viejo debate. Revista Interamericana de Ambiente y turismo. Volumen 3, número 3. <http://riat.utralca.cl/index.php/test/article/view/15/pdf>.

Distrito de Riego del Rio Yaqui, Historia, (2010), <http://www.drnyaqui.com.mx/historia.html>.

FAO (2003) Andersen, M ¿Es la Certificación algo para mi?- Una Guía práctica sobre qué, cómo y con quién certificar productos agrícolas para la exportación/RUTA-FAO; Departamento Económico y Social. www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s03.htm

Field, B. (2006). Economía Ambiental, Editorial Mc Graw Hill. México.

Gaxiola, L. (2010) Entrevista Análisis de la Agricultura en el Valle del Yaqui. Coordinador Fitosanitario SAGARPA.

Hernández, M. (2006) La red de trigo del Valle del Yaqui, Sonora: Estrategia de comercialización. Colegio de la Frontera Norte, Tijuana B.C.

IFOAM. (2006) Agricultura Ecológica y Desarrollo Rural. www.ifoam.org

Infante, J. (2009). Economía social y agricultura ecológica en tiempos de crisis; De la Revolución liberal a la era global. Universidad Pablo de Olavide (Sevilla, España). <http://socek.se/node/65>

Jairo, R. (2010). Abonos Orgánicos Fermentados, experiencias de agricultores en Centroamérica y Brasil. <http://bocashi.files.wordpress.com/2010/10/abonosorganicosfermentados.pdf>

Márquez, Almaguer, Schwentesius, Ayala, Gómez. (2008) La Crisis Agrícola y Alimentaria; EL Caso del Trigo. CIESTAAM, UACH

Sánchez, M. (2010) Entrevista Análisis de la Agricultura en el Valle del Yaqui. Director SNICS. (Sistema Nacional de Inspección y Certificación en Semillas.) SAGARPA.

Schwentesius, R. (2007), Crecimiento Irreversible de alimentos orgánicos. Revista Imagen agropecuaria.com.

http://imagenagropecuaria.com/2007/crecimiento_irreversible_de_alimentos_organicos/.

Artículo XII. Aceptabilidad del agroturismo en Cajeme

*Dina Ivonne Valdez Pineda, Imelda Lorena Vázquez Jiménez, Jesús Nereida Aceves López, Nora Edith González Navarro & Daniel Eduardo Soto Sánchez
dvaldez@itson.mx*

Resumen

El término “agroturismo” es la forma de turismo donde la cultura rural es aprovechada económicamente, es una disciplina aún no regulada, que nace del interés del turista por descubrir ciertas prácticas agrícolas y participar en su manejo, incluyendo la cosecha. En Cajeme el “Agroturismo” no ha sido implementado, por lo que surge la siguiente interrogante: ¿cuál será la aceptabilidad de la implementación del agroturismo en Cajemé? El objetivo. Identificar la aceptabilidad de la implementación del agroturismo en Cajeme y que está a su vez sean aprovechadas de manera satisfactoria. Se utilizó el método descriptivo, donde los Sujetos, fueron personas que cuenten con un rancho en la localidad de Cajeme y sus alrededores, el material utilizado fue un cuestionario estructurado de ocho preguntas el cual detecto a los posibles prestadores del servicio de agroturismo. Y el procedimiento se utilizó la metodología de Kinner, los resultados fueron favorables, esto debido a que el 58% de los encuestados estaría dispuesto a implementar el agroturismo. Se concluye de manera favorable, y que una de las limitantes como el clima, no permite que la actividad sea llevada a cabo en todo el año por las altas temperaturas que se presentan en la temporada de verano.

Palabras claves. Turismo, Agroturismo, Turismo Rural, Agricultura y Ganadería.

Introducción

El agroturismo en Europa, entra bajo la denominación de diversificación de las explotaciones agrarias, donde se esconde una realidad muy amplia abarcando desde la incorporación de nuevas actividades agrarias y ganaderas, diferentes a las tradicionales hasta la prestación de servicios profesionales ajenos completamente a la agricultura. Se trata de un conjunto de actividades que se han ido adaptando a las diferentes realidades del mundo rural europeo y Latino Americano, que responden, en última instancia, a una continua estrategia de supervivencia por parte de las mismas frente a los procesos de reestructuración del sector agrícola. El agroturismo se relaciona directamente con las explotaciones agrarias y actúa como complemento de la renta de los agricultores, así la posibilidad de aprovechamiento de la

infraestructura existente lo que determinan la elección de este tipo de actividad. (Francés y Méndez, 2001).

En la actualidad, componentes agroturísticos se encuentran también en parques turísticos y culturales. En Malasia abrió un “Parque Paisajístico” que en 1.000 hectáreas muestra cómo se desarrolló la economía agropecuaria del país. Existe un *arboretum* con variedades locales de fruta. Pequeñas parcelas de demostración están dedicadas al cultivo de especies y variedades de plantas tradicionales. Una gran parte de la superficie del parque es aprovechada con fines económicos agro silvícolas.

“Agroturismo”; forma de turismo en la que la cultura rural es aprovechada económicamente para el turismo. Se parece al ecoturismo, pero no trata de atraer turistas con la naturaleza, sino sobre todo con paisajes cultivados. Si las ofertas para turistas hacen que aumenten los ingresos de la población rural, el agroturismo puede promover el desarrollo regional para que la propia población ayude a conservar la variedad natural, debe reconocerla como valiosa y digna de protección.

Ejemplos concretos de agroturismo serían: participar en una recolecta de café o de otras frutas (naranjas, uvas, cacao), ordeñar manualmente una vaca, asistir a una corrida típica de toros, participar de un proceso de elaboración de panel (tapa de dulce) o de un queso, conocer y participar las prácticas que se llevan a cabo en un vivero de plantas ornamentales, etcétera.

El agroturismo planeado con cautela puede contribuir a la conservación de los recursos genéticos animales y vegetales *in situ*. Por ello, en los países en desarrollo e industriales deberían realizarse mayores esfuerzos para identificar razas de animales y variedades de plantas interesantes y verificar su potencial para un aprovechamiento agro turístico.

Simultáneamente deben registrarse los conocimientos tradicionales sobre los cuidados y el uso de las razas y las variedades. Ello no sólo colabora a la sensibilización de la población con respecto al valor de la agro diversidad, sino que también es imprescindible para conservar esa variedad a largo plazo.

En México, las culturas indígenas y mestizas de Oaxaca se han desarrollado en el marco de una gran diversidad de Recursos Naturales. Al habitar zonas ecológicamente heterogéneas, los pueblos indígenas de Oaxaca aprendieron a manejar un gran número de especies de plantas y animales. Dentro del contexto de autoconsumo y comercialización constituye toda una experiencia participar en los procesos productivos del campo, conociendo y aprendiendo este ancestral trabajo. (Turismo Alternativo y Agroturismo en Oaxaca – México 2007).

El municipio de Cajeme es caracterizado por su gran importancia en la rama de agricultura y ganadería, debido a que cuenta con un extenso territorio de tierras utilizadas en ranchos ganaderos y otra parte para la siembra, un ejemplo de esto es el Valle del Yaqui del cual se puede sacar mucho provecho al implementar esta actividad, es por eso que surge el interés de analizar el término agroturismo y el impacto que ha tenido en otros países así como la aceptación y estudios recientes que se han realizado.

Planteamiento del problema

El agroturismo se viene dando en varios países como alternativa económica para generarse mayores y mejores ingresos aquellas poblaciones dedicadas principalmente a actividades económicas como la ganadería y la agricultura. Actualmente se constituye en una actividad con gran crecimiento y proyección dentro de la actividad turística; así, son muy pocos los países que no la promueven.

En Cajeme esta actividad llamada “Agroturismo” no ha sido implementada debido a que no se ha sabido aprovechar de manera factible los recursos con los que se cuenta en la región, así como no hay información alguna de la actividad hacia los posibles prestadores de estos servicios, siendo Sonora un Estado fuertemente destacado por tener grandes tierras para la agricultura así como ranchos ganaderos de los cuales se podría sacar gran provecho para el agroturismo.

Es por eso que surge la siguiente interrogante: ¿Cuál será la aceptabilidad de la implementación de agroturismo en Cajeme?

Justificación

La investigación que se llevará a cabo para determinar la factibilidad en el establecimiento de agroturismo en Cajeme, es de importancia tanto para el sector turístico, como para el agrícola y ganadero, debido a que el término abarca los recursos naturales y ganaderos que la localidad tenga como aprovechamiento económico. Esto simultáneamente ayudará a detectar áreas de oportunidad para la implementación del agroturismo en Cajeme y que estas a su vez sean aprovechadas de manera satisfactoria, dejando así una derrama económica favorable para el prestador de dicha actividad.

Este tipo de turismo ha sido implementado en otros países con gran éxito, en México hoy día el agroturismo no está efectuado como tal, debido a que lo tienen catalogado como turismo rural, sin embargo al estudiar y saber los factores claves para la ejecución del agroturismo, se tendrá el beneficio de atraer mayor número de turistas los cuales dejen una gran derrama económica en el municipio, así como el propiciar un mayor número de empleos y que las personas interesadas en prestar este tipo de servicios sepan rendir los recursos de

una forma distinta y no de la misma manera que se viene haciendo año tras año que es la agricultura y ganadería sino que darle otro enfoque y sacar más provecho de esos recursos.

Objetivo

Identificar la aceptabilidad de la implementación del agroturismo en Cajeme y que estas a su vez sean aprovechadas de manera satisfactoria, dejando así una derrama económica favorable para el prestador de dicha actividad.

Marco referencial

Conceptos generales

Aquí se hablará de conceptos generales tales como Turismo, Agricultura y Ganadería, esto para tener una noción más clara de lo que se tratará la presente investigación.

Turismo. La Organización Mundial de Turismo (OMT) menciona que el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos. De esta forma, como una actividad que realizan los visitantes, el turismo no constituye una actividad económica productiva, sino una actividad de consumo. (Organización Mundial del Turismo 2009)

Agricultura. Es el cultivo de diferentes plantas, semillas y frutos, para proveer de alimentos al ser humano o al ganado y de materias primas a la industria (Palafox 1993)

Ganadería. Es una actividad del sector primario que se refiere al cuidado y alimentación de cerdos, vacas, pollos, borregos, abejas, etcétera, para aprovechar su carne, leche, huevos, lana, miel y otros derivados (Palafox1993).

Tipos de Turismo

Anteriormente, el turismo se asociaba básicamente, con playa, mar y sol y con museos, monumentos e historia de grandes culturas. A medida que este va teniendo más auge se juntan varios elementos: la oferta a los destinos turísticos tradicionales comienzan a saturar a la demanda, se genera la necesidad de ofrecer nuevos productos turísticos diferenciados, toma fuerza la preocupación por el medio ambiente y aumenta el interés por regresar a los orígenes y valorizar lo tradicional. A partir de ese momento emerge una gran diversidad de productos, generados en ocasiones por los mismos usuarios. Este proceso obligó a estudiosos y planificadores a plantear la necesidad e importancia de conocer los diferentes tipos de turistas y así poder generar nichos de mercado y paquetes o productos acordes con sus características particulares, de esto aparece la clasificación del turismo, dando a conocer las características de cada uno y así poder catalogar a los turistas ofreciéndoles siempre una alternativa en sus viajes (M. Blanco 2003).

Convencional. El turismo convencional puede ser llamado turismo de placer o de recreo, ya que engloba distintos aspectos como son: sol y playa, descanso, deportivo, sol y nieve, sexual etc. Por lo que es una modalidad muy heterogénea, pues incluye multitud de intereses que generan los desplazamientos turísticos con el fin de recrearse. Sin embargo, su motivación principal es el deseo de divertirse y disfrutar a plenitud lo que se hace (Quesada Castro 2010).

Por Afinidad. En esta categoría del turismo entra la clasificación de turismo científico y de negocios. El objetivo principal del viajero que elige este tipo de turismo es abrir más sus fronteras para la investigación en esta área, ampliar y complementar sus conocimientos (Toller 2006).

Especializado. El turismo especializado va más allá de los tipos de turismo convencionales. En realidad, se refiere a adaptar la actividad turística “a la medida”, atendiendo los gustos y motivaciones de la demanda. A partir de sus particularidades, desean formas igualmente particulares de practicar el turismo, siendo una forma evolucionada del turismo convencional pues se basa en el desarrollo de productos y actividades para satisfacer preferencias de las personas. (Guzmán Villate 2005).

Alternativo. tiene como fin realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y con expresiones culturales locales. Promueve el compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de la naturaleza y las costumbres regionales. El turismo alternativo se puede dividir en ecoturismo, turismo de aventura y turismo rural. Estos tres tipos de turismo ofrecen a comunidades y ejidos la oportunidad de atraer visitantes y recibir ingresos, al mismo tiempo que conservan los valores ambientales y culturales. (Toller 2006).

La Secretaría de Turismo (2004), manifiesta que el turismo alternativo, es el reflejo de un cambio de tendencia en el mundo representado por una nueva forma de hacer turismo, que permita al hombre un reencuentro con la naturaleza y un reconocimiento al valor de la interacción con la cultura rural.

Cultural. El Turismo Cultural se define como "Aquel viaje turístico motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico" El Turismo Cultural juega un papel muy importante para dar a conocer,

preservar y disfrutar el patrimonio cultural y turístico de nuestro país. SECTUR-CESTUR(2002).

Rural. El turismo rural, es aquella actividad que se basa en el desarrollo, aprovechamiento y disfrute de nuevos productos presentes en el mercado e íntimamente relacionados con el medio rural. En ella tienen un valor importante los paisajes naturales, la fauna y la flora, las costumbres y tradiciones, arquitectura, alimentos y bebidas regionales (Bringas 2004).

Agroturismo. Se define como un tipo de turismo que se lleva a cabo en explotaciones agropecuarias combinando recreación tradicional y contacto con la vida del predio, conociendo el modo de vida rural y las tradiciones agrícolas. Las principales actividades productivas que sustentan el agroturismo son aquellas propias de las explotaciones rurales como: cosecha, ordeña, rodeo, trilla, elaboración de conservas, asistencia en la alimentación y cuidado de los animales entre otros, aunque “a veces estas sólo tengan una finalidad demostrativa y no productiva” combinadas con otras de carácter recreativo como: avistamiento de aves, cabalgatas, paseos en bote, visitas a los alrededores y otros. Toda esta oferta está cimentada en un espacio natural modificado por el ser humano, pero que conserva gran parte del carácter “natural” de sus recursos: el medio rural agropecuario.(Agroturismo en Chile 2007).

Metodología

Sujetos

Los sujetos de la investigación, son todas aquellas personas que cuenten con un rancho dentro de la localidad de Cajeme y sus alrededores en el cual lleven a cabo actividades tanto de agricultura o ganadería y estén dispuestos a prestar los servicios a personas que gusten vivir

la experiencia de realizar las actividades mencionadas. El número de sujetos de estudio, fue obtenido gracias a la aportación de la Asociación de Ganadería y Fondos de Aseguramiento Agrícola de Cajeme. Dichos sujetos, deben contar con ciertas características que ayuden a una mejor prestación de los servicios.

Material

El material utilizado en esta investigación fue un cuestionario estructurado de ocho preguntas de opción múltiple, en las cuales se pretendía conocer si los posibles prestadores de servicio contaban con los elementos necesarios para la implementación de agroturismo en sus ranchos.

El objetivo del instrumento es detectar si los posibles prestadores del servicio, cuentan con el espacio suficiente en sus ranchos, personas que conozcan a fondo sobre los trabajos que realizan, así mismo si es necesario hacer un cambio para acondicionar de forma adecuada los lugares donde se podría llevar a cabo el agro turismo y si los interesados, estarían dispuestos a recibir ayuda alguna de asociaciones interesadas en la difusión y promoción del turismo en el estado, al igual que todas las actividades que realizan en los ranchos o campos de agricultura.

Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación se utilizó la metodología de Thomas Kinnear (2007) del procedimiento de la investigación de mercados.

Necesidad de información. Primeramente se investigó sobre el tema de agroturismo en general y su aplicación en otros países así como en México, al ver la demanda que va adquiriendo día con día, en otros lugares captó el interés de investigar si es o no factible que esta modalidad de turismo se implementara en Cajeme.

Objetivos de la investigación y necesidad de información. Una vez que se ha establecido con claridad la información acerca del término agroturismo se dio a la tarea de plantear el objetivo. Identificar áreas de oportunidad para la implementación del agroturismo en Cajeme y que estas a su vez sean aprovechadas de manera satisfactoria, dejando así una derrama económica favorable para el prestador de dicha actividad.

Diseño de la investigación y fuentes de datos. La investigación será llevada a cabo con agricultores y ganaderos de la localidad, personas que cuenten con los espacios necesarios y las características para que el agroturismo pueda ser factible en la región. Por lo que se pasó primeramente a ubicar el número de los ranchos ganaderos y campos de cultivos interesados en participar en las encuestas, este número de personas que cuentan con las áreas requeridas fueron obtenidos de las asociaciones correspondientes tanto de ganadería como de agricultura.

Procedimiento de recolección de datos. Para poder conocer si las personas están o no interesadas en la actividad de agroturismo, fue necesario diseñar un instrumento que nos facilitara obtener la información, esto fue en base a una encuesta que cuenta con ocho preguntas de fácil y rápida contestación, pero al mismo tiempo se obtiene la información necesaria para determinar la conclusión de la investigación.(ver apéndice 1).

Diseño de la muestra. Para determinar la muestra se utilizo el método no probabilístico a juicio de experto de 187 ranchos.

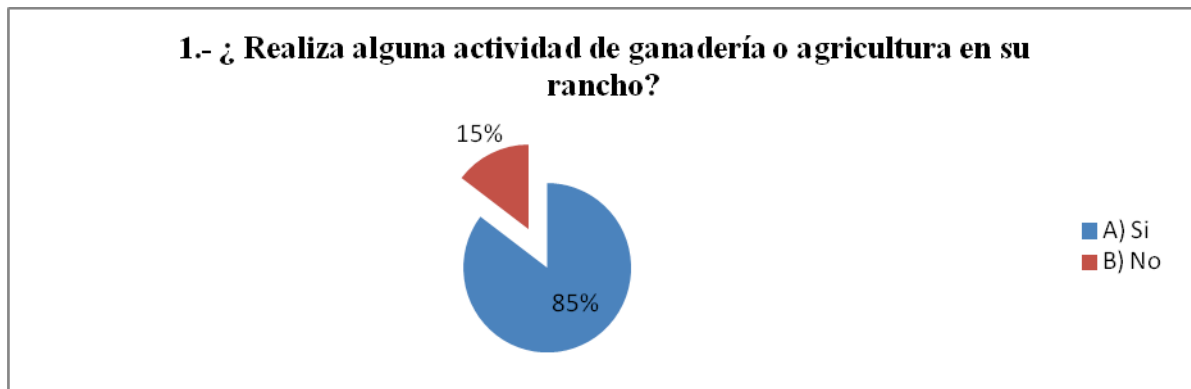
Recopilación de datos. Al tener la encuesta diseñada y avalada se pasó a dar a conocer la investigación y su finalidad así como los beneficios a obtener en la implementación del agroturismo y el objetivo de la encuesta, a las personas obtenidas en la muestra, de esta forma se prosiguió a asistir de manera personal a los 187 ranchos, donde se realizan actividades de ganadería y agricultura.

Procesamiento de Datos. Al término de la aplicación del número total de encuestas se procedió a la edición donde se le asignó a cada una un número de folio para tener mejor control, así como también se codificó dándole una letra a cada respuesta y se tabuló usando una hoja de cálculo de Excel.

Análisis de datos. Una vez aplicada todo el número de encuestas, vaciar las respuestas en una base de datos (tabulación), que nos permitiera ver reflejados los resultados de forma gráfica, realizar los análisis de cada pregunta con sus respectivas interpretaciones se pasó a obtener los resultados y ver si es factible o no la modalidad de agroturismo en Cajeme.

Resultados y discusión

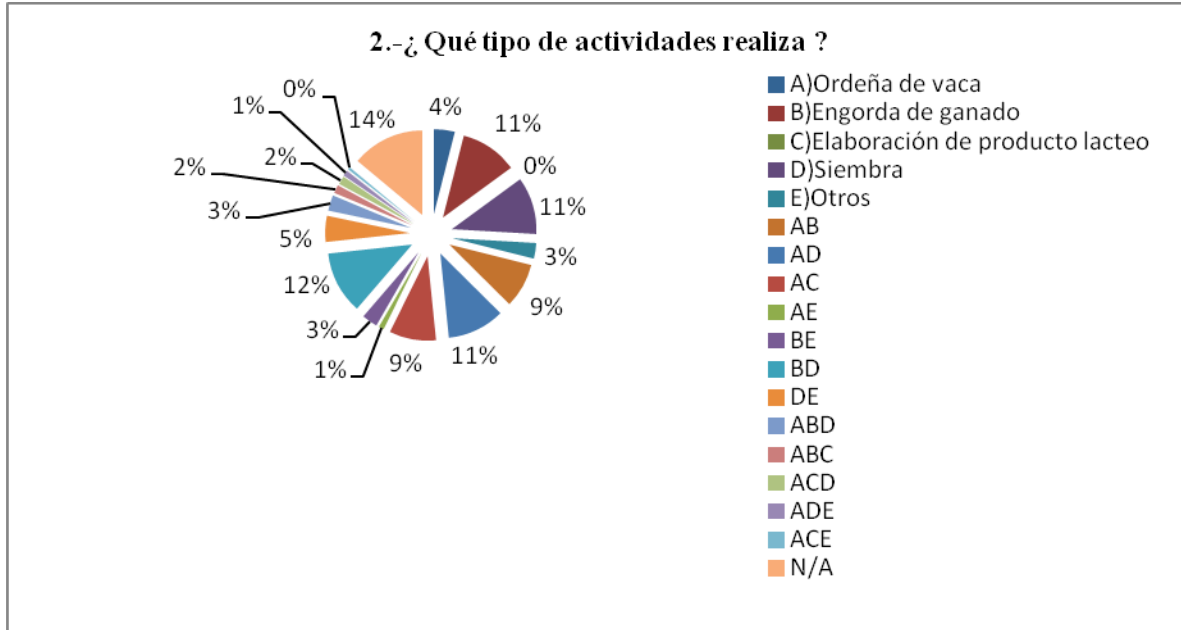
A continuación se presentan las gráficas arrojadas de las encuestas aplicadas a los agricultores y ganaderos de Cd. Obregón Sonora.



Grafica 1.

El 85% de los encuestados contestó que sí realizan actividades de ganadería y agricultura, mientras el 15% restante contestó que no realizan actividad alguna en sus ranchos; esto es debido a que los usan para esparcimiento propio o familiar y no cuentan con los recursos necesarios para invertir en ellos y darles el uso correspondiente, por lo que se ha

logrado detectar como ha disminuido la realización de estas actividades mencionadas por la falta de soporte económico.

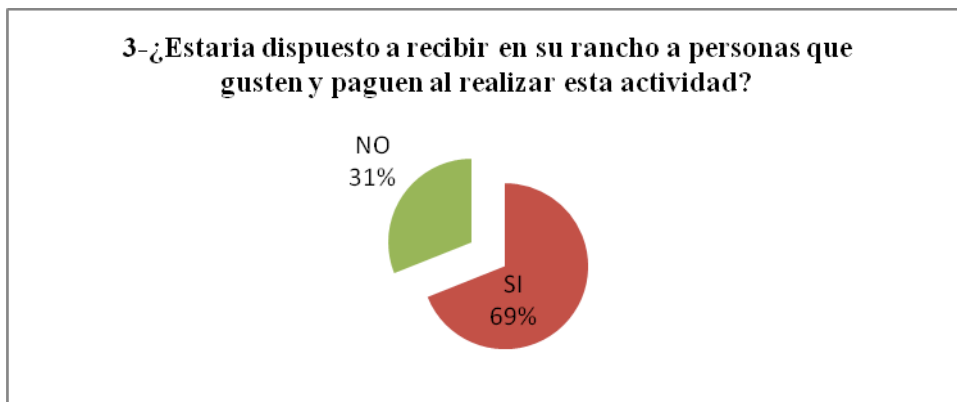


Gráfica 2.

En la gráfica número dos, se puede observar los diferentes tipos de actividades que se desarrollan en los ranchos; por lo que el 4% de estos realizan ordeña de vacas para así vender el producto a las cremerías locales, el 11% engorda de ganado y obtener ganancias sobre la venta, el 0% realiza elaboración de productos lácteos como única actividad, el 11% de los encuestados realizan siembra de trigo, maíz o sorgo; el 3% marcado como otros se refiere a criadero de caballos, chivos, elaboración y venta de pacas en temporada de trilla. El 9% realiza la ordeña de vaca y engorda de ganado en un mismo tiempo, el 11% ordeña de vaca y siembras de maíz, el otro 9% realizan ordeñas de vaca y elaboración de productos lácteos y la venta de los mismos en la localidad, el 1% ordeña de vacas y otros (criadero de chivos, cerdos, elaboración de pacas etc.). El 3% realiza engorda de ganado y otros los cuales ya han sido mencionados anteriormente, el otro 12% se refiere a engorda de ganado y siembra, el 5% siembra y otros

antes ya mencionados, el 3% ordeñas de vacas, engorda de ganado y siembra de hortalizas y maíz, el 2% ordeñas de vacas, engorda de ganado y elaboración de productos lácteos como quesos, jocoque, requesón etc. El 2% restante, realizan ordeñas de vacas, elaboración de productos lácteos y siembra, el 1% ordeñas de vacas, siembra y otros ya mencionados anteriormente, el 1% restante hacen ordeñas de vacas, elaboración de productos lácteos y otros.

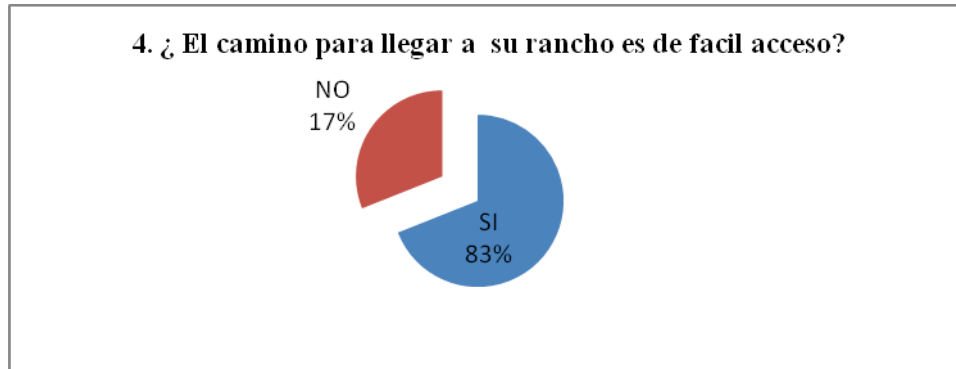
En esta pregunta, existen varias combinaciones debido a que los propietarios de los ranchos realizan diferentes actividades para seguir subsistiendo, así mismo sacar provecho de las diferentes actividades ya mencionadas. Algunos de ellos efectúan otro tipo de trabajo las cuales en la pregunta número dos, están establecidos como otros y esos son: criadero de caballos, criaderos de chivos, elaboración de chilorio, criadero de puercos, elaboración y venta de pacas en temporadas de trilla etc. El 14 por ciento reflejado en la gráfica son el resultado de las personas que tiene ranchos, pero no los utilizan para laborar en ellos, por lo que las actividades más representativas fueron: la engorda de ganado, siembras de trigo y maíz y ordeña de vaca como actividad en conjunto con otra no como una sola.



Gráfica 3.

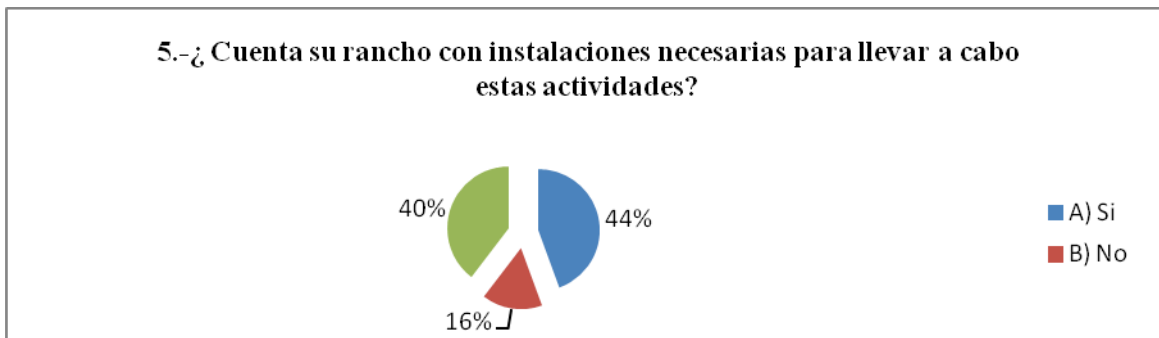
El 69% contestó que si ya que consideran que es algo innovador que personas quieran disfrutar de este tipo de experiencias, de esta forma ellos podrían obtener mayor beneficio y

rendimiento que les ayude a mantenerse en el ramo de la agricultura y ganadería; mientras que el 31% contestó que no, ya que manifestaron la preocupación de que los visitantes dañaran las instalaciones o cultivos, además de que el personal no está altamente capacitado para atender a los turistas de manera adecuada



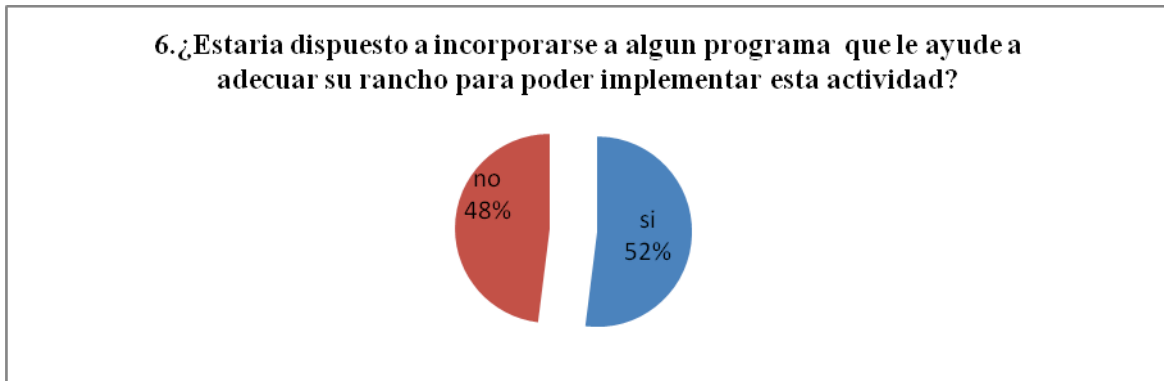
Gráfica 4.

El 83 % contestó que sí, debido a que son de fácil y pronto acceso o estos se encuentran cerca de una carretera pavimentada. Mientras que el 17% contestó que no, ya que las carreteras para llegar a los establecimientos, no se encuentran en las mejores condiciones y presentan dificultades al trasladarse a los ranchos. Las personas interesadas en la actividad de agroturismo, desearían el apoyo del gobierno local para restablecer y adecuar los caminos para un mejor servicio.



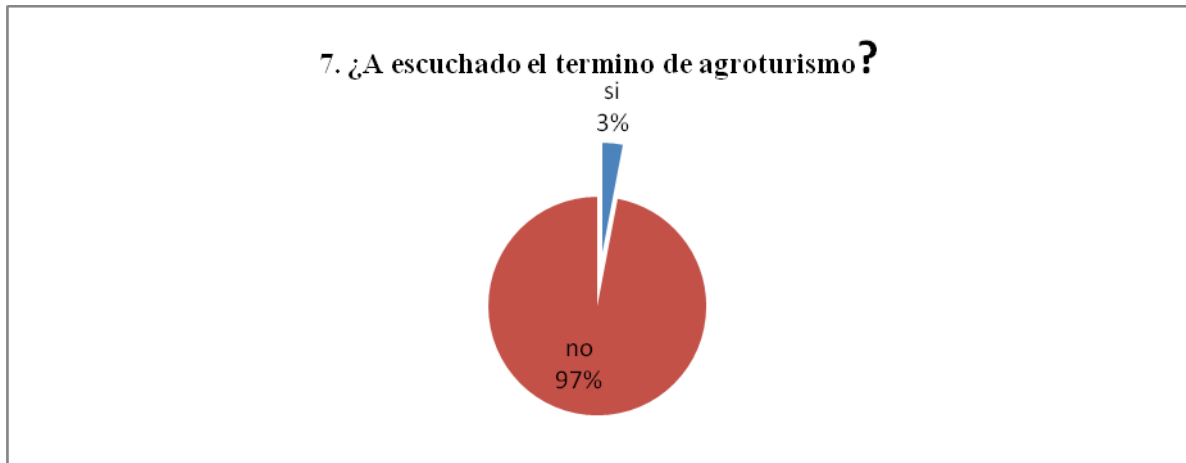
Gráfica 5.

El 44% contestó que sí, debido a que el trabajo diario les exige mantener las herramientas adecuadas para poder desempeñarlo de manera efectiva. Mientras que un 16 % de los encuestados respondió que no, por falta de financiamiento y solo le van dando prioridad a lo que es más necesario; por lo tanto es necesario mejorar la estructura de los ranchos, así como renovación de herramientas e instalaciones para poder recibir a las personas en condiciones óptimas. Por lo que un 40% no aplica al no efectuar actividad alguna de agricultura o ganadería.



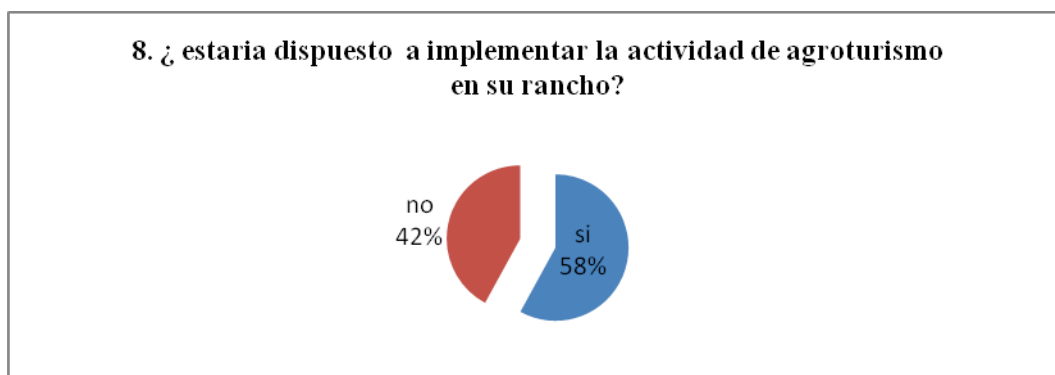
Gráfica 6.

El 52% de los encuestados respondió que accedían y estaban interesados a incorporarse a algún programa de ayuda para así mejorar las instalaciones de los ranchos, ya que manifestaron un gran interés por la actividad de agroturismo debido a que es algo nuevo y les ayudaría a seguir con las actividades que ellos desde tiempo atrás ya han venido realizando y que por motivos de la economía y situaciones exteriores han ido afectando a estos segmentos de agricultura y ganadería. Mientras que el 48% no están interesados en realizar el agroturismo.



Gráfica 7.

El 3% de las personas encuestadas contestó que sí han escuchado sobre el término, por lo que cuando se les pidió que manifestaran sobre el conocimiento de este, se llegó a la conclusión de que era errónea la idea que las personas tenían sobre el agroturismo, de esta manera se pasó a dar una breve explicación sobre dicha actividad así como los beneficios a obtener. En la gráfica se puede observar que el 97% de los encuestados contestaron que anteriormente no habían escuchado sobre el agroturismo y que por la sola palabra lo podían relacionar a actividades agrarias o de campo que estén relacionadas con el turismo.



Gráfica 8.

De un total de 187 encuestas realizadas, el 58% está dispuesto a implementar esta actividad en su rancho ya que les ayudaría a seguir con la agricultura y ganadería, mientras

que un 42% de los que si realizan las actividades antes mencionadas, y les parece interesante el agroturismo, no están convencidos o dispuestos en un cien por ciento a implementar dicha actividad ya que mostraban inquietud al no saber muy afondo sobre el tema y correr grandes riesgos y perdidas.

Conclusiones

Durante el desarrollo de la presente investigación, se presentaron algunas implicaciones de manera teóricas, pues el agroturismo, no ha sido implementado como tal en el estado de Sonora ni en Cajeme por lo que no existen referencias confiables sobre esta modalidad en la localidad y los alrededores. El agroturismo como tal ha tenido éxito en otros países como Europa y algunos países de Latino América, en México su implementación aún no ha tenido la demanda que otros países manifiestan.

A las personas que se logró aplicar el instrumento de encuesta hubo un trato cordial y del mismo modo se logró obtener un resultado favorable con ellas, aun cuando estas no cuentan con las instalaciones necesarias en un 100%, estarían dispuestos a participar en programas de ayudas por parte del gobierno o asociaciones respectivas para poder implementar el agroturismo en Cajeme; así mismo, la práctica de dicha actividad ayudara a de gran manera tanto al sector agrícola como el ganadero y que las personas dependientes de estos obtengan mayores beneficios para que la práctica de dichos sectores se vuelva aún más rentable. Aun cuando no se logró aplicar todo el número de encuestas, se cumplió con el objetivo de la investigación, al detectar posibles áreas dispuestas a ser adaptadas para la implementación del agroturismo en Cajeme.

Recomendaciones

En el desarrollo de la investigación se pudo notar, que existieron implicaciones, por lo que sería necesario que la investigación en un futuro se ampliara a otras localidades así como buscar el apoyo del gobierno estatal para poder obtener los datos más exactos de los posibles prestadores de los servicios y poder explotar de factiblemente la actividad. De esta manera podría estudiarse al mismo tiempo si la implementación está dando resultado o son necesarias algunas modificaciones para poder atraer más turismo a la región.

Una de las más grandes necesidades que se vio reflejada fue el tratar de obtener subsidios o apoyos por parte de las autoridades respectivas al sector agrario y ganadero, para poder hacer la implementación en un 100% y que esta tenga una gran promoción en todo el país como en otros. El estado de Sonora y la localidad de Cajeme como sus alrededores se verán beneficiados satisfactoriamente por ser el agroturismo una actividad que abarca una gran diversificación como es la cultura, gastronomía, artesanía incluyendo ya los agrícolas y ganaderos.

Referencias

- Bringas Olivia. Coordinadora del Programa Institucional de Educación Continua de la Universidad de Sonora. El turismo rural. 2004;
<http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/21-El%20turismo%20rural.pdf>
- Cabarcos Novas Noelia, (2006); promoción y venta de servicios turísticos; Edit.: Gesbiblo, S.L. primera edición, España.
- Francés Gemma, Méndez Marisa (2001); Fundación Empresa y Ciencia; El agroturismo como estrategia de diversificación de las explotaciones agrarias Catalanas
- Gutiérrez Morfin Enrique (2004); Tesis: Diagnostico de las necesidades de capacitación de los hoteles de cinco estrellas de Toluca; universidad Autónoma del Estado de México; Facultad de Turismo.

Guzmán Villate Ángela (2005); Aprovechamiento Turístico de La Recreación y El Deporte: Una Realidad Para Bogotá; Subdirección de Turismo Gómez, J Alejandro. INDUCCION AL TURISMO. Bogotá, junio de 2005.

Kinnear & Taylor (2004); INVESTIGACIÓN DE MERCADOS UN ENFOQUE APLICADO. QUINTA EDICIÓN. Mc Graw Hill.

Palafox Flores Francisco Armando (2003) Diccionario de Agricultura y Ganadería.. Publicaciones Armol S.A. Impreso en México. Primera Edición .

Quesada Castro Renato (2010); Elementos del Turismo, Teoría, Clasificación y Actividad; Segunda Edición, Editorial Universidad Estatal a Distancia; San José, Costa Rica, 2010.

Riveros S, & Blanco M.:(2003); El Agroturismo, una Alternativa para Revalorizar la Agroindustria Rural como Mecanismo de Desarrollo Local; Documento técnico; Serie Documentos de Trabajo; PRODAR; Perú Agosto de 2003.

Secretaria de Turismo 2004 (SECTUR); Turismo alternativo una nueva forma de hacer turismo.

Toller Natalia (2006); Teoría Del Turismo: Tecnicatura En Hotelería; Universidad Autónoma De Entre Ríos; Profesora Mónica Veber.

Turismo Alternativo y Agroturismo en Oaxaca – México (2007); categorizada en Atractivos de México, Cultura de México, General, Turismo;
<http://www.oaxacamexico.com.mx/blog/turismo-alternativo-y-agroturismo-en-oaxaca-mexico.htm>

Artículo XIII. Contribución de estrategias de clusterización de empresas agrícolas rurales para el logro de un desarrollo regional más competitivo

Luis Alberto Morales Zamorano, Lizzette Velazco Aulcy, Seidi Iliana Pérez Chavira, Francisco Galicia Frias & Rafael Espinoza Torres
lmorales@uabc.edu.mx

Resumen

Con base en el desconocimiento del nivel de clusterización de empresas agrícolas y a la poca investigación sobre *clusters* en el desarrollo económico rural, la presente propuesta de investigación de tipo exploratorio consiste en estudiar estrategias de clusterización en empresas productoras agrícolas rurales con el fin de analizar la posibilidad de formar agrupamientos empresariales que les permitan mejorar su competitividad. El trabajo de investigación que se realice, como respuesta a la presente propuesta, se propone que sea de tipo correlacional con el uso de variables que inciden en la formación de agrupamientos empresariales (*clusters*) con el fin de obtener un modelo administrativo, que represente el estado de competitividad de empresas agrícolas rurales. Para lograr este objetivo se propone analizar las variables operacionalizadas de *cluster* agrícola y de *competitividad* en agrupaciones agrícolas asociadas a las empresas más grandes de los valles agrícolas seleccionados. El grado en que todas las empresas (incluyendo a instituciones de educación y dependencias de gobierno) se encuentran trabajando en colaboración será considerado como una medida de su desempeño. Los resultados esperados podrán ser correlacionados y con la intensidad de colaboración encontrada entre todos los participantes de *clusters* se podrá elaborar un modelo de competitividad de empresas agrícolas en medios rurales.

Palabras clave. Cluster Agrícola, Competitividad, Zonas rurales.

Introducción

Los agronegocios constituyen un área de la economía que más retos presenta en la apertura de los mercados internacionales. Las alianzas estratégicas entre los miembros de la cadena de valor ha facilitado el proceso de comercialización-exportación en el sector agrícola (Hughes & Weiss, 2008). El proceso de formación de alianzas requiere que los miembros clave de la cadena productiva se unan y logren trabajar en equipo; miembros tales como productores agrícolas, entidades financieras, transportistas, unidades académicas, proveedores de insumos y sectores del gobierno central, entre otros (Andersen, 2006).

La presente propuesta de investigación va enfocada al análisis metodológico de esta trama interdependiente de los componentes de las cadenas de valor de productores agrícolas, con el fin de lograr un mejor desarrollo regional con base en mejorar la competitividad de las empresas participantes en los llamados “*Clusters* agrícolas” (Porter, 2008a).

Este trabajo inicia con el marco conceptual de *cluster* y las ventajas de la *clusterización*, pasando por la descripción del constructo “competitividad de los destinos agrícolas”, definiendo algunos indicadores de competitividad. Posteriormente se plantea el problema con sus componentes: preguntas de investigación, objetivos e hipótesis, para pasar posteriormente a la propuesta metodológica. Finalmente se describe la operacionalización de los constructos y se exponen las conclusiones.

La teoría de *clusters*

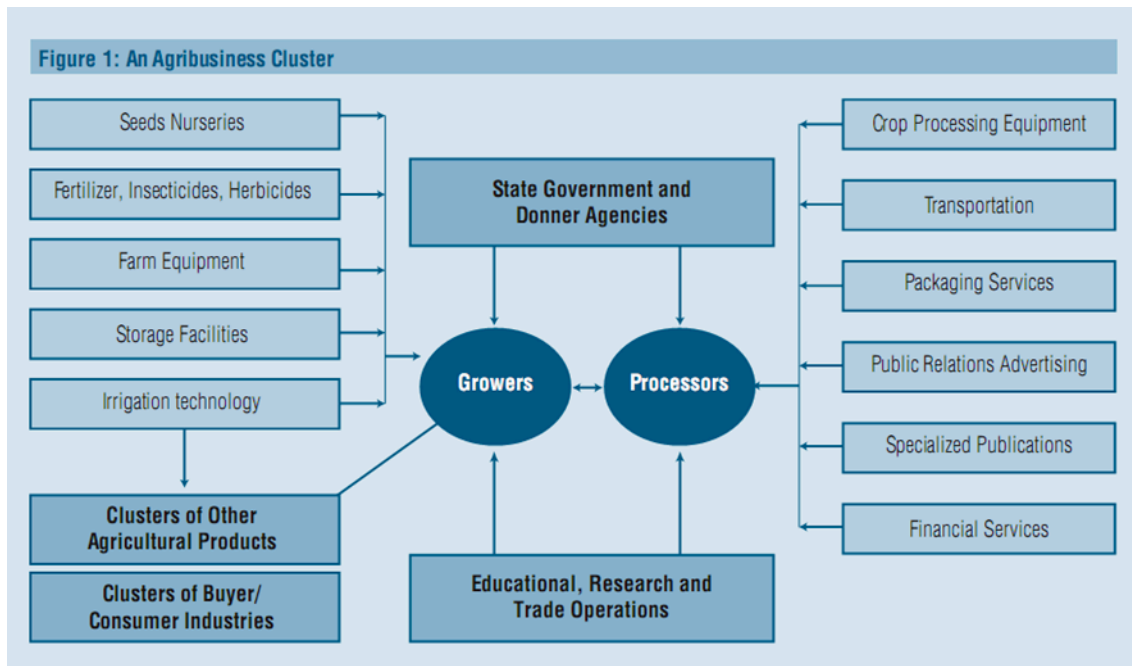
Los *clusters* son sistemas al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional entre sí, para el desarrollo de sus procesos productivos, así como para la obtención de determinados productos, su distribución, publicidad e imagen del conglomerado industrial. Es un concepto estrechamente relacionado con la teoría de *Stakeholders* (Velázquez, 2010).

Un *cluster* podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos del sector industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la Administración, pueden mejorar su competitividad (Morales, 2011).

Porter (1998) define los *clusters* como "concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines, e instituciones asociadas (por ejemplo universidades, agencias de las normas, y las asociaciones de comercio) en campos particulares que compiten pero también cooperan".

El *cluster* (conglomerado, en español), alude a un conjunto de empresas que, por su actividad especializada, conforma un complejo integrado, cuyo dinamismo se caracteriza por la retroalimentación constante de un círculo virtuoso generador de innovación. Generalmente están formados por productores, proveedores (de insumos críticos como componentes, maquinaria y servicios), distribuidores, clientes, fabricantes de insumos complementarios, organismos gubernamentales, universidades, asociaciones comerciales, etc. (International Trade Department of The World Bank, 2009)

Figura 1. Diagrama descriptivo que representa las inter relaciones existentes en un *cluster* de agro-negocios donde participan productores y procesadores de productos agrícolas.



Fuente: International Trade Department of The World Bank (2009)

Ventajas de la clusterización (Modificado de: Esteban, 2010).

- Facilitan el desarrollo de la industria y economía local mediante la obtención de ventajas competitivas (Porter, 1998a).
- Estimulan la innovación y mejoran la productividad (Mills, Reynolds, & Reamer, 2008).
- Pueden facilitar la comercialización y formación de nuevos negocios (Porter, 1998a).
- Se amplía el mercado para todas, más allá de lo que lo haría en el caso de que cada una estuviese operando aisladamente (Malakauskaite & Navickas, 2010).
- Se fortalecen las posibilidades de tener acceso a financiamientos y capacitaciones.
- Se estandariza la calidad de productos y servicios.
- Se reducen los costos de producción y de comercialización.
- Se genera mayor confianza y reputación, lo que redundaría en menores costos de transacción.
- Se incrementa la capacidad negociadora (Malakauskaite & Navickas, 2010).
- Se obtiene un mayor valor agregado del conjunto de empresas asociadas.
- Fomenta el desarrollo de los flujos de conocimiento y de capital humano.
- Proporciona evidentes mejoras de los procesos y las capacidades de organización.
- Aumenta la competencia, inducida por la concentración de empresas en el mismo espacio geográfico.
- Genera una mayor especialización y división del trabajo, y, por ende, una mayor productividad.
- La fuerte interacción entre productores, proveedores y usuarios facilita e induce un mayor aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización.

- Facilita la acción colectiva del conjunto para lograr metas comunes (internacionalización, capacitación, centros de seguimiento y desarrollo tecnológico, campañas de normas de calidad, etc.).
- Proporcionan mayor flexibilidad y reacción más rápida ante situaciones adversas, etc.

Competitividad de los destinos agrícolas

La competitividad, por otra parte, se puede definir como la “capacidad de una industria de alcanzar sus objetivos, de forma superior al promedio del sector de referencia y de forma sostenible”. La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un proceso de aprendizaje y negociación por grupos de personas u organizaciones que crean una dinámica de conducta organizativa, como accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la misma competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Bordas (1993), la definen como la capacidad de obtener rentabilidad de las inversiones por arriba del promedio, de manera razonable y con la capacidad de hacerlo de manera sostenida, ocasionando de manera asociada bajos costos sociales y ambientales. Sanchez, Barahona y Artavia (1996) identifican una serie de 5 dimensiones que pueden ser consideradas al intentar caracterizar la competitividad de las empresas: su productividad, el perfeccionamiento de la calidad en sus productos, la diferenciación dinámica, desarrollo tecnológico y elevación de la eficiencia en su producción.

Básicamente, la ventaja competitiva de una empresa frente a otras de su misma categoría está en la habilidad de disminuir costos y/o diferenciar su producto. La habilidad para reducir costos puede depender de muchos factores, entre los que se encuentran la eficiencia tanto de una buena selección de proveedores, acreedores y eficiencia en el

desempeño y uso apropiado de los factores de producción, mientras que la diferenciación de productos y servicios implica mejorar aspectos como: calidad, innovación y capacidad de sorprender al cliente en la satisfacción de sus necesidades (Porter, 2008b).

La competitividad agrícola es, por lo tanto, la capacidad dinámica que tiene una cadena agroalimentaria de una determinada región, para mantener, ampliar y mejorar de manera continua su participación en el mercado (Rojas & Sepúlveda, 1999).

Algunos indicadores de competitividad

a. Calidad. La calidad es un atributo de diferenciación fundamental para el logro del posicionamiento y competitividad de toda empresa. Aplicar este atributo a cualquier *cluster*, sin lugar a dudas puede incrementar la demanda de sus bienes y/o servicios. No se debe perder de vista que este atributo (la calidad) debe ser considerado como una estrategia, una filosofía, un modelo de hacer negocios y debe estar enfocado al cliente. La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que involucra el compromiso por una mejora continua en todos los aspectos (Rojas, 2006).

A nivel *cluster* es posible considerar el concepto de “Círculos de calidad” cuando se realiza un trabajo fuera del ámbito de la gerencia, es decir, entre los asociados (representantes de empresas). La actividad del *cluster* consistiría en la identificación y análisis de problemas por parte de los miembros asociados a fin de buscar soluciones idóneas a oportunidades de mejoras que se presenten, analizándolas, ejecutándolas y evaluándolas de manera continua. Esto le daría identidad al Círculo y sentido de pertenencia a cada uno de sus integrantes. Debido a que en éste caso no habría un jefe o supervisor, la fuerza por participación y decisión de sus integrantes le daría más fortaleza a dicho *cluster* (Morales, 2011).

b. Innovación. Se innova para diferenciarse y las empresas se diferencian para competir. Se compete cuando se crea valor con la generación de nuevas ideas y conocimientos en nuevos productos o servicios, procesos, marketing y técnicas organizacionales (Méndez, 2002). Según el Manual de Oslo elaborado en 2005 por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), se puede definir la innovación como "*la implementación de un producto nuevo o mejorado significativamente, o un proceso nuevo, un nuevo método de marketing, o un método nuevo de organización en las prácticas de negocio, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones externas*". Para lograr la innovación en empresas asociadas a la agricultura debe desarrollarse una importante transformación no sólo en la diversificación de productos, sino en la manera de actuar de cada uno de los empresarios y de la participación y regulación por parte del estado en materia agraria (Morales, 2011). Porque competir implica innovar en la organización empresarial e institucional, al no considerar la innovación se crea una situación de desventaja competitiva en el ámbito nacional e internacional.

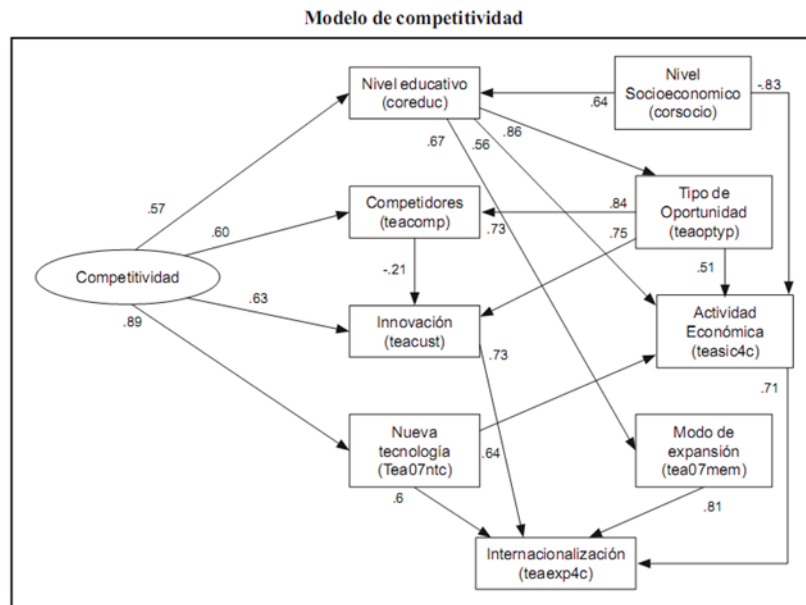
c. Desarrollo Tecnológico. Esta estrategia, relativa a la producción (para reducir costos) y también aplicable a empresas de servicios, presenta muchas alternativas para competir. Puede mejorar el tipo de producción, la forma de producir, capacidad y flexibilidad, nivel de producción y lugar para producir, entre otros. Al incluir la tecnología utilizada por empresas en un *cluster*, se pueden lograr recursos financieros para mejorar la competitividad, como para invertir en tecnologías de información y comunicación (TICs).

d. Eficiencia. Consiste en la habilidad para encontrar soluciones efectivas en los puntos débiles de la organización. En muchos de los casos, la eficiencia se logra con el uso de la introducción de nueva tecnología. Esto se hace ya sea con el fin de reducir costos, aumentar

ventas, incrementar la producción, mejorar los diseños, en pocas palabras incrementar el valor de la empresa analizando los puntos críticos de la cadena de valor, haciendo más con menos. Incluye el mejorar la calidad de vida laboral, porque sin este principio básico de las empresas los clientes externos “perciben” que algo anda mal en las empresas.

Escandón & Arias (2011) confirman que, variables como la innovación del producto reconocida por el cliente, la incorporación de nueva tecnología y el nivel educativo del emprendedor hacen parte de la competitividad de la empresa. También destacan que la importancia de identificar una buena oportunidad tiene relación con la diferenciación del producto y su grado de novedad. Es por ello que las empresas deben invertir en innovación.

Figura 2. Algunas dimensiones reconocidas en la variable competitividad.



Fuente: Escandón & Arias (2011).

Estos autores destacan la necesidad de desarrollar capacidades de relación o de cooperación, que permita el intercambio de información, de recursos para el desarrollo

compartido de capacitación tecnológica y de financiación, que puedan llegar a consolidar a las empresas agrupadas, otorgándoles con ello una ventaja competitiva.

Descripción del problema y justificación

A pesar de que ha habido intentos por desarrollar políticas industriales sostenibles, con base en criterios de competitividad, (Morales-Zamorano & Mungaray-Lagarda, 2006) aún no han sido definidas políticas pertinentes dentro del sector agrícola en México que conduzcan a las empresas agrícolas rurales a ser más competitivas. Bajo este contexto y con base en la afirmación de algunos autores, se afirma que existe un vacío en el conocimiento de clusterización de empresas agrícolas y específicamente, aun poca investigación sobre *clusters* en el desarrollo económico rural (Kiminami, L. & Kiminami, A., 2009). Por ese motivo se sugiere estudiar las estrategias competitivas utilizadas por empresas agrícolas, asociadas a la formación de *clusters* que les permitan mejorar su competitividad.

Entre los aportes más recientes realizados en el campo de la Administración Estratégica es posible apreciar que, tanto el modelo paradigmático de Porter (2008), como el de otros (Doeringer and Terkla 1995; Rosenfeld 1997) sobre la formación de *clusters* puede estar incompleto (Kamath, Agrawal, & Chase, 2012). Esto justifica la relevancia científica que tiene la presente propuesta de investigación.

Adicionalmente, debido a que la iniciativa de formación de *clusters* podría ser una herramienta efectiva para mejorar la competitividad internacional de empresas en países en vías de desarrollo (Corrales, 2007; International Trade Department of The World Bank, 2009; Malakauskaite & Navickas, 2011; Neri-Guzmán, 2008), se pone de manifiesto la importancia de esta iniciativa como un intento de promover el desarrollo económico de regiones agrícolas rurales.

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son y qué tan estructuradas presentan las empresas agrícolas rurales sus estrategias competitivas, asociadas a la formación de *clusters*, que les permitan ser más competitivas en su ramo?
- ¿Cuál es la magnitud de la relación interdependiente de las grandes empresas agrícolas del valle seleccionado con todas las empresas e instituciones asociadas a ellas cuando se analizan como un conglomerado (*cluster*)?

Hipótesis

- La diferenciación (adopción de una mejora continua de la calidad) y la reducción de costos (con un desarrollo tecnológico) de empresas agrícolas rurales inciden fuertemente en su competitividad.
- Entre más fuerte sea la relación de las grandes empresas agrícolas con las organizaciones del conglomerado, mayor será su participación competitiva en los mercados.

Objetivos

General

Desarrollar un análisis correlacional de las variables que inciden en la formación de agrupamientos empresariales (*clusters*) con el fin de obtener un modelo de competitividad de empresas agrícolas del valle seleccionado.

Particulares

- Determinar la relación entre las estrategias competitivas de empresas agrícolas en la región de estudio, con las condiciones requeridas para la gestación de *clusters* empresariales.

- Analizar el nivel de contribución de la formación de *clusters* a la consolidación y competitividad de empresas, como consecuencia de mejorar continuamente la calidad de sus productos y su desarrollo tecnológico.

Metodología

El presente trabajo se sugiere desarrollar en cualquier valle agrícola rural. Para su realización podrán participar profesores, investigadores y estudiantes tanto de licenciatura como de posgrado. Se deberá contar con el apoyo de agrupaciones o asociaciones Agrícola, así como de la Secretaría de Gobierno (SAGARPA) del Estado que corresponda. El apoyo que ellos brinden será crucial para que se permita tener acceso a las empresas que sean seleccionadas para investigar.

Para obtener la información requerida, deberá se elaborado un instrumento de investigación de tipo cuestionario dirigido a representantes de las empresas seleccionadas. Se sugiere que dicho instrumento esté validado y estructurado con preguntas cerradas. Las respuestas deberán estar estructuradas con el uso de escalas tipo “Likert”, descritas en Hernández-Sampieri y colaboradores (2003). Esto último con el fin de poder realizar análisis correlacionales cuantitativos de las variables de estudio.

Cada una las variables estará debidamente dimensionada en sus diferentes partes diferenciables, de las cuales surgirán los indicadores que serán utilizados para elaborar el cuestionario. La validez de constructo del instrumento de investigación a utilizar se realizará siguiendo el análisis factorial exploratorio con el uso del coeficiente de confiabilidad Alpha de Cronbach.

Con el fin de cumplir con los objetivos antes señalados, será imprescindible diseñar una estrategia de trabajo adecuada en el campo, tanto en el tiempo como en el espacio. Es

requisito delimitar a las agrupaciones empresariales por estudiar, por tipo y tamaño de empresas.

Primeramente cada *cluster* debe ser "mapeado", de tal manera que se conozca la participación de todas las organizaciones (empresas, instituciones, etc.) alrededor de las agrupaciones seleccionadas. Cada *cluster* va a consistir de un conjunto de empresas de diferentes giros y tamaños asociadas a una empresa agrícola grande, de tal manera que todo el sistema empresarial gire alrededor de una empresa grande. Para el logro del estudio regional del *cluster* agrícola rural se sugiere seleccionar de 3 a 5 empresas agrícolas, entre las más grandes del Valle de estudio.

Constructo "*Cluster* agrícola" (Velázquez-Ochoa, 2010)

Para poder conocer y cuantificar dicho constructo deberá proceder a dimensionarlo y vincularlo con la capacidad desarrollada por las empresas seleccionadas para convertir el conocimiento, las aptitudes y competencias en ventajas competitivas sostenibles.

- a) las Fuerzas Estructurales de la Agroindustria,
- b) las Acciones Organizacionales, y
- c) la Cadena de Valor.

Dimensiones de las Fuerzas Estructurales (Porter, 2008) de la Agroindustria serán:

- La rivalidad entre competidores,
- Los nuevos participantes,
- Los compradores,
- Los proveedores y
- Las acciones del gobierno.

Dimensiones de las Acciones Organizacionales (Velázquez-Ochoa, 2010)

comprenderán:

- Las estrategias competitivas,
- Las estrategias de diferenciación,
- El modelo de planificación estratégica,
- Las alianzas estratégicas y
- El origen y los valores de cada organización.

Dimensiones de la Cadena de Valor (Modificado de Velázquez-Ochoa, 2010)

considerarán:

- La infraestructura de la industria,
- El manejo de recursos humanos,
- Las adquisiciones.

Constructo "Competitividad de las empresas agrícolas":

Dimensiones de: Mejora continua de la calidad.

- Innovación en nuevos productos o servicios, procesos, marketing y técnicas organizacionales.
- Calidad en bienes.
- Calidad en servicios.

Dimensiones del: Desarrollo tecnológico.

- Maquinaria para incrementar la producción, o reducir costos.
- Tecnologías de aplicación de agroquímicos (plaguicidas y fertilizantes).
- Tecnología de empaque.
- Infraestructura para la distribución de productos terminados.

Con estas variables operacionalizadas, se podrá desarrollar un análisis correlacional entre estas variables, con el propósito de determinar los indicadores más importantes, que por su magnitud, incidan en el desempeño competitivo de las empresas agrícolas del valle seleccionado.

Por otra parte, con el fin de determinar la fortaleza de la relación entre las estrategias competitivas de empresas agrícolas de la región de estudio, podrá ser considerada la magnitud comparativa de inversión en el mejoramiento de la calidad de sus productos y servicios, así como la inversión en la adquisición de nueva tecnología que incida en el incremento de su producción.

Para poder conocer el nivel de contribución a la consolidación y competitividad de empresas que estén iniciando la formación de *clusters* (como consecuencia de mejorar continuamente la calidad de sus bienes producidos o servicios prestados y el desarrollo tecnológico adoptado) se podrá desarrollar un modelo administrativo del cluster. La dirección de análisis que seguirá el modelo propuesto será determinando primero las relaciones, lo cual implica establecer la naturaleza de las relaciones entre las variables y posteriormente se aproximará el nivel de los coeficientes en que se asignan valores numéricos específicos a los conjuntos de las variables (Fiuba, 2011).

El modelo por desarrollar se podrá elaborar tentativamente, con la ayuda del programa GSP (General Simulation Program) o el SIGEM (Caselles-Moncho, 2008) el cual está diseñado con base en la Teoría General de Sistemas. Inicialmente podrá ser de naturaleza conceptual, el cual, bajo las consideraciones señaladas por Caselles-Moncho (2008) deberá seguir aproximadamente los tres siguientes pasos:

Primero: Elección de los objetos, elementos o variables que tengan alguna relación con los objetivos propuestos. Métodos que se sugieren: Lluvia de ideas, Delphi, y similares.

Segundo: Identificación de relaciones causa-efecto entre los elementos seleccionados. Métodos sugeridos: Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Subsistemas, Análisis Multivariado, y etc.

Tercero: Asignación de una representación funcional a las relaciones detectadas. Es decir, escribir dichas relaciones (una variable dependiendo de otras). Métodos sugeridos: Lluvia de ideas, Delphi, Regresión, etc.

La situación estratégica de cada *cluster* investigado podrá ser diagnosticada con el análisis de la cadena de valor (*International Trade Department of The World Bank, 2009*) de cada cluster agrícola seleccionado.

Finalmente, con base en estudios correlacionales, podrán ser asignados los porcentajes que surjan de los coeficientes de correlación, de tal manera que se pueda aproximar el nivel de contribución en las relaciones de cada tipo de empresa que participe en la conformación del *cluster* estudiado.

Resultados y discusión

Es importante resaltar que este trabajo es una investigación de tipo exploratorio que tiene como objetivo principal el promover estudios correlacionales entre los constructos: clusterización de empresas agrícolas y su competitividad. Es por ello, que, en calidad de propuesta de investigación, se sugiere que sea realizada por diferentes Cuerpos Académicos de manera simultánea y colaborativa en diferentes estados agrícolas de la república mexicana. La

finalidad de realizarlo de esta manera es la de obtener una mayor relevancia en los resultados, tanto los que conduzcan a casos de estudio exitosos, como los casos que así no lo sean.

Conclusiones

Con base en el desglose metodológico antes expuesto, es posible apreciar que la estrategia utilizada es factible y puede permitir un análisis apropiado y pertinente de las cadenas de valor de los clusters agrícolas que se requiera estudiar. Ello puede dar lugar a representaciones esquemáticas que muestren las intensidades de interacción entre los diferentes eslabones de las cadenas productivas estudiadas, lo cual puede permitir el detectar las principales debilidades y fortalezas de dichas cadenas en la zona agrícola rural que se desarrolle la investigación que se propone.

Para estudios futuros que se desarrollen con la estrategia anteriormente expuesta se sugiere que sea seriamente considerada la rigurosidad que implica la metodología científica, tanto en la selección del tamaño significativo de muestra, como en la validación de los instrumentos utilizados, entre otros.

Referencias

- Andersen, T. (2006). Cluster Competitiveness. Pilot Project. FORA, NICE: Oslo, 2/10. Approach to Measuring Competitiveness. *Annual Competitiveness Report*. (2001). National Competitiveness Council. Available from Internet: <http://www.forfas.ie/>
- Bordas, E. (1993). *La competitividad de los destinos turísticos en mercados lejanos*. 43º Congreso de la ATEST, Bariloche.
- Caselles-Moncho, A. (2008). Modelización y Simulación de Sistemas Complejos. Publicaciones de la Universidad de Valencia. *Agencia Española de Cooperación Internacional*, 134 páginas.
- Corrales, S. (2007). Importancia del cluster en el desarrollo regional actual. *Revista Frontera Norte*, enero-junio vol. 19 número 037, 173-201. Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, México. Doeringer, P.B., and D.G. Terkla. (1995). Business Strategy and Cross-Industry Clusters. *Economic Development Quarterly* 9:225–237.

- Escandón, D. & Arias, A. (2011). Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 24 (42) 165-181.
- Esteban, J.M. (2010). *Cluster y Competitividad: Las ventajas y el valor de ser miembro de un Cluster*. Departamento de Industria, Comercio y Turismo. Gobierno Vasco.
- Fiuba, (2011). *Sistemas, Modelos y Simulación*. Facultad de Ingeniería, Universidad de Buenos Aires, Argentina. Documento de Simulación 75.26. 19 páginas.
- Hernández-Sampieri, R. Fernández-Collado, C. & Baptista-Lucio P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill.
- Hughes, J. & Weiss, J. (2008). Reglas simples para lograr que funcionen las alianzas. *Revista Harvard Business Review en español*, agosto vol. 86 número 8
- International Trade Department of The World Bank (2009). Clusters for Competitiveness. A practical guide & Policy implications for Developing Cluster initiatives. 95 pp.
- Kamath, S., Agrawal, J. & Chase, K. (2012). Explaining Geographic Cluster Success—The GEMS Model. *American Journal of Economics and Sociology*, 71 (1), 184-214.
- Kiminami, L. & Kiminami, A., (2009). Rural development through industrial clustering: A case study from China. *China-USA Business Review*, 8 (1), 25-33.
- Malakauskaite, A. & Navickas, V., (2010). Relation between the Level of Clusterization and Tourism Sector Competitiveness. *Engineering Economics*, 21(1), 60-67.
- Malakauskaite, A. & Navickas, V., (2011). Contribution of Clusters to the Competitiveness of Companies: Revelation and Evaluation. *Engineering Economics*, 22 (1), 50-57.
- Méndez, R. (2002). Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes. *Eure*, 28 (84), 63-83.
- Mills, K.G. Reynolds, E.B. & Reamer, A., (2008). *Clusters and competitiveness: a new federal role for stimulating regional economies*. BROOKINGS, Metropolitan Policy Program. 51 pp.
- Morales-Zamorano, L.A., (2011). Marketing y Competitividad de Clusters Turísticos: el caso de la Ruta del Vino en Baja California. Publicado en: Competitividad, innovación e imaginario en el tejido socioeconómico, Una aproximación teórico-metodológica en Turismo.
- Morales-Zamorano, L.A. & Mungaray-Lagarda, A. (2006, julio-septiembre). Política industrial sostenible en Baja California, basada en criterios de competitividad. *Revista Universitaria de la UABC*, 55, 24-30.

- Neri-Guzmán, J.C. (2008). Política de cluster como una estrategia para elevar la competitividad. Ponencia presentada en el *Congreso Internacional de Sistemas de innovación para la competitividad (SinncO)*. León, Guanajuato. México.
- Porter, M.E. (1998a). *Competitive advantage, creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1998b). The Microeconomic Foundations of Economic Development [parts I and II]. *The global competitiveness report*. Geneva: World Economic Forum.
- Porter, M. E. (2000). Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy. *Economic Development Quarterly*,. 14(1), 23-34.
- Porter, M.E. (2008a). *Clusters, Innovation, and Competitiveness*. EU Conference on Innovation and Clusters, Stockholm.
- Porter, M.E. (2008b). Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia. *Revista Harvard Business Review en español*, enero 88 (12), 1-15.
- Rojas, P.J.V. (2006). Factores que inciden en la competitividad de las empresas de la industria chocolatera del distrito federal. Tesis de grado de Maestro en Ciencias con especialidad en administración de negocios. Instituto Politécnico Nacional. ESCA. Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, Santo Tomás.
- Rojas, P., y Sepúlveda S. (1999). El reto de la competitividad en la agricultura. *Serie Cuadernos Técnicos IICA*. No.08
- Rosenfeld, S. A. (1997). Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development. *European Planning Studies* 5(1):3–23.
- Sanchez, J. Barahora, J. & Artavia R. (1996). Turismo en Costa Rica. El Reto de la Competitividad. *CLADS Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible*, INCAE, Costa Rica.
- Velázquez-Ochoa, M.A. (2010). *Agroindustria del jitomate: su realidad en Baja California*. Tesis de doctorado en ciencias, con especialidad en Ciencias Administrativas, UABC. Ensenada.
- Vera, J. (2006). Los *clusters* industriales y sus implicaciones estratégicas: Una visión de América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, marzo. Maracaibo, Venezuela.

Artículo XIV. Análisis de proyectos productivos en ganado bovino en el Estado de Sonora, concedidos al sector social pecuario del 2005 al 2010

*Carlos Martín Aguilar Trejo, María del Rosario Beltrán Leyva, Luis Eduardo Vendrell Zambrano, Silvia Elena Zazueta Quijada & Ricardo A. Arce Vega
caguilar@itson.edu.mx*

Resumen

Se recopiló información de la situación de diferentes proyectos individuales y colectivos en ganado bovino apoyado por estancias federales en el estado de Sonora del 2005 - 2010. Diferentes áreas académicas, generan la logística del proceso de muestreo, elaboración y validación de los instrumentos de recopilación e interpretación de la información. Se aplicó la encuesta, con una selección aleatoria de 117 del total de 300 proyectos ganaderos con 95 % de confianza por medio de un muestreo simple aleatorio, se realizó el inventario del equipo que conforman el rancho, número de animales que lo conforman apoyado en la localización satelital así como la altitud y latitud. Los factores de mayor importancia que inciden en el mantenimiento y desarrollo saludable de las empresas encuestadas son las fluctuaciones del mercado dado por el alto costo de los insumos, falta de experiencia en el conocimiento del área ganadera, la disponibilidad de agua y la falta de asesoría técnica, hay una relación directa entre la zona donde se encuentra ubicado el proyecto y el sistema de producción con el que se cuenta. Esta investigación es una herramienta de consulta que permitirá la mejora continua en los procesos de selección y seguimiento de proyectos ganaderos.

Palabras claves. Encuesta, sector social, ganadería, proyectos productivos.

Introducción

Las universidades como instituciones fomentan en la sociedad la necesidad de formar y preservar nuevas generaciones con mentalidad de progreso y superación, para mantener y transmitir lo más valioso de la sociedad a la que se sirve. Se requiere de estudios de evaluación de las iniciativas productivas apoyadas en el área ganadera de bovinos productores de carne, leche y doble propósito de Sonora, durante el periodo 2005 al 2010, para recopilar información acerca de la situación de diferentes de proyectos e iniciativas productivas individuales y colectivas en ganado bovinos en las micro regiones apoyadas en el estado de Sonora y generar un reporte de consulta que permita la mejora continua en los procesos y las estrategias de las acciones para el logro de mejores resultados en la atención de proyectos de empresas sociales del estado de Sonora. A través del responsable de la Maestría en

administración de agro negocios y la dirección del Centro experimentación y Transferencia de Tecnología 910, desarrollaran el proyecto. Por ello la importancia de su difusión para extender este tipo de actividades de vinculación universitaria en todo el País

Planteamiento del problema

Por parte de los Fondos federales, órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía que atiende las iniciativas productivas, individuales y colectivas, de emprendedores de escasos recursos mediante el apoyo a proyectos productivos, la constitución y consolidación de empresas sociales y la participación en esquemas de financiamiento de tipo social, dirigida a grupo de productores de bajos recursos económicos, son acciones que contribuyen al Plan Nacional de Desarrollo para la reactivación de alto impacto social, las instancias federales que aportan los recursos económicos requieren evaluar la situación real de los proyectos para la mejora en la toma de decisiones para el otorgamiento de planes productivos pecuarios.

Objetivo

Recopilar información acerca de la situación de diferentes de proyectos e iniciativas productivas ganaderas individuales y colectivas en ganado bovinos en las micro regiones apoyadas en el estado de Sonora para generar una documento de consulta que permita la mejora continua en los procesos y las estrategias de las acciones para el logro de mejores resultados en la atención de proyectos de empresas sociales del estado de Sonora.

Justificación

En el otorgamiento de recursos económicos para el desarrollo o implantación de proyectos productivos ganaderos de ganado bovino requieren del análisis de necesidades reales en el seguimiento de apoyo a proyectos, con visión y desarrollo a largo plazo y de un

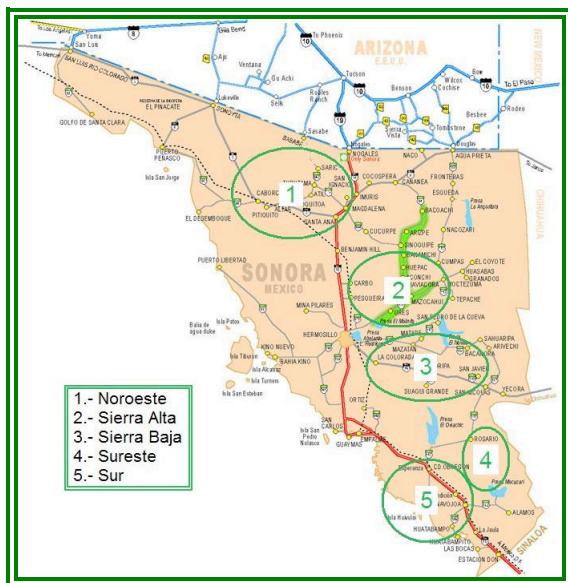
programa de monitoreo continuo de la gestión de las necesidades emergentes con el progreso de cada proyecto ganadero. Este tipo de investigaciones tiene un doble propósito beneficiar a las estancias crediticias y crear una cultura para el mejoramiento continuo de la calidad, así como un análisis real del estatus del productor pecuario. Waldman L. (2001) y Swaby, M. A. (1999).

Marco referencial

De acuerdo al análisis de las características bio-climáticas de cada una de las zonas del estado de Sonora visitadas a lo largo de la ejecución de este proyecto, se realizó una división o agrupación de aquellas localidades y municipios que comparten similitudes en cuanto a sus aspectos orográficos, climáticos, bióticos y sistemas de producción ganadera, Chauvet (2005).

Según lo mencionado anteriormente se conformó cinco grupos: figura 1

Figura 1. Mapa, Sonora



Noroeste: Donde existen municipios que rodean al desierto de Altar y el municipio de Caborca.; Sierra alta: Refiriéndonos aquí a los municipios que comprenden las rutas “de la sierra” y “del río Sonora”; Sierra baja:

Haciendo mención en este grupo a los municipios que forman parte de la sierra baja al este de la capital del estado, Hermosillo.; Sur Englobando aquí los grandes valles agrícolas del sur del estado, el valles del Yaqui y el valle del Mayo.; Sureste: donde se encuentran dos

municipios con características comunes el Quiriego y Rosario T:Noroeste del estado de Sonora: A continuación se realizara una descripción detallada de las características bio-climáticas de esta región, atendiendo los aspectos orográficos, climáticos y bióticos que la definen.

Las características orográficas, la zona noroeste del estado de Sonora se define por un relieve que varia a lo largo de un plano inclinado que comienza en la declinación del sistema orográfico septentrional y culmina en el Golfo de California.

La vegetación existente, está constituida por matorral desértico micrófilo (subinerme) principalmente. Existen algunas áreas constituidas por mezquiales (palo verde, mezquite, palo fierro, brea), otras áreas del territorio municipal están constituidas por matorral crasicuale y sarco-crasicuale, como nopaleras y cardonales.

Las características edáficas, los tipos de suelo más comunes son el regosol y el yermosol. El regosol predomina casi en la totalidad del territorio, presentando fases físicas pedregosas y fases físicas líticas. Su fertilidad es variable, con diversos tipos de vegetación y su uso agrícola está principalmente condicionado a su profundidad. Su susceptibilidad a la erosión es muy variable y dependen de la pendiente del terreno. El yermosol presenta fases físicas gravosas, tiene una capa superficial de color claro y muy pobre en materia orgánica, su vegetación natural es de pastizales y matorrales, su utilización agrícola está restringida a las zonas de riego con muy altos rendimientos en cultivos como algodón, granos o vid.

Sierra alta de Sonora: las características bio-climáticas de esta región, atendiendo los aspectos orográficos, climáticos y bióticos que la definen.

La orografía, la sierra alta del estado de Sonora se define por una combinación de tres formas del relieve, accidentado, ondulado y plano, observándose todas ellas a lo largo de la denominada “Región de los Valles”.

Con una altura media que gira en torno a los 800 metros en sus zonas más elevadas y los 400 en sus zonas más bajas, predomina el terreno montañoso, el cual cubre aproximadamente el 80 por ciento de toda su extensión, en la que encontramos numerosas serranías.

La vegetación está constituida por bosques de encino roble, pináceas y pastizales en la región serrana. En la ribera del río Sonora la vegetación es de mezquital de cuyas variedades más características encontramos el palo fierro, la brea y el huisache.

En las características edáficas, los tipos de suelo más comunes son el cambisol, el feozem, el litosol y el regosol. El cambisol se caracteriza por ser un suelo joven, poco desarrollado, el cual puede tener cualquier tipo de vegetación, la cual se encuentra condicionada por el clima y no por el tipo de suelo; es de moderada a alta su susceptibilidad a la erosión. El feozem tiene una capa superficial oscura, suave y rica en materia orgánica y nutrientes, en condiciones naturales tiene cualquier tipo de vegetación. Su susceptibilidad a la erosión depende del tipo de terrenos. El litosol presenta diversos tipos de vegetación que se encuentran en mayor o menor proporción en laderas, barrancos, lomeríos y algunos terrenos planos. Su susceptibilidad a la erosión depende de la pendiente del terreno. El regosol se caracteriza por ser un suelo granoso. Su fertilidad es variable con diversos tipos de vegetación. Su uso agrícola está principalmente condicionado a su profundidad y su susceptibilidad a la erosión es muy variada y dependiente de la pendiente del terreno.

Sierra baja de Sonora: se realizara una descripción detallada de las características bio-climáticas de esta región, atendiendo los aspectos orográficos, climáticos y bióticos que la definen.

En la orografía, la sierra baja del estado de Sonora se define por ser una zona de valles y planicies, la cual cuenta con algunas serranías cuya altitud oscila entre los 300 y los 700 metros. Su relieve es sumamente montañoso, debido a que gran parte del territorio está ocupado por una estribación de la Sierra Madre Occidental.

En las partes más altas de la sierra podemos encontrar un clima templado subhúmedo, con lluvias de verano.

La vegetación existente, está constituida al sur y este por selva baja caducifolia, como la chupandía, el tepeguaje, el bonete, el cazahuate, la amapola, el colorín, el pochote y el cuéramo. Al norte predomina la vegetación tipo matorral subtropical y también se pueden encontrar pequeñas áreas de mezquital y su vegetación acompañante como entre la que encontramos especies como el papelillo, el copal, la vara dulce, el tepeme y la uña de gato. Las características edáficas, los tipos de suelo más comunes son el cambisol, el regosol, el xerosol y el yermosol. El cambisol presenta una fase física lítica y una fase física pedregosa. Forma suelos jóvenes, poco desarrollados, los cuales pueden tener cualquier tipo de vegetación la cual se encuentra condicionada por el clima y no por el tipo de suelo. Posee de moderada a alta susceptibilidad a la erosión. El regosol presenta una fase física lítica y gravosa, su fertilidad es variable y su uso agrícola está principalmente condicionado a su profundidad. Su susceptibilidad a la erosión es muy variable y depende de la pendiente del terreno. El xerosol presenta fases físicas gravosas, tiene una capa superficial de color claro muy pobre en humus, su utilización agrícola está restringida a zonas de riego con muy altos

rendimientos debido a la alta fertilidad de estos suelos. Su susceptibilidad a la erosión es baja. El yermosol presenta una fase química salina, tiene una capa superficial de color claro y muy pobre en materia orgánica, su utilización agrícola está restringida a las zonas de riego con muy altos rendimientos en cultivos como algodón granos o vid y su susceptibilidad a la erosión es baja.

Sur del estado de Sonora: se realizara una descripción detallada de las características bio-climáticas de esta región, atendiendo los aspectos orográficos, climáticos y bióticos que la definen.

Valle del Yaqui: Orografía, la zona del Valle del Yaqui se define por un relieve completamente plano, cuya altitud varía entre los 50 metros y el nivel del mar. Las características de valle, al encontrarse rodeado por el río Yaqui lo hacen poseedor de una importante disponibilidad de agua, hecho que es aprovechado para las explotaciones agrícolas a lo largo de más de cien mil hectáreas.

La vegetación predominante en esta zona está constituida por selva baja caducifolia, principalmente en la zona norte y estribaciones de la sierra Madre Occidental. Otra gran porción está constituida por matorrales sarco-crasicales tales como el cirio, la idria, el cardon, el copalquin, la candelilla y el agave, abundando también el mezquital en muchas de sus variedades.

Y las características edáficas, los tipos de suelos más comunes son el cambisol, el fluvisol, el litosol, el regosol, el vertisol y el xerosol.

Valle del Mayo: Asi mismo la orografía en la zona del Valle del Mayo se define, al igual que el valle del Yaqui, por un relieve plano casi en su totalidad, interrumpido por

algunos cerros y lomas de escasa elevación, cuya altitud varía entre los 80 metros y el nivel del mar.

La vegetación predominante en esta zona está constituida por una combinación de diferentes especies vegetales con variedades de pastizal combinados con matorrales. Entre los principales componentes se encuentran: el torote blanco, el torote colorado, la hierba de burro, la gobernadora, el palo fierro y la candelilla. Incluye también las llamadas agrupaciones de cardonal como órganos, candelabros y garambullo. Destacan las áreas dedicadas a la agricultura de riego, incluidas las llamadas de riego parciales.

Sureste del estado de Sonora (Quiriego y Rosario): Las características bio-climáticas de esta región, atendiendo los aspectos orográficos, climáticos y bióticos que la definen.

La orografía, la zona sureste del estado de Sonora se define por un relieve cuya porción oriental es sumamente accidentada y la occidental corresponde a la “Región de los Valles”, donde se destacan lagunas serranías y cerros, con una altura que va de los 400 metros en su parte más baja a los 800 en las más elevadas.

La en vegetación existente, predomina en casi todo el territorio la selva baja caducifolia, caracterizado por tepeguajes, chupandía, bonete, amapola, pochote y cuéramo. En la zona más oriental podemos encontrar una porción de bosque de pino encino y bosque de encino. Y en su parte sur pequeñas áreas con mezquital con variedades como palo fierro, palo verde y papaches.

Las características edáficas, los tipos de suelo más comunes son el cambisol, vertisol y el regosol. El cambisol presenta una fase física lítica. Son suelos jóvenes poco desarrollados, pueden tener cualquier tipo de vegetación, la cual se encuentra condicionada por el clima y no por el tipo de suelo. Su susceptibilidad a la erosión es alta. El regosol presenta fases físicas

líticas. Su fertilidad es variable y su uso agrícola está principalmente condicionado a su profundidad. Su susceptibilidad a la erosión es muy variable y depende de la pendiente del terreno. El vertisol es propio de climas templados y cálidos, donde hay una marcada estación seca y otra lluviosa, su utilización agrícola es muy extensa, variada y productiva. Es un suelo muy fértil básicamente en cultivos de algodón y granos. Su susceptibilidad a la erosión es baja. Las características Vegetativas son las variables de mayor importancia para el establecimiento de sistemas de producción pecuarias en el Estado y en todo México, por ello la importancia de caracterizarlas.

Actualmente no se cuenta con estudios de investigación formales que caractericen los diferentes tipos de sistemas de producción ganadera en el estado de Sonora sin embargo a lo largo del estado de Sonora, existen explotaciones y proyectos ganaderos del tipo lechero, ganado productor de carne, ganado doble propósito.

Las Sierras, tanto la Alta como la Baja, los porcentajes de proyectos de doble propósito y lecheros llegan a alcanzar valores similares, siendo mayores los de los proyectos de ganado de doble propósito. Ya en el sur del estado, hay una clara inclinación hacia los proyectos lecheros, y engordas los cuales adquieren mayor importancia, sobre todo en la zona que ocupa el Valle del Yaqui donde se tiene proyectos con más de medio millar de cabezas de ganado destinadas a la producción de leche.

Metodología

Se identifican 44 distintos municipios donde se encuentran ubicados los 273 que fueron a poyados con créditos económicos, por lo que se considera realizar un muestreo dirigido, cubriendo los municipios y la función zootécnica correspondiente (ganado lechero, doble propósito, engorda o de pequeños rumiantes).

- Identificar los proyectos a valorar del total de créditos bovinos
- Definir logística para la realización de las visitas a los distintos proyectos con respecto a su ubicación.
- Contactar a los responsables de los proyectos a valorar y ponerse de acuerdo para día y hora de visita.
- Identificarse propiamente ante el acreditado.
- Proceder al llenado de la herramienta de valoración.
- Captura de la información.
- Elaboración de expedientes.
- Presentación de entregables.

Variables de exclusión: a) Municipios con participación de solo un proyecto, difícil acceso y fuera de ruta y b) Municipios sin proyectos de ganado bovino.

Fases - Identificar el número de acreditados por municipios.

Identificar las distintas entidades donde se encuentran ubicados los acreditados, y se realizará un muestreo dirigido, proponiéndose evaluar de la siguiente manera:

- 114 créditos bajo los siguientes criterios:
 - A) Municipios con más de 10 créditos: 59 acreditados (4 distintos municipios)
 - B) Municipios entre 5 y 10 créditos: 20 acreditados (6 distintos municipios)
 - C) Municipios menores de 5 créditos: 35 acreditados (19 distintos municipios)

Municipios con más de 10 créditos (59):

1. S.I.R.M: 6 municipios.
2. Ures: 9 municipios.
3. Cajeme: 29 municipios.

4. Navojoa: 15 municipios.

Municipios con 5 a 10 créditos (20):

1. Atil: 4 municipios.
2. Benito Juárez: 4 municipios.
3. Caborca: 3 municipios.
4. Rayón: 3 municipios.
5. Saric: 3 municipios.
6. Suaqui Grande: 3 municipios.

Municipios con menos de 5 créditos (35):

1. Aconchi: 3 municipios.
2. La Colorada: 3 municipios.
3. Oquitoa: 3 municipios.
4. Quiriego: 3 municipios.
5. Rosario: 3 municipios.
6. Huepac: 2 municipios.
7. Opodepe: 2 municipios.
8. Soyopa: 2 municipios.
9. Trincheras: 2 municipios.
10. Tubutama: 2 municipios.
11. Etchojoa: 2 municipios.
12. Baviácora: 1 municipios.
13. Altar: 1 municipios.
14. Banamichi: 1 municipios.

15. Hermosillo: 1 municipios.
16. Sahuaripa: 1 municipios.
17. San Felipe de Jesús: 1 municipios.
18. Santa Ana: 1 municipios.
19. Villa Pesqueira: 1 municipios.

Existen créditos otorgados para la producción porcina (1), apícola (15) y forraje (1), los cuales no se considerarán dentro del estudio.

Se incluye la localización geográfica de las zonas visitadas. Datos referentes a la altitud y latitud. La estrategia de muestreo se baso en un muestreo simple aleatorio que correspondió a 120 encuestas del total de 300 proyectos ganaderos apoyados en todo el estado. Hernandez, R. (2000)

$$n = \frac{n \cdot p \cdot q}{n - 1}$$

$$n - 1 \cdot B^2 / 4 + pq$$

Donde: n, es el tamaño de muestra, N, total de la población a evaluar, B, error, p(.5), q(.5), éxito, error y 4, desviaciones estándar

A.- Identificar el número de acreditados por municipios

B.- Se identifican 44 distintas entidades donde se encuentran ubicados los acreditados, por lo que se considera realizar un muestreo dirigido, proponiéndose evaluar de la siguiente manera, según Baron (2008)

Se desarrolló una encuesta con diferentes modalidades de preguntas, excluyente, opción múltiple, excluyente matriz, opción múltiple matriz y respuesta abierta matriz, directas, dividida en cuatro secciones, datos generales, equipo y alimento, mercado y empleos y

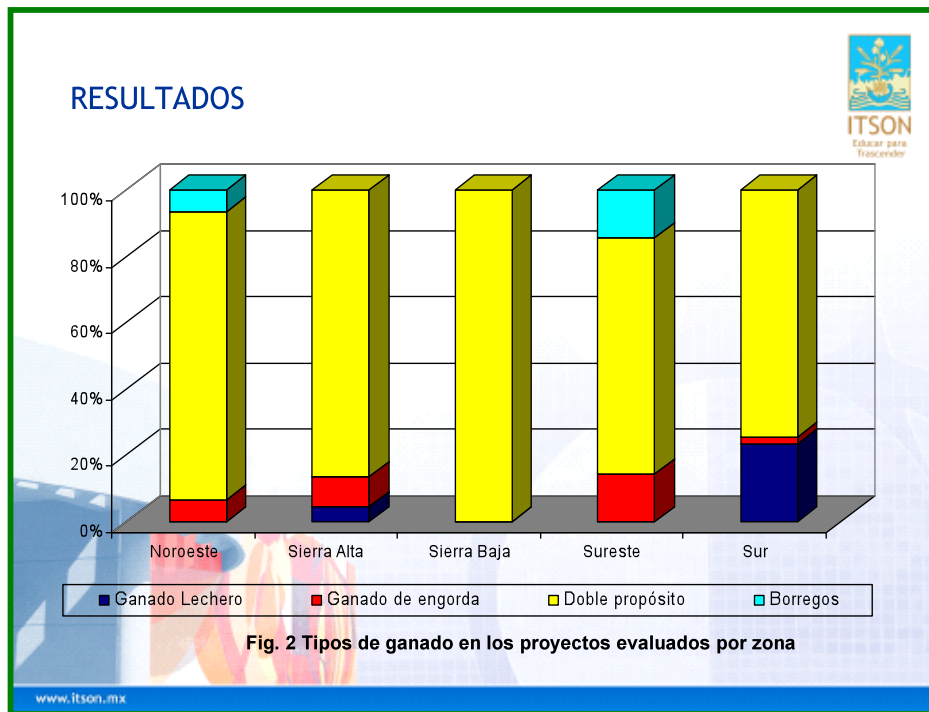
salarios, la duración aproximada del proyecto fue de 6 meses. Se anexa el instrumento utilizado al final del documento. (Anexo 1)

Resultados y discusiones

Se genera datos sobre las diferentes áreas de los sistemas de producción ganadera, de tipo sectorial y para cada una de las zonas establecidas con iguales características bio-climáticas.

De acuerdo al tipo de proyecto en el tipo de ganado, se observa un comportamiento importante a la producción de ganado de doble propósito por en la zonas. Figura 2.

Figura 2. Tipo de Ganado en los proyectos evaluados por zona.



Se observa como en el norte/noroeste del estado, existen explotaciones y proyectos ganaderos de doble propósito en su totalidad, encontrando algún caso puntual aislado de ganado de engorda.

Al ir descendiendo latitudinalmente a lo largo del estado de Sonora, se define como las explotaciones y proyectos ganaderos del tipo lechero, van aumentando, encontrando zonas en las Sierras, tanto la Alta como la Baja, donde los porcentajes de proyectos de doble propósito y lecheros llegan a alcanzar valores similares, siendo mayores los de los proyectos de ganado de doble propósito.

Ya en el sur del estado, hay una clara inclinación hacia los proyectos lecheros, los cuales adquieren mayor importancia, sobre todo en la zona que ocupa el Valle del Yaqui donde se tiene proyectos con más de medio millar de cabezas de ganado destinadas a la producción de leche.

En la Figura 2 se observa la preferencia de los ganaderos del estado de Sonora por el ganado de doble propósito, debido a sus múltiples usos y su gran capacidad de resistencia.

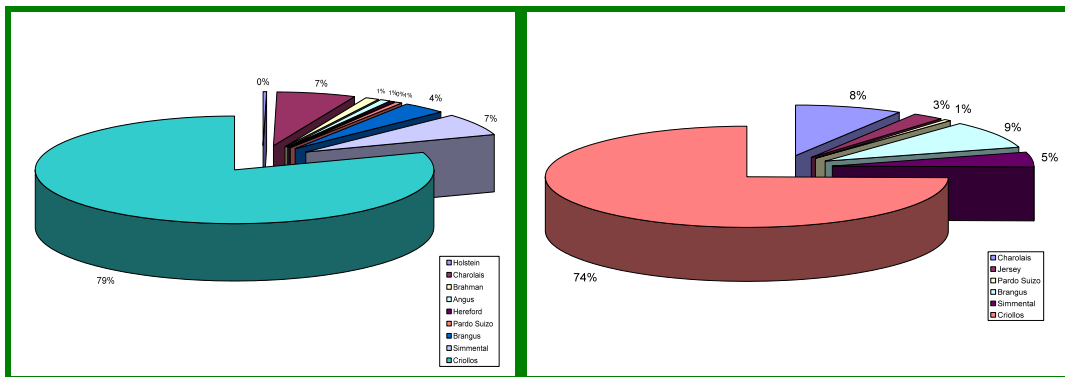
Porcentajes de razas que se manejan en los distintos proyectos:

Tras el análisis de las gráficas se observa como las razas utilizadas varían dependiendo del tipo de proyecto ganadero y en consecuencia con la localización geográfica del mismo, figura 3.

Noroeste del estado de Sonora y sierra.

Figura 3 Distribución por razas, Noroeste

Figura 4. Distribución por razas Sierra



Los proyectos del Noroeste del estado se suele utilizar ganado del tipo criollo o mezclas, siendo en su mayoría cruces de la raza “Cebú” con otras razas, ya sean “Brahman”, “Charolais”, “Jersey”, “Pardo Suizo” o “Simmental”. Hecho lógico al caracterizarse este tipo de ganado por ser la raza de carne por excelencia para la zona del trópico, con acentuada tolerancia al calor, resistencia a las altas temperaturas e infestaciones por parásitos externos e internos. Tiene gran capacidad de caminar en busca de agua y sobrevive con forrajes de baja calidad. Su crecimiento y desarrollo muscular es muy rápido, saliendo para matadero a más corta edad con mayores pesos. Su instinto maternal es muy fuerte, protege sus crías contra enemigos naturales y levantan terneros en excelentes condiciones. Su vida productiva y la de sus cruces son más largas.

A medida que se acerca a la zona de las Sierras, Alta y Baja, hay ganado múltiple y sobretodo ejemplares con menos mezcla de razas. El propósito de esto es aumentar el rendimiento de producción de este ganado, llevando a cabo el fin inicial del proyecto, el doble propósito. Gracias a este tipo de ganado los ganaderos están obteniendo dos productos, la leche y la carne.

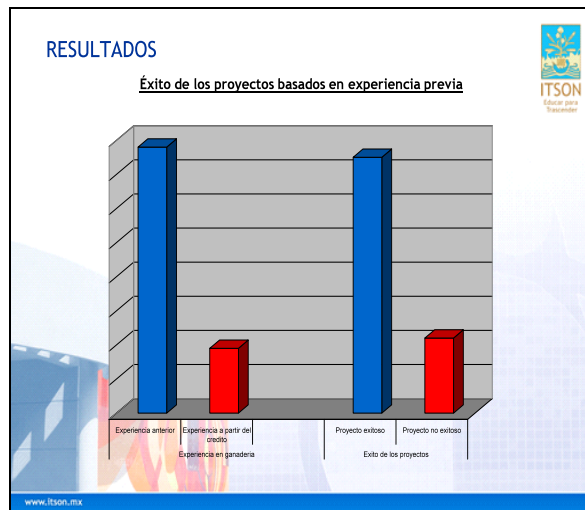
Sur del estado de Sonora: En la zona más meridional del estado hay una clara preferencia por el ganado de raza pura “Holstein”, sobre todo en los proyectos lecheros, ya que este tipo de ganado se distingue por su sobresaliente producción de leche.

Estado de Sonora: El predominio del ganado criollo o cruzado en las explotaciones y proyectos ganaderos del estado de Sonora. Dicho ganado, casi en su mayoría, posee una línea genética de la raza “cebú”, debido a las características definitorias anteriormente mencionadas, que la hacen la más apropiada para las condiciones climáticas y geográficas del estado de Sonora.

El comportamiento observado por regiones es: Noroeste: Agostaderos + Ganado Cebú + Rancho rustico.; Sierras Alta y Baja: 50% Agostaderos, 50% Praderas + Ganado criollo + Rancho semitecnificado; Sureste: transición entre Sierras y Sur: Estabulados + Ganado lechero + Rancho tecnificado.

Éxito de los proyectos basados en la experiencia:

Figura 5 Comparativa de experiencia ganadera

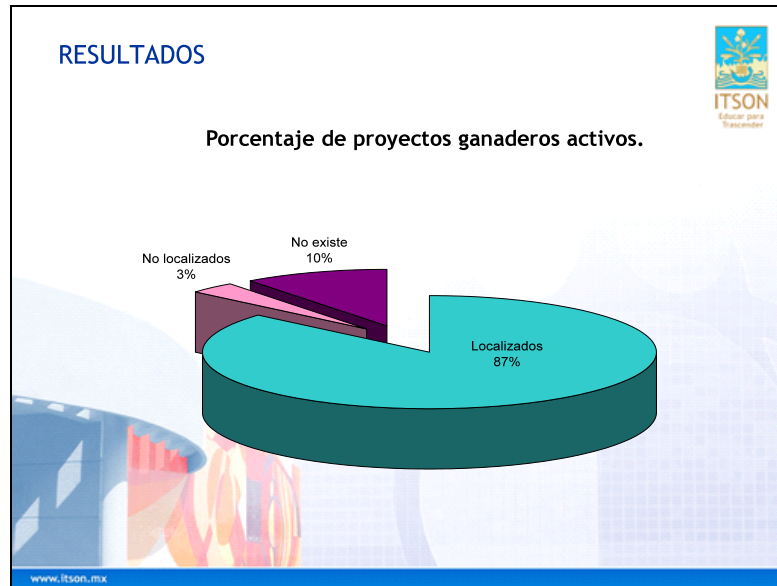


Tanto en lo general, a nivel estado, como en lo particular, a nivel región, como la experiencia juega un papel fundamental en el éxito de los proyectos.

Relacionamos la experiencia en el manejo de ganado con en estado actual del proyecto que inicialmente presentaron, obteniendo los siguientes resultados:

Aquellos ganaderos cuya experiencia data de la tradición familiar desarrollan proyectos más exitosos que los que poseen poca experiencia, sin mencionar aquellos ganaderos cuya experiencia comienza en el momento de la recepción del apoyo Figura 5.

Figura 6 Proyectos ganaderos activos.



De la totalidad de ganaderos visitados el 87% de ellos continúan con el proyecto, como se puede observar en la figura 6.

Conclusiones

Los factores de mayor importancia que inciden en el mantenimiento y desarrollo saludable de las empresas encuestadas son las fluctuaciones del mercado sobre todo el alto costo de los insumos, la falta de experiencia en el conocimiento del área ganadera, así como la disponibilidad de agua, y la asesoría profesional, dependiendo de la zona fue una variable a considerar. Hay una relación directa entre la zona donde se encuentra ubicado el proyecto y el sistema de producción con el que se cuenta (agostadero, pradera o estabulado), así como el tipo de ganado y las razas que se manejan, favoreciendo la producción de becerros para exportación o regional. Estos análisis de necesidades reales en lo referente al ganado, equipo o insumos, apoyo a proyectos con visión y desarrollo a largo plazo. Es recomendable un

programa de monitoreo continuo de la gestión de las necesidades emergentes con el progreso de cada proyecto ganadero.

Los resultados y alcances de esta investigación solo es responsabilidad de la parte que solicito el convenio legal firmado con la Universidad, esta solo tenía el alcance de análisis, asentado así en las clausulas de mismo. Proyecto que tuvo un recurso económico de \$900,000.00 y una duración de 6 meses

Referencias

Barón L. F. (2008) Bioestadística, U.D. Bioestadística. Facultad de Medicina. Universidad de Málaga. ISBN: 847496-653-1

Cambridge Retrieved October 14, 2003, from ProQuest database. (Accession no.:48430787).

Chauvet (2005) Ganadería, sustentabilidad y desarrollo rural, octubre 19-21, 2005 Universidad Autónoma Chapingo edición: 2005, ISBN: 968-02-0193-7 .

Derechos reservados © 2009 INEGI: er:
<http://mapserver.inegi.org.mx/geografia/espanol/estados/son/fisio.cfm?c=444&e=31>

Hernandez, R. (2000) Metodología de la investigación. Ed. Mc Graw Hill. México

Swaby M A, P M Dew , Kearney P J . (1999). Model-Based Construction of Collaborative Systems Bt Technology Journal 17 (4), p. 78 London Retrieved October 14, 2003 , from ProQuest database. (Accession no.:395659651).

Waldman L. (2001). Office Space Planning: Designing for Tomorrow's Workplace Information Technology, Learning, And Performance Journal 19 (2), p. 55-56 (2 pp.). Morehead Retrieved October 14, 2003, from ProQuest database. (Accession no.:123252321).

Artículo XV. Requerimientos de calidad y certificaciones obligatorias de una comercializadora de nopal con fines de exportación al mercado de Japón

Sergio Aharon Moreno Velarde, Manuel Alejandro López Navarro, Blanca Rosa Ochoa Jaime, Dina Ivonne Valdez Pineda & Yara Landazuri Aguilera
smoreno@itson.mx

Resumen

El presente trabajo se llevó a cabo en la Federación de Nopaleros de Ciudad Obregón quienes se encuentran interesados en exportar su producto a Japón y desconocen los requerimientos de calidad de dicho país, ayudándoseles en la elaboración de una guía donde se identifiquen los mismos y sirva para exportación de nopal de la región del sur de Sonora a Japón. Se trabajó con la investigación de los componentes nutritivos del nopal así como la calidad que debe reunir para exportarlo fresco. Así mismo se consideró el estudio del consumidor en Japón y las costumbres como empresarios y clientes, haciéndose un análisis de la situación de los productores, las necesidades de instalaciones y la fuerte inversión que requieren. Se muestran los resultados obtenidos y las recomendaciones para las inversiones que necesitan realizar no las hagan únicamente ellos, porque el beneficio de exportar, alcanzará toda una región, por lo tanto deberán acudir al gobierno estatal, federal e inversionistas dispuestos a aportar recursos y de esta forma, la empresa asegure su crecimiento, se generen empleos y utilidades, concluyendo con la guía que se identificó donde se observará los altos estándares que maneja el Japón para recibir mercancía que importa de otros países.

Palabras claves. Nopal, calidad, exportación, requerimientos.

Introducción

Actualmente, el nopal se ha convertido en una fuente inagotable de productos y funciones. Inicialmente, como una planta silvestre y después como un cultivo tanto para la subsistencia como para una agricultura orientada no solamente al mercado nacional sino también, en algunas variedades el mercado internacional. Así mismo, el nopal se ha convertido en un factor detonante de desarrollo en zonas rurales donde es explotada de forma inadecuada, dejándose perder gran parte de su potencial productivo y económico.

México cultiva poco mas de 9,600 ha, Estados Unidos 100 ha y en Chile se aprovecha las plantaciones de nopal tunero para exportar cantidades pequeñas de nopalito. México

también es el principal consumidor de nopal verdura. Se estima que el consumo anual per cápita es de 6.35 Kg. por persona. Actualmente la superficie sembrada y cosechada de nopal verdura se ha incrementado en relación a los años ochenta y noventa. La producción ha mostrado una tendencia a la alza desde finales de estas dos décadas y actualmente registra un máximo histórico de 700 mil toneladas. El rendimiento por hectárea es de 70 toneladas para el 2005. A nivel nacional los centros productores de nopal verdura se ubican principalmente en el Distrito Federal y en el Estado de Morelos. En menor medida se produce en los Estados de México, Baja California, Aguascalientes y Puebla.

Desde fines del siglo pasado cada día el consumidor incorpora a su dieta alimentos con orígenes lejanos a sus lugares de producción. Inclusive un mismo alimento puede elaborarse en distintas partes, y envasarse en un lugar diferente. Esto genera incertidumbre con respecto a las prácticas de producción, por lo cual existe una preocupación acerca del origen y del estatus de su fabricación. De esta manera los alimentos con certificaciones sanitarias y sistemas de trazabilidad se incorporarán con mayor seguridad a la dinámica de la exportación. Campana (2001).

Rzedowski (2003), recomienda la creación de sistemas de vigilancia sanitaria en países en desarrollo, así como el fortalecimiento de los mismos en naciones desarrolladas, aplicando medidas fitosanitarias en el comercio y producción de alimentos, normas y estándares, tanto a los productos como a los procesos, así como sistemas para educar a la población en general, con el fin de garantizar la salud de las poblaciones. Actualmente la tendencia de los gobiernos por asegurar la calidad de los alimentos a su población, hay un creciente interés del público consumidor por adquirir productos alimenticios sanos, que no representen ningún riesgo para su salud, lo cual está generando cambios importantes en la

manera de producir, procesar y transportar los alimentos. Esto también afecta el comercio internacional, en la medida que los países importadores ponen en vigor reglamentos y normas cada vez más estrictos en lo referente a la sanidad e inocuidad de los alimentos, Rodríguez (1996)

Planteamiento del Problema

De acuerdo a datos de BANCOMEXT (2008) la mayoría de las empresas que incursionan en procesos de exportación tienen problemas para consolidar su proyecto de manera exitosa.

La Federación de Nopaleros está constituida por tres grupos y en su esquema de trabajo, tiene un departamento de comercialización, éste no tiene conocimiento de los requerimientos de calidad y documentos necesarios para poder exportar productos. Desde el inicio, la empresa ha trabajado con recursos propios de los integrantes generando ganancias considerables y empleos directos e indirectos en la región, es por eso que se buscan los apoyos del gobierno para seguir trabajando y empezar a crecer como negocio. Se pretende abarcar nuevos mercados, lo que hace necesario identificar cual es el mercado con más requisitos de calidad y que sirva de punto de partida de un sistema de calidad para lograr exportar nopal a cualquier parte del mundo, determinándose el mercado Japonés. Por lo anterior y en base a la necesidad que presenta la empresa se planteó la siguiente pregunta:
¿Qué requerimientos de calidad se necesitan para exportar nopal de la región del sur de Sonora a Japón?

Objetivo

Identificar los requerimientos de calidad necesarios para exportar nopal de la región del sur de Sonora a Japón, ubicando el régimen arancelario para la importación del producto así como las regulaciones y requerimientos para la comercialización

Justificación

El nopal y su fruto la tuna, tienen en México evidencias fechadas desde hace 7000 años. En excavaciones realizadas en Tehuacán, Puebla, se encontraron semillas y cáscaras de tuna y fibras de penca de nopal fosilizado. El nopal, es uno de los símbolos más importantes de identidad mexicana. También es un elemento fundamental en la mitología histórica de la fundación de la gran Tenochtitlán que significa “nopal sobre la piedra”. Los aztecas llamaban al nopal nochtli o nopalli. Se sabe que desde tiempos prehispánicos las culturas mesoamericanas encontraron en el nopal cualidades alimenticias y medicinales en las cuales basaban muchas de sus costumbres. El cultivo del nopal configura una de las imágenes que caracteriza con propiedad la cultura mexicana, emblema del lábaro patrio y símbolo de identidad nacional.

En el proyecto que se presenta, se trabaja con nopal que es sembrado en la región del sur de Sonora, el propósito es darle un valor agregado al cultivo, cosecha, transformación y comercialización de nopal mismo que servirá de alternativa a los productores ya que les generará mano de obra e ingresos a los socios de la organización al realizar esta actividad, al ubicar los estándares de calidad a cumplir para poder infiltrarse al mercado japonés lo que redundará en beneficios para la organización.

Otro beneficio sería que el gobierno estaría involucrado en que el país logre exportar todo lo que se hace en México, para generar ganancias para sus habitantes y mejorar su

calidad de vida, razón por la cual ha implementado programas de enlace que ayudan a las empresas interesadas en ofrecer sus productos, a ser orientadas y asesoradas de cómo debe hacerse, trabajando en conjunto ambas partes, creando así una relación estrecha.

De no realizar lo que se propone en este trabajo, la empresa no trascenderá, ya que seguirá siendo una microempresa y todas las ideas y aspiraciones que tienen las personas que la conforman no se llevarán a cabo porque está comprobado que si se trabaja con metas, los empleados se involucran en el cumplimiento y en el logro de los objetivos trazados, por consiguiente la satisfacción reflejada de todos los que conforman la empresa es notorio, impulsándolos a hacer mejor las tareas encomendadas.

Marco referencial

La comercialización es el conjunto de acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Las técnicas de comercialización abarcan todos los procedimientos y manera de trabajar para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución Ugarte et al., (2003). Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio, logrando que los clientes que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman. Así, comercializar un producto es encontrar para él la presentación y el acondicionamiento susceptible de interesar a los futuros compradores, la red más apropiada de distribución y las condiciones de venta que habrán de dinamizar a los distribuidores sobre cada canal. Ortiz (2008).

Según Kotler (1995), el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo? En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo, a la estrategia geográfica; el tercero, a la

definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto al mercado.

Japón es el segundo mercado más grande del mundo. Sus 126 millones de consumidores tienen un ingreso per cápita anual de casi 30,000 dólares (en 1999). Estos consumidores compran cada vez más productos extranjeros. En 1985 Japón importó 130,488 millones de dólares, en 1996 llegó a importar 349,268 millones de dólares. Lo que es más importante, en 1985, el 69% de las importaciones eran materias primas y solo 31% productos manufacturados, y en 1998, el 65% eran productos manufacturados o productos con algún valor agregado. Es un mercado homogéneo en el sentido de que sus habitantes tienen un poder adquisitivo similar y más del 80% de los japoneses se considera de clase media, tiene un excelente sistema de distribución interno, donde los productos se distribuyen con rapidez y los precios tienden a ser los mismos en todo el país. Los importadores y distribuidores japoneses exigen de sus proveedores aparte de calidad, puntualidad en la entrega de sus productos. A la vez, tienen sus propios gustos y modas, en el caso de ropa por ejemplo, ellos tienen sus propias modas, diseños, así que si se quiere vender ropa en Japón hay que adaptar ésta a la moda japonesa.

El nopal (*Opuntia ficus indica*) en México el nopal es un una planta de amplia distribución en el territorio de nuestro país, el cual se consume como vegetal entre la población en diferentes etapas de maduración desde 24 hasta 48 días (con un peso de 60 a 150 g, respectivamente), también es utilizado como forraje. El consumo principal del nopal en fresco corresponde a las primeras etapas de desarrollo (nopalito), es decir, con un periodo de desarrollo menor a 32 días y cosechado cuando la penca tiene un peso de 100 g (Anónimo, 2008).

El nopal es un miembro de la familia de las cactáceas. Generalmente se presenta en forma de arbusto o plantas rampantes. Se cultiva principalmente en México, es una planta-vegetal de sabor muy agradable, cuenta con espinas que se desprenden para hacer posible su consumo humano. En Japón el Nopal es reconocido como “saboten” que es la palabra japonesa para denominar a todo tipo de cactus en general. El nopal mexicano para consumo humano es también identificado como “uchiwa saboten”. La palabra “uchiwa” significa abanico que hace alusión a la forma física del nopal. Por otra parte, recientemente es más frecuente el uso de la palabra nopal como tal. Dado que en el silabario japonés no existe el sonido de la “l” los japoneses pronuncian la palabra como “noparu”.

Según Sloan (1994) en lo que respecta a la planta del nopal, se han encontrado porcentajes de humedad muy variables; en los trabajos del Instituto Nacional de Nutriología (Secretaría de Salubridad y Asistencia), encuentran los siguientes porcentajes de humedad en algunas plantas alimenticias.

Contenido Mineral. La cantidad y calidad de minerales que se localizan formando parte de los órganos y tejidos del nopal son muy variables, no sólo en diferentes especies, sino también dentro de una misma; dicha heterogeneidad se basa en las diferencias determinadas genéticamente por sus necesidades, variación climática y composición química de suelo. Los principales componentes minerales del nopal son el calcio y el potasio, presentándose también magnesio, sílice, sodio y pequeñas cantidades de fierro, aluminio y magnesio, predominando en forma de carbonatos y en ocasiones como cloruros, sulfatos y en pequeñas cantidades de fosfatos (Sepúlveda, et al., 1993).

Glúcidos (Carbohidratos). Su importancia reside en ser los constituyentes más abundantes de las sustancias orgánicas, representantes de una forma de almacenaje de energía

capturada a partir de la luz por el proceso de la fotosíntesis y base fundamental en el suministro de la mayor parte de esqueletos carbonados y de la mayoría de los compuestos orgánicos que constituyen la planta Mcpherson, (1992).

Componentes nitrogenados. La importancia de los compuestos del nitrógeno se debe a su intervención en muchas, si no en todas, de las reacciones bioquímicas que integran la vida; este elemento se encuentra en compuestos tan esenciales como son las proteínas, los ácidos nucleicos, algunos de los reguladores del crecimiento de las plantas y en muchas de las vitaminas. Badui, (2003).

Vitaminas. Por la necesidad que observan los organismos de vitaminas para su adecuado funcionamiento y crecimiento, y considerando que el recurso de interés forma parte de la dieta alimenticia de nuestro pueblo, es importante, desde el punto de vista de la nutrición, el conocimiento sobre la concentración vitamínica del mismo.

CONCEPTO	CONTENIDO
Porción comestible	78%
Energía	27 kcal
Proteínas	1.70 g
Grasa	0.30
Carbohidratos	5.60 g
Calcio (mg)	93.00
Hierro (mg)	1.60
Tiamina (mg)	0.03
Riboflavina (mg)	0.06
Niacina (mg)	0.30
Ac. Ascórbico (mg)	8.00
Retinol (mcg Eq)	41.00

Tabla 1. Muestra el valor nutritivo del nopal en 100 gr. de peso.
Fuente: Badui, 2003.

Calidad requerida del nopal. Para la exportación del nopal fresco se tiene que cubrir con los estándares internacionales de la norma del CODEX (CODEX 185-1993, EMD. 1-2005). Mismo que se resume a continuación.

En cuanto a calidad y presentación se establece que los productos estén:

Sanos y libres de podredumbre, estar exentos de cualquier materia extraña visible, como plagas y humedad anormal, ser de consistencia firme, que no tenga espinas ni manchas pronunciadas, tengan homogeneidad, en cuanto al tamaño, color y la especie del nopal

En relación a las categorías de los nopales se establecen tres de ellas:

Categoría extra: Deberán ser de calidad superior y característica de la variedad exportada. La tolerancia de productos que no cumplan con la calidad es de un 5% del peso total.

Categoría I: Se permiten defectos leves mientras que no afecten al estado general del producto. La tolerancia de productos que no cumplan con la calidad es de un 10% del peso total.

Categoría II: Nopales que no cubren las características anteriormente mencionadas siempre y cuando aun teniendo defectos de forma y color el producto tenga las características propias del nopal.

Además la superficie total afectada no deberá superar el 10% de la superficie del nopal. La tolerancia es la misma que la establecida para los de la Categoría I.

En cuanto a calibre o tamaño se clasifican los nopales de la siguiente manera:

Calibre A: 9-13 cm. de longitud, calibre B: 13-17 cm. de longitud, calibre C: 17-21 cm. de longitud, calibre D: 21-25 cm. de longitud y calibre E: 25-30 cm. de longitud

Por otra parte si se desea tener una mejor presencia en cuanto a calidad se refiere, es recomendable obtener el sello de México Calidad Suprema. las condiciones se encuentran detalladas en el pliego Códex Alimentarius, 2001).

Mercado de Japón. Japón es un mercado homogéneo en el sentido de que sus habitantes tienen un poder adquisitivo similar y más del 80% de los japoneses se considera de clase media. Esto significa que al venderse en el Japón, se puede apuntar a un mercado grande con características homogéneas de sus consumidores. A esto también ayuda el hecho de ser un país de una sola raza, cultura, idioma e historia. Sin embargo, los japoneses son consumidores que exigen buena calidad y presentación en un producto. A veces esto hace el producto caro, pero si éste es bueno, los japoneses lo compran.

Japón tiene un excelente sistema de distribución interno, donde los productos se distribuyen con rapidez y los precios tienden a ser los mismos en todo el país. Los importadores y distribuidores japoneses exigen de sus proveedores aparte de calidad, puntualidad en la entrega de sus productos. A la vez, tienen sus propios gustos y modas, en el caso de ropa por ejemplo, ellos tienen sus propias modas, diseños, así que si se quiere vender ropa en Japón hay que adaptar ésta a la moda japonesa.

Para hacer negocios con los japoneses se requiere conocer su idiosincrasia, hay que saber sus costumbres, su forma de negociar, en el que a veces las decisiones para alcanzar un acuerdo no se toman rápido pues requieren conocer muy bien al futuro cliente, recomendándose tener paciencia y llegar a ganar la confianza de ellos, siendo esto, la base de toda relación comercial. Generalmente se considera que las empresas japonesas son lentas en sus procesos de decisión y rápidas en la ejecución de la decisión final.

Metodología

Sujetos. La investigación se realizó en la Federación de Nopales, S.A. de R. L., misma que está integrada por tres sociedades cooperativas en ciudad Obregón Sonora, los sujetos de estudio son los empleados integrantes de la misma, entre ellos al secretario y asesor de la federación así como a los jornaleros.

Materiales. Se utilizaron bases de datos electrónicas relacionados con normas de estándares de calidad:

Base de datos OASIS. Relacionado con las normas de carácter Sanitario a las cuales deben sujetarse los procesos de elaboración, las normas del Codex alimentarius del nopal, así como los alimentos a introducirse en el mercado de Japón (sitio web localizado en www.fda.gov/oasis).

Base de datos COFEPRIS. Relacionado con las normas de carácter sanitario a las cuales deben sujetarse los procesos de elaboración, así como los alimentos producidos en el territorio mexicano, las cuales no son normas oficiales pero que sirvió para encontrar los vínculos para las normas de SAGARPA.

Base de datos de SAGARPA - SENASICA. Relacionado con información de requerimientos de México calidad suprema, los trámites de alta de empresas para estar inscritos y ver los servicios que ofrecen para candidatos a ser parte del sello y de los beneficios de impulsar producto mexicano (sitios web localizados en www.sagarpa.gob.mx y www.senasica.gob.mx).

Procedimiento

Se analizaron cada una de las bases de datos descritas anteriormente para determinar los requerimientos y la documentación necesaria, así como los pasos y los periodos de

tiempo para acreditar el sello de la marca oficial México Calidad Suprema como se muestra en el siguiente diagrama de flujo:

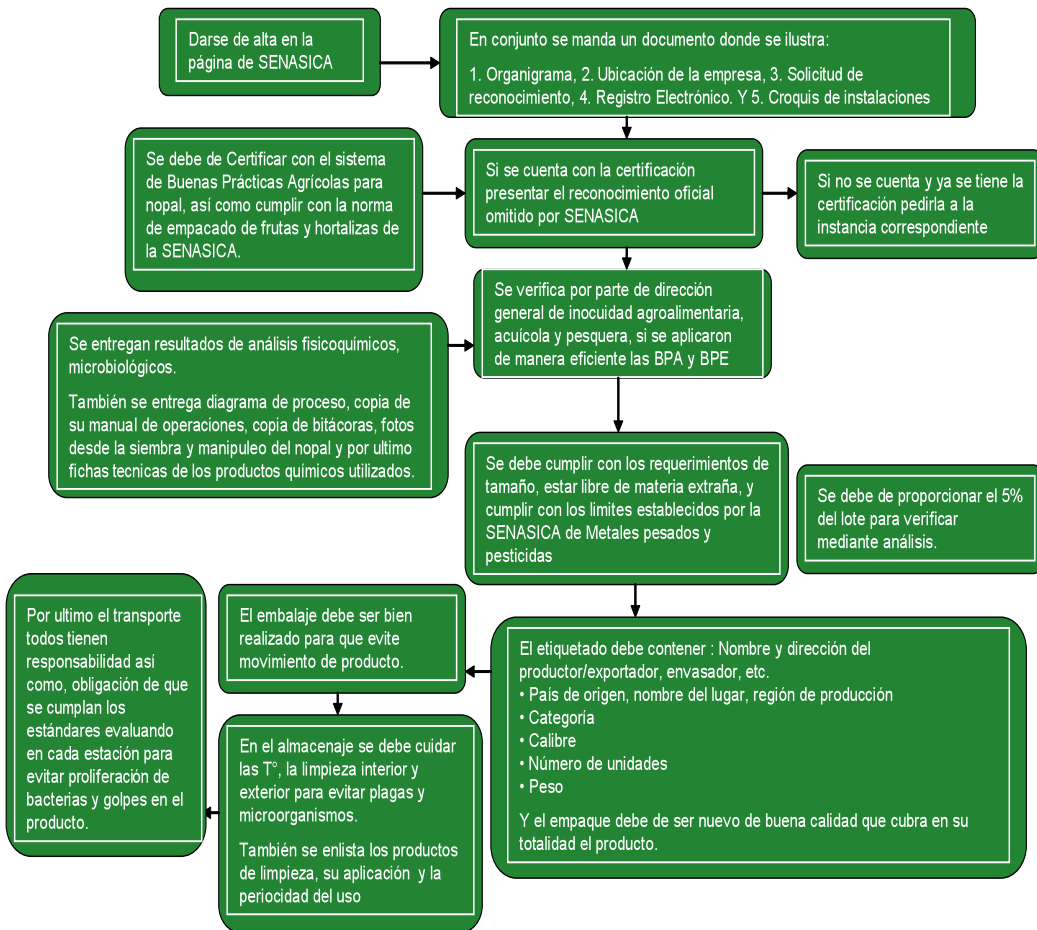


Figura 1. Pasos para cumplir con los requerimientos del sello México Calidad Suprema
Fuente: elaboración propia, 2010.

Resultados y discusión

Los resultados de la investigación realizada a nivel documental, se muestran de menor a mayor exigencia para el producto (nopal), así como las ventajas y valor agregado que se le puede dar a la empresa si se tienen todos los requerimientos. Se encuentran cada uno de los temas que interesan a la empresa, y para hacerlo de una forma más completa se comparó

contra los lineamientos que exige la certificación de Calidad Suprema México, basado en sus normatividades sanitarias y las del codex alimentarius.

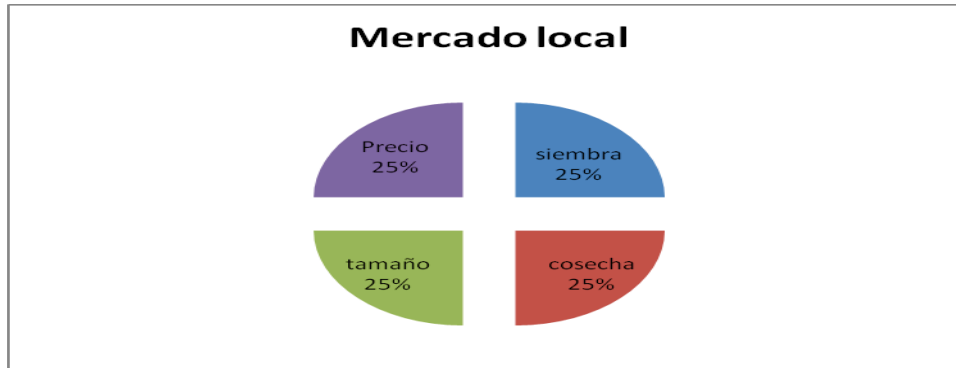


Figura 2. Gráfico que muestra las áreas que regulan el mercado local.
Fuente: elaboración propia.

En el mercado local no existen exigencias, ya que los lineamientos de las normatividades, no tienen rigidez para la materia prima, si no para producto terminado, solo se especifican los agroquímicos no permitidos, se establece el precio de nopal, entre los agricultores del mismo ramo, para que no sean disparados los precios del mismo.

Los requerimientos que regulan el mercado estatal y los puntos adicionales que manejan comparado con el local.

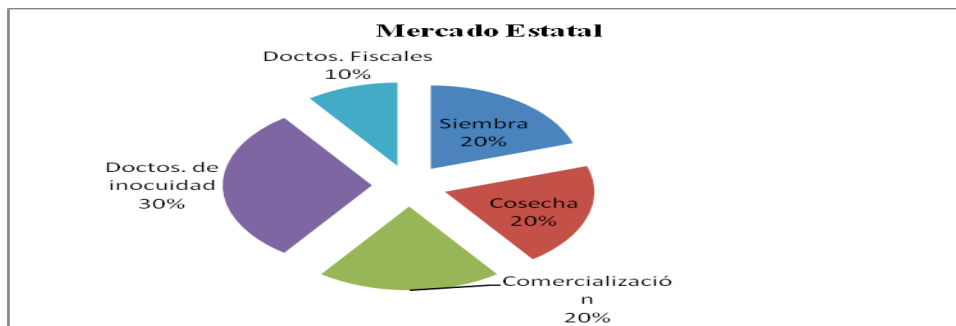


Figura 3. Gráfico que muestra los puntos que regulan el Mercado Estatal y su diferencia de importancia de cada uno.
Fuente: elaboración propia.

El mercado estatal es de manera más estricta que el mercado local, donde se involucran aspectos fiscales, documentos de inocuidad básicos para el momento de las inspecciones fitosanitarias de cada ciudad, que no son tan exigentes pero que ya marcan la pauta con inspecciones de materia extraña, plagas, contaminación por microorganismos, y que obliga a la empresa a iniciar monitoreos leves en el lavado del transporte, cuidado en el manipuleo y carga del producto; empezando de una manera indirecta la rastreabilidad del producto.

La comercialización es más formal, porque se debe de ofrecer un producto de alta calidad y que sea de fácil compra, ya que las ventas son más bien para cubrir necesidades inmediatas, que son las que ocupan productos de importación a más bajos costos.

A continuación se puede ver que en la figura del mercado nacional, los requerimientos, ya forman toda una lista.

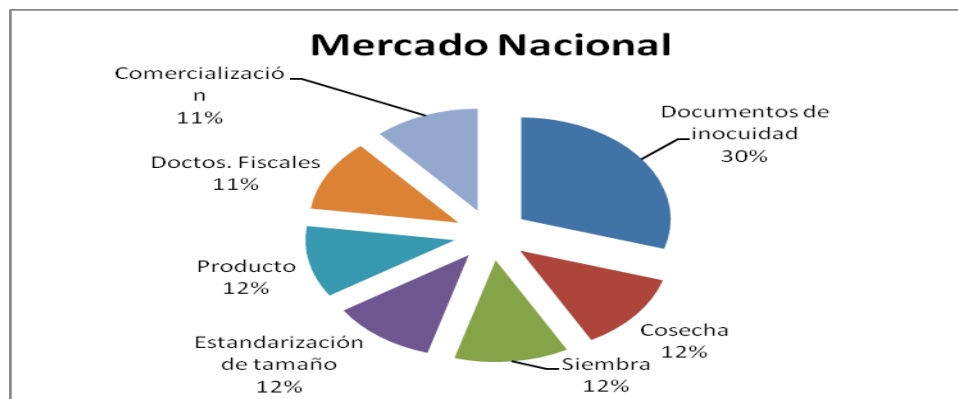


Figura 4. Gráfico que muestra los puntos que regulan el Mercado Nacional y su diferencia de cada uno.

Fuente: elaboración propia.

Se pueden identificar a los puntos que regulan a la comercialización de nopal nacional, donde en la gráfica se destaca que hay puntos más importantes que otros, debido a la exigencia que este requiere como los son los documentos de inocuidad, ya que si no se cuenta con ellos es muy difícil que se consolide una venta del producto, por lo que requiere un mayor cuidado

para mantener a los clientes, por que perder a clientes de otro estado puede romper vinculo con otros futuros clientes, ya que se puede dañar la imagen de la empresa y perjudicar su comercialización.

En la siguiente figura #5 se muestra el mercado internacional de USA

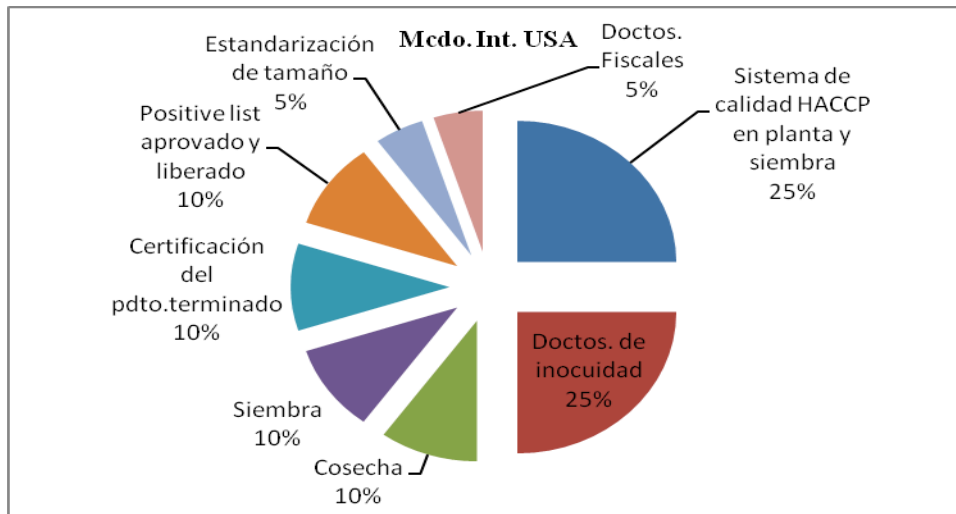


Figura 5. Gráfico que muestra los puntos que regulan el Mercado Internacional de USA y sus lineamientos que exigen para comprar nopal.

Fuente: Elaboración Propia

En la figura 5, se muestran los lineamientos que se exigen para exportar nopal fresco al mercado tan cotizado como lo es el mercado americano, analizando de manera documental, se ve claramente un despunte, en lo que son especificaciones del producto, el tamaño, genero de nopal, color, peso. Por otro lado los sistemas de calidad son los que lo encabezan, siendo uno de los más difíciles puntos de cumplir por que dentro de ellos existen muchas sub áreas en los que se tiene que trabajar bastante para poder estar certificados. Son muy cuidadosos en el mercado de estados unidos porque tienen una lista de análisis que si no cumple con sus parámetros mínimos, no se acepta el producto.

En la siguiente figura se ven los lineamientos del mercado japonés en el cual se pretende introducir el nopal.

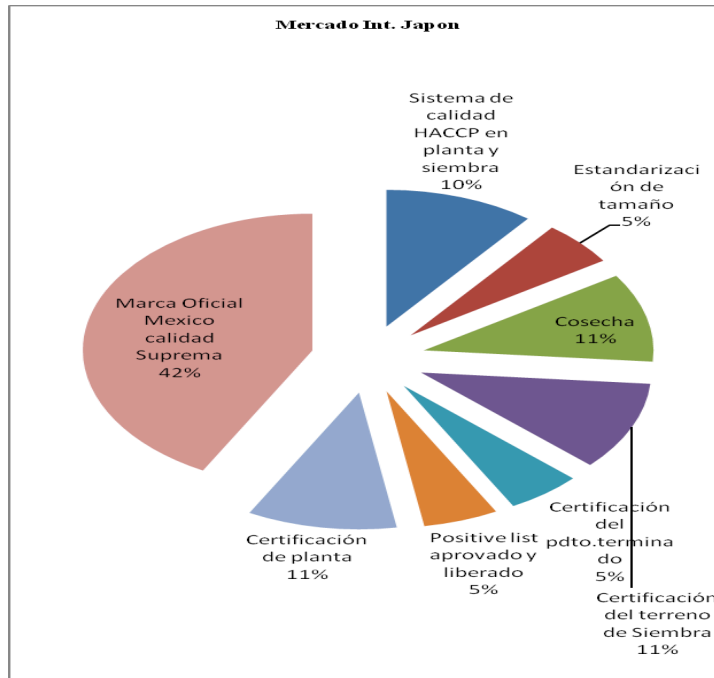


Figura 6. Gráfico que muestra los puntos que regulan el Mercado Internacional de Japón y sus lineamientos que exigen para comprar nopal.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 6, muestra el mercado con el que se pretende comercializar nopal, es claro que la empresa, quisiera exportar producto en este momento, no alcanza ni el 10%, de lo que demandan los estándares de calidad de dicho país, ya que es el mercado más estricto con rigurosas exigencias en cuanto a documentos, certificaciones y análisis a los que se expone el producto para poder ser recibido en la aduana.

Después de haber analizado la bibliografía se estableció el siguiente orden de actividades, para que como meta a futuro de cuatro años se pueda establecer la federación de Nopalers como una empresa de nivel internacional.

Concientizar al empresario de los retos, amenazas y oportunidades que implica la exportación.

Seguir trabajando con siembra de nopal, tratando de guardar, un porcentaje de las ganancias y de los créditos gubernamentales, para adquisición de equipos, construcción de instalaciones adecuadas para la elaboración de alimentos, en base a normatividad.

Establecer un plan de crecimiento en ventas a nivel regional – estatal para obtener solvencia económica, que permitirá realizar los gastos de implementación de calidad básica.

Establecer un presupuesto de gastos relacionados con la implementación del sistema de inocuidad.

Se puede gestionar aparte de la Secretaria de Economía, la SAGARPA, Bancos, un nuevo impulso tecnológico que brinda el CONACYT, ya que el proyecto tienen un impacto tecnológico con visión de llegar a mercados extranjero, que brindará empleos y conocimientos en base a sistemas de calidad .

Establecer indicadores para medir el grado de avance en las mejoras y en la implementación, para ver los logros en periodos cortos de tiempo.

Conclusiones

La guía de pasos o requerimientos que se recopiló para que en un futuro no muy lejano la empresa tome conciencia de los estándares tan elevados que maneja el país de Japón, pero no es imposible ya que existen casos de éxito donde se logra llevar diferentes productos, en los cuales se menciona que es muy remunerable y a la vez arriesgado, pero que le da un plus a toda empresa el adaptarse a ese régimen de pasos tan minuciosos para complacer compradores japoneses.

Existen muchas necesidades de la empresa en cuanto a la tecnología e instalaciones, ya que son áreas en las que se debe de invertir bastante dinero, pero que se pueden lograr grandes

avances enfocándose por determinado tiempo en áreas específicas, llegando a dar pasos agigantados en cuanto a la comercialización del producto.

La empresa está estancada en pura siembra y cosecha a nivel local por lo que los apoyos gubernamentales se ven reflejados en cantidad de producto obtenido mas no en áreas de valor agregado que le dé cimientos a lo que se pretende lograr.

Pueden establecer sinergias con otras empresas, para que todos puedan salir beneficiados de una manera directa o indirecta.

También al generar un conocimiento técnico, se pueda solicitar un apoyo al CONACYT, ya que se pretende implementar a futuro sistemas de calidad, que empresas de excelencia solamente manejan.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa, estar muy convencida de que va a ser un gasto muy elevado el que se presenta aquí, por lo que se debe de trabajar muy fuerte a nivel regional y luego estatal, no tratando de hacer todo de manera apresurada, si no que hay que empezar por contar con instalaciones adecuadas y con una mentalidad más ambiciosa para hacer crecer la empresa.

La inversión puede impulsar no solo la empresa, sino que también a toda una región por lo que hay que platicarlo con el gobierno del estado o inversionistas que tengan los medios para hacer que la empresa se desarrolle como una empresa grande que genere empleos y al tiempo también genere grandes ganancias monetarias.

Por último este proyecto puede a futuro ser el principio de una empresa de primera clase a nivel mundial, apostando por los avances que el mercado solicita en la actualidad.

Referencias

- Andersen, A. (1999). Diccionario de Economía y Negocios. Editorial ESPASA, España.
- Ávila, M. (1997). Estrategias de Promoción en Comercio Exterior
Editorial Trillas. México D.F.
- Badui, S. (2003) Química de los alimentos. Editorial Alambra Mexicana. México, D.F.
- Campana, E. (2001). El Desafío de Exportar. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática; (2000) XII Censo General de Población y Vivienda 2000. México, D. F.
- Mcperson R.(1992). Dietary fiber - a Perspective. In: Dietary Fiber in Human Nutrition. Ed. By G. A. Spiller. CRC Handbook. 2nd Ed. Boca Raton, Florida;648 p.
- Rodríguez, J. (1996). Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. 4ª Edición, Edita International Thompson Editores, México.
- Rzedowski, J. (2003). Vegetación en México, Ed. Limusa. 5ta. edición, México D.F

Artículos de consulta

- ACNIELSEN. (2002). Mercados en Crecimiento Alrededor del Mundo. Reporte Ejecutivo.
- BANCOMEXT. (2005). La PYME y el Reto de la Exportación: Estrategia para una Internacionalización Exitosa. Seminarios de Europa.
- Bover , Mariné (2001). Complementos nutricionales: ¿alimentos o medicamentos? El Farmacéutico extra febrero
- Códex Alimentarius*. Manual de procedimiento: 12º edición. Publicado por la Secretaría del Programa Conjunto FAO/OMS sobre Normas Alimentarias, FAO, Roma, 2001.

Área temática: Negocios

Artículo XVI. Factores que inciden en la divulgación de información financiera en las empresas latinoamericanas

Marcela de Guadalupe Pelayo Velázquez, Yolanda Fuentes Callén, Beatriz Cuéllar Fernández &
Myriam Arias Uribe
marcela@cucsur.udg.mx

Resumen

En el actual contexto económico, la divulgación de información que de cuenta de las actividades de las empresas ha tomado gran importancia dentro del mundo empresarial, de tal manera que diversos autores han evidenciado en sus estudios empíricos que una adecuada política de transparencia informativa se relaciona positivamente con la reputación de la empresa, ejerciendo una influencia significativa sobre su valoración. Como objetivo principal y novedoso, se determinarán los factores explicativos de la cantidad de información voluntaria publicada en Internet por las compañías seleccionadas, tales como: tamaño, endeudamiento, rentabilidad y sector de actividad, para ello se analizarán las prácticas divulgadas on-line de información tanto financiera como no financiera mediante la aplicación de un índice de divulgación en Internet, utilizando como población objeto de estudio las empresas latinoamericanas no financieras que cotizan en un mercado secundario organizado. Los resultados obtenidos hasta la fecha parecen poner de manifiesto en términos generales que el nivel de divulgación es menor en los países emergentes que en los países desarrollados. Otros relacionan positivamente la liquidez del mercado y el nivel de gobierno corporativo con la divulgación de información.

Palabras clave. Divulgación, transparencia, gobierno corporativo, responsabilidad social mercados emergentes.

Introducción

La idea de que los mercados de capitales incorporen correctamente toda la información pertinente y de dominio público ha quedado consagrada en la teoría de los “mercados eficientes” (Fama, 1970). En consecuencia, la divulgación de información es vital para que los mercados de capitales funcionen con normalidad. En Estados Unidos, por ejemplo, la divulgación es el principal mecanismo regulador en la Ley sobre el Mercado de Valores (*Securities Act*) para promover la eficiencia del mercado de capitales. “La corrección de

asimetrías en el acceso a la información es un elemento esencial de la política de base de la legislación sobre valores” (Seligman, 1995; p. 604).

El argumento a favor de una mayor divulgación de información es cada vez más fuerte dada la influencia ejercida por los mercados de capitales nacionales e internacionales en las decisiones de los directivos de las empresas. Además, la ventaja que significa presentar información, está relacionada con aspectos tales como la mejora de la imagen de la empresa, el incremento de la confianza de los inversores (Babio *et al.*, 2003), mayor liquidez de los títulos (Healy *et al.*, 1999), entre otros.

Planteamiento del problema

En este sentido Internet ofrece un marco ideal para la adecuada divulgación de la información financiera, que debe responder a las necesidades actuales de los usuarios, condicionadas por un entorno dinámico en el que ha perdido peso relativo la economía productiva a favor de la economía del conocimiento y del capital intelectual.

Sin embargo, la divulgación de información financiera en Internet no ha sido tan ampliamente analizada en países emergentes y, dada la utilidad de las páginas corporativas como instrumento para difundir la información financiera en una manera transparente, existen ya algunas iniciativas de diversos sectores de la sociedad con miras a su extensión dentro de estos países (Gibson, 2002).

En este contexto, el objetivo principal de nuestro estudio consiste en examinar los informes corporativos divulgados en las páginas web corporativas de empresas cotizadas en mercados emergentes, concretamente en mercados de América Latina, para determinar en qué medida y de qué manera las prácticas de divulgación se han desarrollado en estos países. Para ello, hemos elaborado un índice de divulgación que nos ha permitido englobar los criterios

necesarios para evaluar el contenido y presentación de información financiera en las páginas Web corporativas, constituyendo una herramienta útil para medir el nivel de divulgación de las empresas en relación con la información presentada en Internet.

De igual manera, analizaremos si existe relación entre el nivel de divulgación de las empresas y las características de las mismas. La principal contribución de nuestro estudio es describir la forma en que las prácticas de divulgación de los informes corporativos se han desarrollado en estos mercados emergentes latinoamericanos.

Con este fin hemos estructurado el trabajo en los siguientes apartados. Tras esta introducción, en el apartado dos se realiza una revisión de la literatura previa en este campo de análisis. En el apartado tres se describe la muestra y el diseño empírico. Los resultados obtenidos en los diferentes análisis son presentados en el apartado cuatro, y por último, en el apartado cinco, se recogen las principales conclusiones que hemos obtenido de la realización de este trabajo de investigación.

Marco de referencia.

Influencia de internet en la divulgación de información corporativa

La evolución de Internet ha creado nuevas vías para la divulgación de información corporativa, ya que disminuye el tiempo e incrementa la eficiencia en los costos de la divulgación de información. El Internet actualmente es más utilizado como herramienta para apoyar la comunicación interactiva entre las sociedades mercantiles y sus *stakeholders* (Pirchegger y Wagenhofer, 1999).

Estudios previos se han centrado en identificar la influencia de las características específicas de la compañía, tales como el tamaño, rentabilidad y desarrollo en el nivel y la naturaleza de la divulgación corporativa (Hossain *et al.* 1995; Chen *et al.* 2002; Debreceeny *et*

al. 2005). Sin embargo, la influencia de estos determinantes específicos sobre los efectos de la divulgación ha recibido poca atención en el mercado de capitales.

Los estudios centrados en mercados emergentes son escasos, entre ellos, Mendes da Silva y Lira (2004) realizan un análisis sobre una base de 150 empresas seleccionadas estratégicamente considerando el desarrollo de las Bolsas de Valores en Argentina, Brasil y México en el año 2002. Sus resultados han revelado que la asociación entre la divulgación de información financiera y el valor de la compañía podría estar en concordancia con el sector de la industria de pertenencia o con el tamaño de la misma.

Por su parte, Mendes da Silva y Christensen (2004) examinan los determinantes de la divulgación voluntaria de la información financiera en Internet de las compañías brasileñas a través de la aplicación de un índice de divulgación. Sus resultados sugieren que el tamaño de la firma y el rendimiento menor de las acciones anuales están asociados con el alto nivel de divulgación voluntaria de información financiera corporativa. Spanos (2006) analiza las prácticas de divulgación de las empresas cotizadas en la bolsa de valores griega, utilizando un Índice de Divulgación en Internet de 50 ítems, el cual incorpora criterios de contenido y presentación. Los resultados revelan que las compañías más grandes y mejor establecidas son las que tienen los niveles significativamente más altos de divulgación tanto en aspectos financieros como no financieros.

En esta línea de trabajos, nuestra investigación pretende arrojar evidencia sobre las prácticas recientes de divulgación corporativa en los principales mercados latinoamericanos, así como su relación con las características de las empresas.

Metodología

Muestra

La muestra objeto de estudio está constituida por empresas cotizadas en los mercados más desarrollados de Latinoamérica. Concretamente los países seleccionados son Argentina, Brasil, Chile y México, cuya información está disponible en las páginas Web de las empresas. La población de partida está constituida por las empresas que pertenecen al índice bursátil más representativo de dichos mercados, a las que se han sustraído aquellas pertenecientes al sector financiero y de seguros. Por tanto, quedará configurada una muestra final de 129 empresas pertenecientes a diferentes sectores de actividad. Los datos financieros se han obtenido de la base de datos *Economática*.

En línea con los objetivos del estudio, en la primera parte de nuestro análisis observaremos las prácticas de divulgación de información por parte de las empresas pertenecientes a los diferentes países latinoamericanos seleccionados. Como medida del tipo y cantidad de información divulgada por la compañía a través de su página Web desarrollamos un Índice de Divulgación en Internet (IDI).

En la segunda parte del estudio analizaremos la relación existente entre el IDI y las características propias de las empresas, tales como la rentabilidad, endeudamiento y tamaño, entre otras.

Propuesta de Índice de Divulgación en Internet (IDI)

Para la realización del análisis se confeccionó un Índice de Divulgación en Internet (IDI) el cual clasifica la información en 6 aspectos diferentes: (1) Información contable y financiera; (2) Información sobre Gobierno Corporativo; (3) Información sobre Responsabilidad Social Corporativa y Recursos Humanos; (4) Contacto con los inversores; (5)

Formatos de presentación; y (6) Avances tecnológicos y soporte a usuarios. Los primeros cuatro grupos están asociados con el bloque correspondiente a “Divulgación de Contenido”, mientras los dos restantes están ligados con el bloque de “Presentación de la Información”.

Las definiciones aplicadas en la lista de control del modelo anterior se basan en la revisión extensa de la literatura existente relativa a los estudios sobre divulgación (Deller *et al.* 1999; Pirchegger y Wagenhofer, 1999; Ettredge *et al.* 2001 y 2002; Gandía, 2002; Larran y Giner, 2002; Bonsón y Escobar, 2004; Mendes-da-Silva y Christensen, 2004; Spanos, 2006 y Andrikopoulos y Diakidis, 2007).

El objetivo del Índice es mostrar qué aspectos más significativos revelan las compañías en sus páginas web, acerca de su información financiera, Gobierno Corporativo, Responsabilidad Social Corporativa y Recursos Humanos y Contacto con los inversores. Además, hemos introducido aspectos relativos al formato de presentación tales como Formatos de Presentación y Avances tecnológicos y soporte a usuarios.

Una vez definidos los ítems del índice, el siguiente paso consiste en la cuantificación de los mismos. Una vez planteada la metodología para establecer los niveles de información divulgados, puede optarse en utilizar un índice ponderado o no ponderado, así como los valores que tomaran dichas variables. El uso de los índices ponderados requiere identificar con anterioridad cuáles son las variables que los usuarios consideran con más valor, por lo tanto, nos encontraremos con distintas ponderaciones en función del perfil del usuario considerado. Por consiguiente, para evitar la arbitrariedad inherente a este proceso, nuestro índice de divulgación de Internet no es ponderado, ya que asumimos que cada ítem de divulgación es igualmente importante (Gray *et al.* 1995).

Así, los valores que pueden tomar las distintas variables de acuerdo con trabajos previos que han evaluado la información suministrada por las empresas a través de Internet (p.e. Pircherger y Wagenhofer, 1999; Ettredge *et al.* 2001; Larran y Giner, 2002; Bonsón y Escobar, 2004; Wang *et al.* 2008), será de 1 ó 0 según la empresa–suministre o no una determinada información quedando definido de la siguiente forma:

$$\text{IDI: } [(V.1 + V.2 + V3 + V4 + V5.....V.46) / 46] X 100$$

Tras decidir la composición de nuestro indicador de divulgación e identificar las páginas web de las empresas que componen nuestra muestra, procedemos a analizar la información presentada en ellas.

Resultados y discusión

Divulgación de información corporativa en las páginas web corporativas

En este apartado nos centramos en analizar el grado de divulgación de información corporativa por parte de las empresas que componen nuestra muestra. Para ello hacemos uso del Índice de Divulgación en Internet explicado en el apartado anterior.

En la tabla 1 se presentan los resultados obtenidos, cuantificando la información financiera presentada en las páginas Web de las compañías visitadas, correspondiente al año 2011, que incluye ítems de datos financieros y no financieros. Las puntuaciones, expresadas en porcentajes, se presentan para toda la muestra en su conjunto, diferenciando a su vez por países.

Tabla 1. Promedio por país del Índice de Divulgación

Índice de contenido		BRASIL	ARG	CHILE	MEXICO	TOTAL
		%	%	%	%	%
INFORMACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA						
V.1	Balance y cuenta de resultados	96.30	94.12	90.91	93.55	93.72
V.2	Información intermedia (semestral, trimestral)	90.74	82.35	90.91	93.55	89.39
V.3	Estado de flujos de tesorería	27.78	0.00	6.06	77.42	27.81
V.4	Informe anual del año en curso completo	3.70	0.00	0.00	54.84	14.64
V.5	Balance y cuenta de resultados años previos	94.44	94.12	90.91	96.77	94.06
V.6	Información intermedia (semestral, trimestral) años previos	81.48	82.35	90.91	96.77	87.88
V.7	Estado de flujos de caja de años previos	72.22	76.47	48.48	96.77	73.49
V.8	Informe anual completo años previos	94.44	88.24	90.91	96.77	92.59
V.9	Cotización actual	96.30	52.94	63.64	74.19	71.77
V.10	Histórico de cotizaciones	96.30	52.94	63.64	51.61	66.12
V.11	Dividendos	81.48	47.06	57.58	41.94	57.01
V.12	Histórico de dividendos	81.48	47.06	48.48	45.16	55.55
V.13	Noticias de prensa (press releases)	100.00	94.12	96.97	87.10	94.55
V.14	Informes de analistas	61.11	23.53	15.15	3.23	25.75
V.15	Información sobre analistas(nombres, detalles)	83.33	41.18	36.36	61.29	55.54
	TOTAL	77.41	58.43	59.39	71.40	66.66
V.16	Estructura de propiedad	87.04	58.82	66.67	45.16	64.42
V.17	Organigrama	18.52	5.88	18.18	9.68	13.07
V.18	Información sobre directores (cvs)	88.89	52.94	72.73	58.06	68.16
V.19	Miembros del comité de auditoría	42.59	41.18	18.18	61.29	40.81
V.20	Remuneración del equipo directivo	11.11	0.00	3.03	0.00	3.54
V.21	Acuerdos de las juntas de accionistas	98.15	58.82	72.73	22.58	63.07
V.22	Divulgación sobre riesgos	62.96	17.65	66.67	0.00	36.82
	TOTAL	58.47	33.61	45.45	28.11	41.41
V.23	Página individualizada sobre Responsabilidad Social Corp	48.15	64.71	15.15	35.48	40.87
V.24	Informe individualizado sobre Responsabilidad Social Corporativa (independiente del informe anual)	35.19	0.00	15.15	45.16	23.87
V.25	Política medioambiental	96.30	88.24	63.64	41.94	72.53
V.26	Perfil de empleados	14.81	29.41	9.09	6.45	14.94
V.27	Programa de formación a empleados	22.22	41.18	27.27	9.68	25.09
V.28	Donaciones y patrocinios	55.56	88.24	48.48	9.68	50.49
V.29	Información sobre la calidad y seguridad de sus productos	79.63	88.24	60.61	12.90	60.34
	TOTAL	50.26	57.14	34.20	23.04	41.16
V.30	Nombre del responsable de las relaciones con inversores	70.37	47.06	42.42	70.97	57.71
V.31	E-mail específico para relaciones con inversores	92.59	41.18	78.79	80.65	73.30
V.32	Teléfono específico para relaciones con inversores	85.19	64.71	45.45	64.52	64.97
V.33	Dirección postal específica para relaciones con inversores	81.48	47.06	33.33	38.71	50.15
V.34	Versión en inglés de la página de inversores	100.00	88.24	75.76	93.55	89.39

Tabla 1. Promedio por país del Índice de Divulgación (Continuación)

Índice de contenido		BRASIL	ARG	CHILE	MEXICO	TOTAL
		%	%	%	%	%
V.35	Versión en inglés de las cuentas anuales	94.44	88.24	75.76	93.55	88.00
V.36	Sección de FAQ (preguntas frecuentes)	79.63	29.41	33.33	51.61	48.50
V.37	Calendario actualizado de actividades	96.30	35.29	12.12	51.61	48.83
	TOTAL	87.50	55.15	49.62	68.15	65.10
FORMATOS DE PRESENTACIÓN						
V.38	Informe anual en PDF o HTML	96.30	88.24	90.91	93.55	92.25
V.39	Informe anual en Excel	24.07	11.76	9.09	16.13	15.26
V.40	Videos o audios (multimedia)	85.19	94.12	84.85	25.81	72.49
	TOTAL	68.52	64.71	61.62	45.16	60.00
AVANCES TECNOLÓGICOS Y SOPORTE A USUARIOS						
V.41	Solo un click para acceder desde página principal a relación con inversores	98.15	88.24	90.91	90.32	91.90
V.42	Solo un click para acceder desde la pagina principal a noticias o press releases	85.19	76.47	93.94	74.19	82.45
V.43	Mailing list/email news alert	90.74	23.53	36.36	25.81	44.11
V.44	Buscador interno	98.15	52.94	33.33	54.84	59.82
V.45	Site map (mapa de la pagina web)	81.48	58.82	45.45	54.84	60.15
V.46	Links a paginas relacionadas o interesantes para inversores	42.59	17.65	33.33	45.16	34.68
	TOTAL	85.60	64.05	64.42	58.42	68.12

El análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación del índice propuesto nos permite observar que los estados financieros tradicionales siguen siendo la base del *reporting* corporativo. Concretamente, las puntuaciones más altas son las obtenidas en el balance de situación y la cuenta de resultados, tanto actual como de años previos (93.72 y 94.06 respectivamente), asimismo, el informe anual de años pasados (92.59%). Estos resultados son debidos al carácter obligatorio de dicha información en los respectivos mercados de capitales de las empresas analizadas, por lo tanto resulta factible de difundir en forma voluntaria a través de Internet.

Por otro lado, podemos observar otros ítems con elevado índice de divulgación entre las empresas de la muestra, tales como los relativos a la información sobre las noticias de prensa (94.55%), Informe anual en PDF o HTML con un 92.23%, así como la información sobre el acceso con un solo *click* para acceder desde la página principal a relación con inversores con 91.90%. Por el contrario, es aún escaso (3.54%) el número de empresas que proporcionan la remuneración del equipo directivo, así como su información financiera en formato Excel (15.26%) formato este más útil para el usuario a la hora de manejar y tratar la información.

Diferenciando por país, podemos observar en primer lugar que las empresas brasileñas obtienen la proporción más alta del indicador del Índice de Divulgación en Internet (IDI) con un 76.75%. Sin embargo, los criterios sobre Gobierno Corporativo (*IGC*) y Responsabilidad Social Corporativa y Recursos Humanos (*IRSCRH*) alcanzan las proporciones más bajas del indicador en las empresas mexicanas con 28.11% y 23.04% respectivamente.

Aunque se ha visto que América Latina ha venido adoptando, con conocimiento y entusiasmo Prácticas de Buen Gobierno en medida y profundidad diferentes. México y Brasil y Argentina fueron los primeros países en comprometerse con los parámetros del Buen Gobierno Corporativo establecidos por la OCDE.

La tabla 2 presenta un resumen de los estadísticos de los resultados obtenidos de forma global en el índice de Divulgación en Internet (*IDI*) así como en los grandes subgrupos en que se divide: el Índice de Contenido (*IC*) y el Índice de Presentación (*IP*).

Tabla 2. Promedios de IDI por sector industrial y país.

PAIS	IDI	IDI	IP	IC
	<i>INDUSTRIA</i> ⁶	<i>MEDIA</i>	<i>MEDIA</i>	<i>MEDIA</i>
Argentina	Básicas	53	59	51
	Bienes de consumo cíclico	60	61	60
	Energía	47	44	48
	Información tecnológica	0	0	0
Brasil	Básicas	72	76	71
	Bienes de consumo cíclico	69	73	68
	Energía	78	86	76
	Información tecnológica	83	89	81
Chile	Básicas	49	63	46
	bienes de consumo cíclico	52	52	52
	Energía	52	59	50
	Información tecnológica	59	78	54
México	Básicas	55	55	55
	Bienes de consumo cíclico	52	52	52
	Energía	0	0	0
	Información tecnológica	0	0	0

Las empresas de Brasil tienen en promedio un índice mayor de divulgación de información, tanto en total como en contenido y presentación. Por el contrario las empresas en Chile obtienen en promedio una menor calificación en los criterios que conforman el IDI. En el caso de Argentina tiene una calificación buena tanto en IDI, IC e IP. México está mejor posicionado que Argentina en el IC y en el IP Argentina obtiene una calificación superior a México y Chile.

Influencia de las características empresariales en el nivel de divulgación de información corporativa en Internet

A continuación, tras observar la existencia de diferencias en el nivel de divulgación de información por parte de las empresas según su nacionalidad y sector de actividad, vamos a

⁶ Para la agrupación de las empresas de la muestra por sectores de actividad se ha utilizado el FTSE Global Classification System, considerando únicamente cuatro grupos económicos, al igual que Bonson y Escobar (2004).

contrastar empíricamente la relación existente entre el Índice de Divulgación de Internet (*IDI*) obtenido por las empresas y las características propias de las mismas a través del análisis de regresiones.

A nivel internacional numerosos estudios han explorado ya la relación entre las características de las compañías (e.g. tamaño, apalancamiento y rentabilidad) y su disposición a proporcionar información voluntaria de carácter financiero a los mercados a través de Internet (Brennan y Hourigan, 2000; y Ettredge *et al.* 2002).

La revisión de estudios previos relativos a la divulgación de información financiera en forma general y, particularmente, en Internet, nos permite conocer que características empresariales pueden influir en el nivel de divulgación de información. Basándonos así en los resultados de estudios previos, cinco hipótesis son contrastadas en este estudio, las cuales se describen a continuación.

Tamaño

La relación existente entre el tamaño de las empresas y la información suministrada a los agentes externos ha sido analizada en numerosos estudios, obteniéndose generalmente una asociación estadísticamente significativa y positiva entre ambas variables (Adams y Hossain, 1998; Aitken *et al.* 1997; Chow y Wong-Boren, 1987; García y Monterrey, 1993; McKinnon y Dalimunthe, 1993; Craven y Martson, 1999; Craven y Otsmani, 1999).

A partir de las argumentaciones expuestas y de los resultados obtenidos por la literatura previa, cabría esperar un signo positivo en la relación tamaño-divulgación, tal y como se refleja en la siguiente hipótesis:

H1: *La cantidad de información divulgada en la web de la compañía está positivamente relacionada con su tamaño.*

Diversas medidas de dimensión se han utilizado en la literatura (activo total, número de empleados, etc.). En nuestro estudio hemos utilizado el logaritmo natural del Activo Total.

Rentabilidad

Algunos estudios han evidenciado que la rentabilidad también es un factor que puede influir en la divulgación voluntaria de información financiera. Así, Singhvi y Desai (1971) encontraron una relación significativa entre la rentabilidad y la calidad de información divulgada. Por su parte, Cooke (1989) y Wallace *et al.* (1994) argumentan que las firmas con alta rentabilidad suelen comunicar al mercado su superioridad en resultados revelando mayor información en sus informes anuales. Teniendo en cuenta los argumentos expuestos y los resultados obtenidos en los trabajos previos se ha procedido a contrastar la siguiente hipótesis:

***H2:** La rentabilidad de una empresa está asociada con la divulgación de información financiera en el Internet.⁷*

Como variable relativa a la rentabilidad se ha considerado la rentabilidad de los activos (*ROA*) resultado de dividir la Utilidad Neta /Activo Total multiplicado por 100.

Endeudamiento

Con relación al endeudamiento, aunque ha sido ampliamente analizado en los estudios de divulgación, la evidencia empírica al respecto no es concluyente. Mientras algunos estudios revelan una relación positiva entre divulgación de información voluntaria y nivel de endeudamiento de la empresas (Mitchell *et al.* 1995 y Hossain *et al.* 1995), un gran número de trabajos evidencian una ausencia de relación o una asociación significativa pero de signo

⁷ Dada la diversidad de resoluciones encontradas en la literatura solo podemos predecir que existe una asociación entre ambas variables pero no el signo de esta relación.

contrario a lo esperado (Chow y Wong-Boren, 1987; McKinnon y Dalimunthe, 1993; Hossain *et al.* 1994; Ho y Wong, 2001; Ferguson *et al.* 2002).

Otros autores, como Ross (1979) argumenta que el aumento de endeudamiento es una señal positiva, considerada como sinónimo de confianza de los directivos en el futuro de la empresa. De forma contraria, Myers y Majluf (1984) afirman que es una señal negativa de flujos de caja futuros.

Por lo tanto, aunque los estudios previos parecen evidenciar la influencia del nivel de endeudamiento de la empresa en la divulgación de información, los resultados ofrecidos por la literatura previa son inconcluyentes, lo que nos lleva a formular nuestra tercera hipótesis como:

H3: *El endeudamiento de una empresa está asociado con la divulgación de información financiera en el Internet.*²

En el presente estudio, se ha medido en endeudamiento a partir del ratio Pasivo total / Patrimonio multiplicado por 100.

Sector de pertenencia

De igual manera, y como hemos visto en nuestro análisis previo del IDI, las peculiaridades del tipo de sector al que pertenece la empresa parecen tener un impacto sobre la divulgación de información a través de Internet. Sin embargo, los resultados obtenidos a lo largo de la literatura previa distan de una conclusión evidente. Mientras que algunos estudios han encontrado que la variable sector contribuye a explicar la cantidad de información voluntaria a revelar (Bazley *et al.* 1985; Bonsón y Escobar, 2004), otros trabajos no han hallado una relación estadísticamente significativa (p.e. Giner, 1997; Craven y Martson, 1999;

Larrán y Giner, 2002) mostrando que la pertenencia a un determinado sector es indiferente a la hora de proporcionar una mayor cantidad de información voluntaria.

Por lo tanto, se ha planteado la siguiente hipótesis de trabajo:

H4: *El sector en que la empresa opera está asociado con el nivel de información proporcionada a través de Internet.*

Para analizar el efecto de la industria se ha seguido la clasificación sectorial utilizando el *FTSE Global Classification System*.

Localización geográfica

Debido a las peculiaridades que se derivan de la economía de cada país, la localización geográfica de la empresa es una de las variables consideradas tradicionalmente para explicar la información suministrada por cada una de las empresas (Gray, 1988; Craven y Otsmani, 1999; Gray *et al.* 1995). Aunque este estudio se refiere a las empresas latinoamericanas, éstas compiten en un mercado global, con importantes diferencias culturales entre los países (Hofstede, 1991, 2001) por lo tanto, se puede argumentar que la información proporcionada por las sociedades en forma voluntaria en Internet depende de la cultura de los países y se plantea la siguiente hipótesis:

H5: *La localización geográfica de las empresas está asociada con el nivel de información proporcionada a través de Internet.*

Para realizar el contraste conjunto de las hipótesis planteadas realizamos un análisis de regresión múltiple. Se ha empleado este método para evaluar la dependencia global de la variable Índice de Divulgación en Internet (*IDI*), Índice de Contenido (*IC*) o Índice de Presentación (*IP*) respecto a un conjunto de variables independientes. Basándonos en la

evidencia previa, la relación entre la variable dependiente y nuestro conjunto de variables independientes que representan el Tamaño (*InSIZE*), la Rentabilidad (*ROA*), el Endeudamiento (*END*), el sector (*SECT*) y el país de origen de la empresa (*PAIS*) queda definida de la siguiente manera:

$$IDI_i = \delta_0 + \delta_1 InSIZE_i + \delta_2 ROA_i + \delta_3 END_i + \delta_4 SECT_i + \delta_5 PAIS_i + \xi \quad (1)$$

$$IC_i = \delta_0 + \delta_1 InSIZE_i + \delta_2 ROA_i + \delta_3 END_i + \delta_4 SECT_i + \delta_5 PAIS_i + \xi \quad (2)$$

$$IP_i = \delta_0 + \delta_1 InSIZE_i + \delta_2 ROA_i + \delta_3 END_i + \delta_4 SECT_i + \delta_5 PAIS_i + \xi \quad (3)$$

Utilizamos tres ecuaciones para representar nuestro modelo. La primera ecuación toma el total de los criterios del índice de divulgación en internet como variable dependiente y las variables explicativas que se incluyen para probar las hipótesis se asumen en las siguientes funciones de *InSIZE*, *ROA*, *END*, *SECT* y *PAÍS*.

La ecuación 2 muestra como variable dependiente la suma de los criterios que conforman el Índice de Contenido (*IC*), pero contiene las mismas variables explicativas que se incluyen para probar las hipótesis correspondientes.

La ecuación 3 toma como variable dependiente la suma de los criterios que conforman el Índice de Presentación (*IP*) y conserva las mismas variables explicativas que las ecuaciones anteriores.

La tabla 3 contiene los coeficientes de correlación entre las distintas variables que integran el modelo, pudiendo observar la correlación significativa existente entre las variables Tamaño (*LNSIZE*) y País con los *IDI*, *IC* e *IP*.

La estimación de las regresiones la realizamos por *Mínimos Cuadrados Ordinarios*. Se contrasta la hipótesis de homoscedasticidad por medio de la prueba de White, así mismo se verifica que no se presenta multicolinealidad.

Los resultados derivados de la estimación del modelo 1 propuesto aparecen reflejados en la tabla 4. La significatividad global de dicho modelo (R^2 ajustado) es del 16.7%, por lo que se puede decir que las variables *InSIZE*, *ROA*, *END*, *SEC* y *PAIS* explican casi el 18% de la varianza de la variable dependiente *IDI*. En relación a los valores del estadístico “*t*”, de las cinco variables seleccionadas en el modelo, sólo las variables *InSIZE* y *PAIS* muestran un efecto positivo significativo al 1% y la variable *ROA* muestra un efecto positivo al 5%. Sin embargo, las variables *END* y *SECT* muestran un efecto positivo no significativo sobre la cantidad de información suministrada por las empresas a través de Internet. Como parte del análisis se contrastó las hipótesis de no multicolinealidad, así

Tabla 3. Coeficientes de correlación

	IDI	IC	IP	ROA	END	lnSIZE	PAIS	SECT
IDI	1.000							
IC	0.987	1.000						
IP	0.795	0.686	1.000					
ROA	0.172	0.187	0.056	1.000				
END	0.033	0.035	0.019	-0.175	1.000			
LnSIZE	0.284	0.256	0.306	-0.058	0.034	1.000		
PAIS	-0.265	-0.238	-0.298	-0.006	-0.060	0.073	1.000	
SECT	0.067	0.063	0.059	0.157	0.097	-0.019	-0.047	1.000

En la tabla 5 presentamos los resultados derivados de la estimación de la ecuación (2) en la que la variable dependiente es el Índice de Contenido (*IC*). Se observa que la significatividad global de dicho modelo es del 14.2% por lo que se puede decir que las variables *InSIZE*, *ROA*, *END*, *SECT* y *PAIS* no explican en sí la varianza de la variable

dependiente IC. En relación a los valores del estadístico “t”, se puede observar que sólo dos variables (*InSIZE* y *PAIS*) de las consideradas por el modelo son estadísticamente significativas al 1% y la variable *ROA* es estadísticamente significativa al 5%. Además, de las variables seleccionadas en el modelo, sólo la variable *PAIS* tienen un efecto negativo significativo sobre la cantidad de información suministrada por las empresas a través de Internet y *END* muestra un efecto positivo pero no significativo al igual que la variable *SECT*.

Tabla 4. Resultados de la estimación de la ecuación 1.

$IDI_i = \delta_0 + \delta_1 InSIZE_i + \delta_2 ROA_i + \delta_3 END_i + \delta_4 SECT_i + \delta_5 PAIS_i + \xi$					
Variable dependiente		Variables independientes	Coefficiente	T-stat	Sig.
IDI	H1	InSIZE	3.590	3.888	-0.000
	H2	ROA	0.503	2.283	0.024
	H3	END	0.036	.440	0.661
	H4	SECT	0.604	.322	0.748
	H5	PAIS	-4.815	-3.490	0.001
R ² = 0.200	R ² ajust= 0.167	F=6.148	P= 0.000		

En la tabla 6 presentamos los resultados derivados de la estimación de la ecuación (3) en la que la variable dependiente es el Índice de Presentación (*IP*). La significatividad global obtenida en el modelo es del 17.1%, por lo que se puede decir que las variables incluidas en dicho modelo explican el 17% de la varianza de la variable dependiente (*IP*). De las variables analizadas, sólo dos resultan estadísticamente significativas.

Tabla 5. Resultados de la estimación de la ecuación 2.

$IC_i = \delta_0 + \delta_1 InSIZE_i + \delta_2 ROA_i + \delta_3 END_i + \delta_4 SECT_i + \delta_5 PAIS_i + \xi$					
Variable dependiente		Variables independientes	Coefficiente	T-stat	Sig.
IC	H1	InSIZE	3.368	3.474	0.001
	H2	ROA	0.564	2.434	0.016
	H3	END	0.046	0.529	0.598
	H4	SECT	0.481	0.245	0.807
	H5	PAIS	-4.487	-3.098	0.002

R ² = 0.175	R ² ajust= 0.142	F=5.234	P= 0.000		
------------------------	-----------------------------	---------	----------	--	--

Tabla 6. Resultados de la estimación de la ecuación 3.

$IP_i = \delta_0 + \delta_1 InSIZE_i + \delta_2 ROA_i + \delta_3 END_i + \delta_4 SECT_i + \delta_5 PAIS_i + \xi$					
Variable dependiente		Variables independientes	Coefficiente	T-stat	Sig.
IP	H1	InSIZE	4.289	4.136	0.000
	H2	ROA	0.198	0.799	0.426
	H3	END	-0.004	-0.045	0.964
	H4	SECT	1.019	0.484	0.629
	H5	PAIS	-6.130	-3.958	0.000
R ² = 0.204	R ² ajust= 0.171	F=6.290	P= 0.000		

Concretamente, la variable *InSIZE* tiene un efecto positivo y significativo al 1% y la variable *PAIS* muestra un efecto negativo pero significativo al 1%, el resto de las variables no son significativas.

En este modelo se obtienen resultados más altos para el coeficiente de determinación del mismo, pudiendo atribuir este resultado a que en el modelo anterior correspondiente al Índice de Contenido (*IC*), todos los criterios que lo integran tienen normas obligatorias para presentarlos en las bolsas que cotizan, de modo que, puesto que tienen ya la información realizada, la puedan divulgar sin problema alguno. Sin embargo, los criterios que conforman el Índice de Presentación (*IP*) no son obligatorios.

De las cinco características seleccionadas, la que tiene mayor relación estadísticamente significativa con la divulgación voluntaria en Internet en los cuatro países es el tamaño

empresarial. Estos resultados corroboran la evidencia obtenida en la literatura previa apoyando la idea de la mayor visibilidad y superior cobertura de medios de comunicación para el caso de las grandes compañías.

El país es otra de las variables que tiene una relación estadísticamente significativa en los países seleccionados, pues aunque las empresas sobre las que se realiza el estudio compiten en un mercado global, es indudable que existen diferencias culturales entre las tres áreas consideradas, suponiendo que la información suministrada por las empresas a través de Internet pueda depender de la cultura que predomine en el área geográfica a la que pertenezcan.

Conclusiones

Este estudio es uno de los primeros en investigar el nivel de divulgación de información en los cuatro países seleccionados de la muestra. Sin embargo, podemos decir que la evidencia obtenida nos muestra que Internet proporciona una serie de posibilidades para que las empresas divulguen informaciones no reconocidas en los estados financieros tradicionales.

Las empresas pertenecientes a los mercados emergentes empiezan a utilizar sus páginas web para distribuir información contable y al mismo tiempo revelar información voluntaria de carácter empresarial. Lo anterior no sólo por razones de imagen sino también para satisfacer las crecientes demandas de información por parte de los inversores, mejorando tanto la cantidad como la calidad de la información suministrada.

Una limitación potencial de este estudio que utiliza un índice de divulgación para investigar el nivel del mismo en las empresas es que los resultados son únicamente válidos en el grado que el índice de divulgación utilizado sea el apropiado, puesto que la selección de los

aspectos incluidos en el Índice de Divulgación de Internet (*IDI*) propuesto y la clasificación del mismo, inevitablemente implica subjetividad y aunque hemos tratado de reducirla no puede eliminarse por completo.

Además, podemos mencionar que otra limitación en la investigación es que la muestra no fue seleccionada al azar. Debido a la dificultad de reunir datos en los países emergentes nos hemos abocado a seleccionar las empresas que cotizan en la bolsa de valores de los países seleccionados y concretamente, las que pertenecen a los índices bursátiles de mayor capitalización.

Los resultados obtenidos en la primera parte del estudio empírico realizado manifiestan la existencia de importantes diferencias entre las empresas analizadas con respecto al nivel de divulgación de información corporativa.

En línea con nuestro segundo objetivo, esto es, analizar si las características empresariales influyen en el nivel de divulgación de información corporativa en Internet, podemos concluir que los resultados obtenidos en los modelos utilizados evidencian que las variables contrastadas no explican con suficiente fuerza estadística la varianza de la variable dependiente en cada modelo. Podemos asumir que estos resultados se deben a que las empresas seleccionadas son empresas de características similares ya que todas cotizan en bolsa y son de gran tamaño, por lo que en futuros trabajos analizaremos en profundidad cada uno de los países con empresas más dispares, teniendo en cuenta variables como cotizadas o no cotizadas, grandes y pequeñas, las firmas de auditoría, etc.

En resumen, el objetivo de este estudio ha sido verificar la relación entre las características propias de las empresas y la divulgación de la información financiera utilizando

un índice de divulgación y los resultados obtenidos parecen apuntar a la oportunidad que Internet ofrece las empresas a través de un mayor número de usuarios potenciales de la información suministrada y un aumento progresivo de la presencia corporativa en el Internet por la información suministrada a través de este medio.

Referencias

- Adams, M.; y Hossain, M. (1998) "Managerial discretion and voluntary disclosure: Empirical evidence from the New Zealand life insurance industry" *Journal of Accounting and Public Policy* 17 (1998), pp. 245-281.
- Aitken, M., Hooper, C., Pickering, J. (1997): Determinants of Voluntary Disclosure of Segment Information: A Re-examination of the Role of Diversification Strategy, *Accounting and Finance*, v. 37, No. 1, pp. 89-109.
- Andrikopoulos, A. y Diakidis, N. (2007): "Financial Reporting Practices on the Internet: The Case of Companies Listed in the Cyprus Stock Exchange". Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=999183>
- Ashbaugh H; Johnstone. M; y Warfield. D. [1999]: «Corporate reporting on the Internet)), *Accounting Horizons*, vol. 13, pp. 241-257.
- Atiase, R. (1985): "Pre disclosure Information, Firm Capitalization and Security Price Behavior around Earnings Announcements". *Journal of Accounting Research*. Spring, pp. 21-36.
- Babío, M.R., Muiño, M.F. y Vidal, R. (2003): "La actitud de las empresas ante la presentación de la información voluntaria. Una referencia a la naturaleza de la información". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, núm. 4, pp. 49-68.
- Bazley, M.; Brown; e Izan, Y. (1985): "An analysis of lease disclosures by Australian companies", *Abacus*, marzo, vol. 21, No. 1, pp. 44-63.
- Bonsón, E.; y Escobar, T. (2004): "La difusión voluntaria de información financiera en Internet. Un análisis comparativo entre Estados Unidos, Europa del Este y la Unión Europea", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 33, 123, pp. 1063-1101.
- Brennan, N.; y D. Hourigan: (2000), 'Corporate Reporting on the Internet by Irish companies', *The Irish Accounting Review*, 7 (1), 37-68.

- Chen, S.; De Fond, M. L. y Park, C. (2002): Voluntary disclosure of balance sheet information in quarterly earnings announcements, *Journal of Accounting and Economics*, 33(4), pp. 229–251.
- Chow, C. W. y A. Wong-Boren. (1987): "Voluntary Financial Disclosure by Mexican Corporations." *Accounting Review*, 62: pp. 533-541 (July).
- Cooke, T. E. (1989): "Voluntary Corporate Disclosure by Swedish Companies." *Journal of International Financial Management and Accounting*, (Summer) 1(2): pp.171-195.
- Craven, B.M. y Marston, C.L. (1999): "Financial Reporting on the Internet by Leading UK Companies", *European Accounting Review*, 8, 2, pp. 321-333.
- Craven. B, M., y Otsmani, B. (1999): "Social and environmental reporting on the Internet by leading UK companies", 22 Congreso Anual de la European Accounting Association, Burdeos, Francia.
- Debreceny, R.; Gray, G.; y Rahman, A. (2005): "Firm-specific determinants of continuous corporate disclosures", *The International Journal of Accounting*, 40, pp. 249-278.
- Deller, D.; Stubenrath, M.; y Weber. C. (1999): "A. survey on the use of the Internet for investor relations in the USA, the UK and Germany". *The European Accounting Review*, vol. 8, pp. 351-364.
- Ettredge, M., Richardson V. and Scholz, S. (2002): "Dissemination of Information for Investors at Corporate Web Sites", *Journal of Accounting & public Policy*, 21 (winter): pp. 357-369.
- Ettredge, M.; Richardson, V.; y Scholz, S. (2001): "The Presentation of Financial Information at Corporate Web Sites", *International Journal of Accounting Information Systems*, 2, pp. 149-168.
- Fama, E.F. (1970): "Efficient capital markets: a Review of theory and empirical work". *Journal of Finance* No. 26 (2), pp. 383-423.
- Ferguson. M.; Lam, K.; y Lee, G. (2002): "Voluntary disclosure by state-owned enterprises listed on the stock exchange of Hong Kong". *Journal of International Financial Management and Accounting*. Vol.13, No.2, pp. 125-152.
- Gandía, J. (2002): "La divulgación de información sobre intangibles en Internet: Evidencia Internacional. " *Revista Española de Financiación y Contabilidad*. Vol. XXXI. No. 113, pp. 767-802
- García Benau, M.A. y Monterrey, J. (1993): "La revelación voluntaria en las compañías españolas cotizadas en bolsa". *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, no. 74, pp. 53,70.

- Gibson, M. S. (2002): "Is Corporate Governance Ineffective in Emerging Markets? Federal Reserve Board FEDS", Working Paper No. 99-63, Tuck-JQFA Contemporary Corporate Governance Issues II Conference. June.
- Giner I. B. (1997): "The influence of company characteristics and accounting regulation on information disclosed by Spanish firms". *European Accounting Review* 6 (1): pp. 45-68
- Gray, S; Meek, G. y Roberts, C. (1995): "Factors influencing voluntary annual report disclosures by US, UK and continental European multinational corporations" *Journal of International Business Studies*, vol. 26, No, pp. 555-572.
- Healy, P.M.; Hutton, A.P.; y Palepu, K.G. (1999): "Stock performance and intermediation changes surrounding sustained increases in disclosure Contemporary". *Accounting Research* 16, pp. 485-520.
- Ho. S., y Wong, K. (2001): "A study of the relationship between corporate governance structures and the extent of voluntary disclosure". *Journal of International Accounting, Auditing & Taxation*. No. 10, pp. 139-156
- Hofstede, G. (1991): *Cultures and Organizations*. Berkshire: McGraw-Hill Book Company Europe.
- Hofstede, G. (2001): *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. (2nd end). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hossain, M.; Tan, L.M.; y Adams, M. (1994): "Voluntary Disclosure in an emerging capital market some empirical evidence from listed on the Kuala Lumpur Stock Exchange, *The Journal of Accounting* 29 (3): pp. 334-351.
- Hossain, M.; Tan, L.M.; y Adams, M. (1995): "Voluntary Disclosure in the annual reports of New Zealand firms". *Journal of International Financial Management and Accounting* 6 (1), pp. 69-87.
- Larrán, M. y B. Giner (2002), "The use of Internet for corporate reporting by Spanish companies", *International Journal of Digital Accounting*, 2 (3): pp. 53-82.
- McKinnon, J. y Dalimunthe, L. (1993): "Voluntary Disclosure of Segment Information by Australian Diversified Companies". *Accounting and Finance*, v. 33, No.1, pp. 33-50.
- Mendes-Da-Silva, W, y Christensen, T.E. (2004): "Determinants of Voluntary Disclosure of Financial Information on the Internet by Brazilian Firms". Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=638082>

- Mendes-Da-Silva, W. y De Lira A, L. A. (2004): “ The Voluntary Disclosure of Financial Information on the Internet and the Firm Value Effect in Companies across Latin America”. Universidad Navarra Barcelona, 13th International Symposium on Ethics, Business and Society. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=493805> or doi:10.2139/ssrn.493805.
- Mitchell, J.; Chia, C.; y Loh, A. (1995): “Voluntary Disclosure of Segment Information: Further Australian Evidence”, *Accounting and Finance*, (November), pp. 1-16.
- Myers, S. y Majluf, N., (1984). “Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have”. *Journal of Financial Economics* 13, pp. 187–221.
- Pirchegger, B. y Wagenhofer, A., (1999): “Financial Information on the Internet: A Survey of the Homepages of Austrian Companies”, *European Accounting Review*, 8, 2: pp. 383-395.
- Ross, S.A. (1979): “Disclosure regulation in the financial markets: implications of modern finance theory and signaling theory”. *Issues in Financial Regulation*, New York, McGraw-Hill.
- Seligman, J. (1995): *The Transformation of Wall Street: A History of the Securities and Exchange Commission and Modern Corporate Finance*. Rev. Ed. Boston: Northeastern, Univ. Press.
- Singhvi, S., y Desai, H. (1971): “An Empirical analysis of the Quality of Corporate Financial Disclosure”. *The Accounting Review*, 46, pp. 129-138
- Spanos, L. (2006): “Corporate Reporting on the Internet in a European Emerging Capital Market: The Greek Case”, Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=914468>
- Wallace, R.S.O.; Naser, K.; y Mora, A. (1994): “The relationship between the comprehensiveness of corporate annual reports and firm characteristics in Spain”. *Accounting and Business Research*. Vol.25. No.97. pp.41-53.
- Wang K; O, S. y Claiborne C. (2008): “Determinants and consequences of voluntary disclosure in an emerging market: Evidence from China” *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* 17, pp. 14–30

Artículo XVII. Implementación de una solución de negocio basada en tecnologías de información en beneficio del proceso de ventas y mercadotecnia de la empresa SIITNE

Felipe Humberto Cabada Ariemendiz, Jesus Gaxiola Melendrez, Miguel Angel Gastélum Montiel, Adrian Macias Estrada & Ivan Tapia Moreno
fcabada@itson.mx

Resumen

El presente trabajo está orientado a integrar una solución de tecnologías de información para la empresa Soluciones Integrales en Innovación Tecnológica para en Negocio, SIITNE, SC, donde se llevo a cabo en desarrollo del plan estratégico, donde se analizaron los procesos de la cadena de valor, se seleccionó el área de ventas y mercadotecnia como los procesos de mayor impacto para la empresa, se generó una metodología de selección e implementación para integrar en sus operaciones una solución de tecnologías de información que apoye los procesos seleccionados, el uso de Tecnologías de Información en apoyo del proceso de ventas y mercadotecnia permite que las empresas puedan conseguir el éxito comercial tan anhelado, administrar dicho proceso de manera formal se convierte en la estrella polar de toda empresa, el cual le permita medir la efectividad del proceso, puede generar por resultado la conservación, la agregación y fidelización de los clientes, por lo tanto, el enfoque del presente proyecto en planear una estrategia de negocio enfocada a lograr el éxito comercial para la empresa SIITNE mediante el uso de las tecnologías de información, especialmente aquellas tecnologías de información enfocadas a la administración de las ventas. El resultado del presente trabajo se deriva de un proyecto de investigación y trabajo de titulación de la maestría en ingeniería de sistemas (MIS) del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON)

Palabras clave. Competitividad, ventas, tecnologías, proceso, éxito comercial.

Introducción

Se sabe que las Tecnologías de la Información y las Comunicación (TIC) se encuentran en el entorno empresarial, forman parte de la cultura tecnológica que nos rodea y con la que debemos convivir, siendo utilizadas de manera efectiva, amplían las capacidades de negocio de las empresas, provocando continuas transformaciones en las estructuras económicas,

sociales y culturales, e incidiendo en casi todos los aspectos de nuestra vida: el acceso al mercado de trabajo, la salud, la gestión burocrática, la gestión económica, la industria, el arte, la cultura y el ocio, su gran impacto en todos los ámbitos de nuestra vida hace cada vez más difícil que podamos actuar eficientemente prescindiendo de ellas.

Las ventas son un conjunto de actividades creadas con el objetivo de promover la compra de un producto o servicio (Marketing, 2012). Por ese motivo, las ventas requieren de un proceso que ordene la implementación de sus diferentes actividades, de lo contrario se corre el riesgo de no poder satisfacer de manera efectiva las necesidades de los clientes, ni coadyuvar en el logro de los objetivos de la empresa.

Soluciones Integrales en Innovación Tecnológica para en Negocio, SIITNE, SC, es una empresa regional que se dedica a la consultoría especializada en el desarrollo e implantación de soluciones integrales de software Libre (SL). SIITNE es una empresa de reciente creación, la cual no ha alcanzado sus objetivos empresariales de venta, cuenta con trece clientes de los cuales la mayoría son de la región y otros externos al estado de Sonora, no obstante no se encuentra en su máxima capacidad de producción, por tal motivo existen oportunidades en la mejora de la operación de la empresa en el área de ventas y mercadotecnia, debido a que el personal encargado del desarrollo de las soluciones/herramientas son además los encargados de la búsqueda constante de clientes y de vender, uno de los principales problemas que la empresa presenta es sin duda, el poco éxito en las ventas, por lo tanto, integrar, adaptar y automatizar un proceso de ventas apoyado por el uso de las TIC, se convierte en un área de oportunidad para la empresa debido fundamentalmente a la poca o nula capacidad de los colaboradores en el proceso de comercialización.

En el actual proyecto, se desarrollaron diversos trabajos enfocados a la mejora organizacional de la empresa, los trabajos realizados fueron los siguientes:

1. Análisis externo: Se llevó a cabo los siguientes análisis: Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST), Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.
2. Análisis Interno: Se realizó el Diagrama de procesos de la cadena de valor y el Mapa Estratégico.
3. Descripción de procesos de negocio: Se realizó el análisis de los procesos estratégicos de la empresa y se desarrollaron un proceso de cada uno de la cadena de valor (clave, estratégico y de soporte).
4. Creación de un plan estratégico: En este proceso se tomó la decisión de enfocarse en dos de los proceso clave para apoyar a la empresa SIITNE a lograr sus metas de negocio, los cuales fueron el proceso de ventas y el proceso de mercadotecnia, esto debido fundamentalmente en el logro de los objetivos de negocio, los cuales son: Convertirse en la mejor empresa a nivel regional en la implementación de soluciones de SL, ya que a lo largo del documento se verán las áreas de oportunidad que la empresa tiene, los cuales le dan potencial de aumentar demanda, ya que la consultoría de SL es un mercado poco explotado a manera de negocio formal. El SL son aplicaciones empresariales que no tienen costo por concepto de pago de licencias, básicamente el área de oportunidad para SIITNE en ofrecer este tipo de soluciones esta en la consultoría para implementar algún tipo de solución de negocio de SL.
5. Formulación de estrategias: A partir de el análisis interno y externo se generaron un conjunto de estrategias que permitiría a SIITNE tener un plan estratégico que le permitiera analizar las oportunidades y decidir implantar aquellas estrategias que

impacten en mayor medida y en el menor tiempo en las actividades empresariales.

A partir de este proceso, la empresa se encuentra en la búsqueda de integrar una solución de negocio que apoye los procesos de ventas y mercadotecnia mediante el uso de las TIC's, que ayude a integrar las mejores prácticas en el proceso de ventas y mercadotecnia, con el objetivo de alcanzar sus metas de negocio y éxito comercial en la región.

Planteamiento del problema

Después de analizar los trabajos antes descritos, se decidió enfocarse en 2 de los proceso clave de la cadena de valor, los cuales son: el proceso de ventas y el proceso de mercadotecnia, de tal forma que la empresa se encuentra en la búsqueda de mejorar su proceso de ventas y mercadotecnia mediante el uso de las TIC's integrada al los procesos, que ayude a integrar las mejores prácticas en dichos procesos.

En el mundo de los negocios existen empresas a nivel internacional, nacional, local que utilizan sistemas de información como apoyo para las ventas, algunos ejemplos internacionales son las empresas DELL, la cual se enfoca fuertemente en el proceso de contacto con sus clientes mediante su sistema de comercio electrónico, de tal forma que a todos los clientes que han adquirido algún producto se les hace llegar mediante el uso de TIC, mediante correo electrónico que incluyen las ofertas y promociones, así como los nuevos productos del mercado (Dell, 2012), con éste proceso logran obtener grandes ventajas de fidelización y ventas por segundas oportunidades a sus clientes; otras empresas que utilizan las TICs son: HSBC, EBAY, FEDEX, internacionales, algunos ejemplos nacionales se tienen a las empresas LANIX, DELL, TELMEX, TELCEL y SORIANA por mencionar algunos ejemplos; a nivel local se tiene al ITSON, que mediante su sistema de contacto con los alumnos, los mantiene informados por medio de correo electrónico de información relevante de la carrera

que estudian los alumnos y por medio de educación continua enviando la oferta de cursos a la comunidad en general y de igual forma, mediante el uso de TIC. Como se observa, los sistemas de apoyo al proceso de ventas son comunes en empresas exitosas comercial y administrativamente hablando, de tal forma que las TICs juegan un papel fundamental en dicho proceso, por lo tanto, cada vez mas empresas se encuentran utilizando medios electrónicos para contacto, promociones, fidelización de sus clientes; Encuestas, teléfonos, ejemplos de empresas que utilizan este proceso de ventas.

La captación de nuevos clientes (prospectos y su seguimiento), el seguimiento a propuestas (priorización de prospectos) y campañas de mercadotecnia implementadas (encuestas de satisfacción de clientes y servicio de post venta), son 40%, 30% y 40% inferiores a los del año anterior, es decir, el año 2010 se captaron 6 nuevos clientes, esos clientes se obtuvieron dando seguimiento a las propuestas de manera informal a todos los candidatos y finalmente se crearon 6 campañas de mercadotecnia. El año 2011, solo se captaron 2 nuevos clientes, se le dio seguimiento a solo 3 de ellos y se creó sólo una campaña de mercadotecnia, por lo tanto, la empresa SIITNE necesita mejorar sus indicadores de desempeño en el área de ventas.

Objetivo

Implementar una solución de negocio basada en tecnologías de información para el apoyo del proceso de ventas y mercadotecnia de la empresa SIITNE para aumentar la eficiencia de los indicadores (captación de nuevos clientes, seguimiento a propuestas y campañas de mercadotecnia implementadas)

Justificación

SIITNE es una pequeña empresa con ganas de crecer, ser más eficiente, innovar en el proceso de ventas y mejorar los indicadores de comercialización. Por otro lado, en México cada año el gobierno recibe unas 100.000 solicitudes para crear nuevas empresas. Pero de acuerdo con especialistas, el 80% de éstas muere antes de cumplir el primer año, y de las que sobreviven la mayoría cierra sus puertas antes de un lustro (AMCDPE, 2010), lo que indica que la mayoría de los motivos por los cuales dichas empresas cierran sus puertas son la falta de una fuerte cultura de emprendedurismo, falta de habilidades administrativas, no haber hecho un buen análisis del mercado, falta de experiencia en el proceso de comercialización, entre otras. Por tanto, el objetivo de implementar una solución de negocio basada en TI en los procesos de ventas y mercadotecnia, le permitirá llevar el control de ventas y prospectos y automatizar dicho proceso, se observa claramente un área de oportunidad de integrar lo que las grandes empresas utilizan para apoyar su proceso de ventas, tal lo utilizan las empresas internacionales, nacionales y locales.

El área de ventas y mercadotecnia es el proceso del cual depende en su gran mayoría el logro de los objetivos comerciales, por lo tanto es imperativo poder medir la efectividad de los esfuerzos de comercialización y obtener resultados positivos es la clave del presente proyecto. A continuación se muestran las actividades deseables que la solución de negocio a implementar en la empresa deberá contar, las cuales están relacionadas con un proceso de ventas y mercadotecnia eficiente, cada una de las actividades está relacionada directamente con los 3 indicadores descritos en el planteamiento de problema, los cuales son: La captación de nuevos clientes (a), el seguimiento a propuestas (b) y campañas de mercadotecnia implementadas (c) y su impacto estratégico dentro de la empresa, a continuación se listan las actividades comunes de control que las herramientas de TI de contactos con los clientes

ofrecen a las empresas: Llevar control total de las ventas (a), Identificar acciones de atención al cliente y servicio de post venta(b), Evaluar la satisfacción del cliente (c), Realizar acciones correctivas (c), Diseñar promociones (c), Gestionar adecuadamente las incidencias y reclamaciones (c), Crear un servicio de seguimiento (a), Identificar capacidades de atención/servicio (a), Generar Estadísticas de Ventas (a), Penetración de mercado (b y c), Integrar Infraestructura de Soporte (c), Identificación, adquisición y conservación de Clientes (b) y Priorización de prospectos (b)

La propuesta de valor es mejorar y controlar el proceso de ventas y mercadotecnia a través del uso de TIC, le permita a la gerencia de ventas tener el control de las campañas de mercadotecnia llevadas a cabo en su departamento con la finalidad de conservar, agregar y fidelizar a los clientes, basado en una estrategia de negocio diseñada para optimizar la rentabilidad, el ingreso y la satisfacción del cliente, organizando la empresa alrededor de segmentos de mercado (Sistemas de Gestión empresariales (ERP), Sistemas de Gestión de Relaciones con los clientes (CRM), Sistemas de Administración de contenidos (CMS), Mesas de Ayuda (Help Desk), Sistema de Punto de Venta (POS), Servidores de Páginas Web, Servidores de Correo corporativos, entre otros), lo cual permitirá gestionar adecuadamente el proceso de ventas, optimizando tiempos de atención a clientes y análisis de prospectos, lo cual represente agregar valor a las operaciones de la empresa.

Metodología

El sujeto bajo estudio es la implementación de una solución de negocio en la empresa SIITNE el cual se busca apoyar mediante el uso de una herramienta de TI que le permita lograr sus metas de negocio que son las ventas. La herramienta de TI es un sistema de gestión de relaciones con los clientes (CRM, *Customer Relationship Management*), dicha herramienta

permitirá llevar a cabo de manera ordenada y sistemática las actividades de ventas y las relaciones con los clientes actuales. Además, se indicaron las área de negocio enfocadas en las ventas y mercadotecnia, de tal forma que fueran iniciadas las actividades de ventas apoyadas por la herramienta de TI y por último, se especifico el mercado meta, es decir, que tipos de empresas se deberán integrar al proceso automatizado de ventas. Para realizar el modelo de desarrollo se utilizó el modelo del Planeación Estratégica para sistemas de información de (Cassidy, 2006) y el modelo de implementación utilizado por la empresa en todos sus proyectos, el cual ha sido fuertemente utilizado y aplicado con éxito en al menos 10 proyectos de implementación. Es importante mencionar que el modelo de Anita Cassidy se utilizó exclusivamente para la selección de la herramienta de TI implementada y para el proceso de implementación se utilizó el modelo adaptado por la empresa, especialmente enfocado como una herramienta de apoyo al proceso de ventas, los cuales se presentan a continuación en la figura 1, donde se describe el proceso de implementación de una herramienta de TI para apoyar el proceso de ventas para la empresa SIITNE:

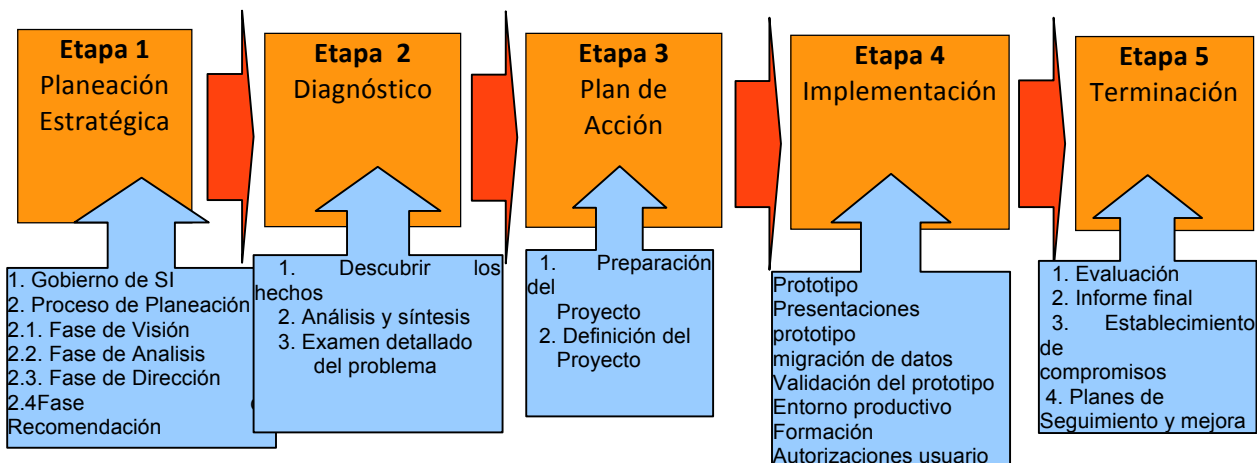


Figura 1: Metodología de Trabajo para el proyecto de implementación de la solución de apoyo al proceso de ventas y autoría de SIITNE.

Etapa 1: Planeación Estratégica

1. **Gobierno de Sistemas de Información:** En esta permite identificar oportunidades para el uso de TI y obtener así una ventaja competitiva en el incremento de valor para la empresa y el negocio.
2. **Proceso de Planeación**
 - 2.1. **Fase de Visión:** Comprende las actividades entender la situación y visión de negocio y documentar y confirmar análisis de Negocio
 - 2.2. **Fase de Análisis:** En esta etapa se analizar la situación actual del SI y desarrollar recomendaciones y alternativas de solución
 - 2.3. **Fase de Dirección:** Se realizará el desarrollo de la visión y dirección de SI.
 - 2.4. **Fase de Recomendación:** Comprende desarrollar el caso de negocio y comunicar el plan

Etapa 2: Diagnóstico

1. **Descubrir los hechos:** Identificar las necesidades de la empresa, identificar las áreas de aplicación de la solución.
2. **Análisis y síntesis:** Obtener del análisis los datos concretos a utilizar en la implementación de la solución.
3. **Examen detallado del problema:** Generación de los puntos a cubrir durante la implementación de la solución.

Etapa 3: Plan de Acción

1. **Preparación del Proyecto:** Comprende las actividades de asignación al proyecto de los recursos necesarios (materiales y humanos).
2. **Definición del Proyecto:** En esta actividad se aborda la definición de las especificaciones funcionales del nuevo sistema, así como de las integraciones

necesarias con otros sistemas.

Etapa 4: Implementación: Se realizará la implantación de los requerimientos empresariales mediante la configuración y construcción iterativa de un prototipo en el sistema

1. **Construcción iterativa del prototipo:** Se va integrando cada uno de los elementos de los datos maestros conforme se capturan y se cumpla con el objetivo de la implementación.
2. **Presentaciones del prototipo iterativo:** Permitirá validar el funcionamiento del prototipo
3. **Preparación de la migración de datos:** Permitirá analizar si existen datos a migrar a la nueva solución.
4. **Validación del prototipo final por parte del cliente (usuarios clave):** Para hacer la entrega del prototipo será necesario validar la funcionalidad de la herramienta de TI con los encargados de la empresa SIITNE.
5. **Preparación del entorno productivo:** Será necesario llevar a cabo la carga final de datos para realizar la capacitación final de la herramienta de TI y realizar las última adecuaciones al sistema.
6. **Formación:** Se llevará a cabo la capacitación a cada uno de los encargados de ventas.
7. **Definición autorizaciones de usuario (actividad de cliente):** Se definirán las cuentas de usuario y los perfiles autorizados para cada uno de los usuarios finales del sistema.
8. **Definición y ejecución de los planes de pruebas integradas:** Realizar un plan de pruebas integradas a la funcionalidad basado en la formación de los usuarios finales.

Etapas 5: Terminación: Permitirá llevar a cabo de manera formal la terminación del proyecto de implementación de una herramienta de TI que apoye el proceso de ventas de la empresa SIITNE.

1. **Evaluación:** Permitirá la evaluación final del funcionamiento de la herramienta de TI a implementar.
2. **Informe final:** Se entregará del informe de resultados finales, manuales de uso y administración de la herramienta de TI implementada.
3. **Establecimiento de compromisos:** Permitirá al equipo consultor y la empresa SIITNE establecer compromisos de seguimiento de la Herramienta de TI implementada durante el desarrollo del proyecto.
4. **Planes de Seguimiento y mejora:** Planes de soporte y seguimiento del proyecto.
5. **Cierre de Proyecto:** Entrega final de proyecto

Resultados y discusión

A continuación se muestran los resultados obtenidos en cada una de las fases del método seguido para el desarrollo del proyecto de implementar una solución de negocio basada en tecnologías de información para el apoyo del proceso de ventas y mercadotecnia de la empresa SIITNE. Tal y como se describió en la sección anterior, el método consta de 5 etapas, las primeras 2 etapas se utilizaron exclusivamente para el análisis y selección de la herramienta de TI implementada y las últimas 3 etapas para el proceso de implementación, especialmente enfocado como una herramienta de apoyo al proceso de ventas, con el fin de mostrar los resultados de manera clara y efectiva, se describe brevemente cada una de las fases del proyecto.

1. Planeación Estratégica: Durante la primera fase se trabajó en conocer la empresa SIITNE e identificar una necesidad de ésta, la cual, a su vez fuera posible apoyar mediante el uso de TI. Hasta el momento actual aun no se utiliza ninguna herramienta administrativa automatizada para llevar a cabo los procesos de ventas y mercadotecnia, la solución de negocio que se adapta a las necesidades de la empresa es un sistema de gestión de contactos con los clientes (CRM, *Customer Relationship Management*) para atención de clientes, prospectos y servicio de post venta. Además se analizaron las alteranativas de CRM a ser implementado y se tomo la decisión de integrar un CRM de SL especialmente la solución CRM Vtiger, el cual integra el ciclo completo de ventas mostrado en la figura 2.

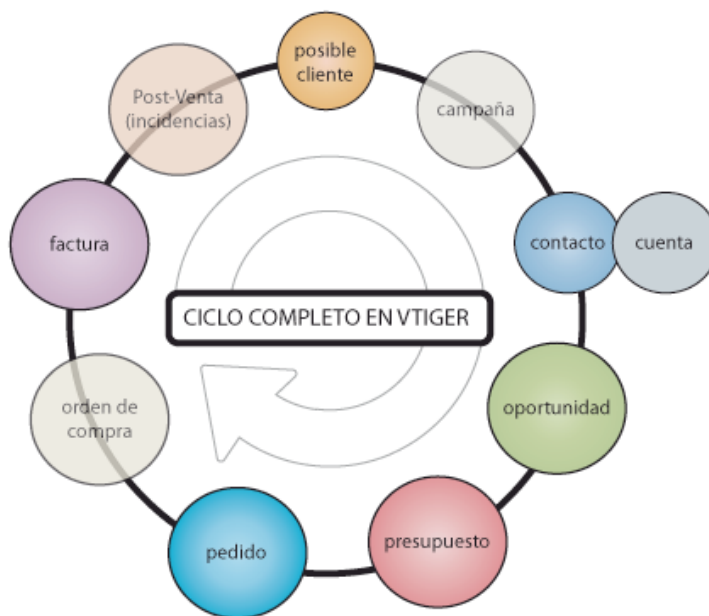


Figura 2: Ciclo de ventas completo implementado en los CRM

En la figura 2 se muestran las fases de un proceso de ventas, este proceso está relacionado al 100% con las actividades que SIITNE realiza para las ventas, es decir, parte de los posibles candidatos y campañas de mercadotecnia (análisis de prospectos), posteriormente,

se convierten en contactos y se generan las oportunidades (visitas a prospectos), se generan los presupuestos y los pedidos para generar la orden de compra y generar así la factura correspondiente, y finalmente con el seguimiento de post venta.

2. Diagnóstico. Se identificaron las necesidades de las empresas de la región e identificaron las áreas de aplicación de la solución, por lo tanto, la empresa se enfocó en promover las soluciones que el mercado requiere, dirigido a los siguientes tipos de mercado, descritos en la tabla 1:

Tabla 1: Nicho de mercado para los cuales la empresa SIITNE ofrece soluciones de gestión de negocios

<i>Tipo de Empresa</i>	<i>Posible Solución</i>
Empresas Inmobiliarias	Sistema de gestión inmobiliaria
Empresas productoras, distribuidoras y compra venta	Sistema de gestión empresarial y sistema de gestión de contacto con los clientes
Empresas de venta de productos al menudeo	Sistema integral de punto de venta.
Instituciones Educativas	Sistema integral educativo (Seguimiento de egresados, Cursos en línea, Gestión de bibliotecas y Control escolar)
Restaurantes	Sistema integral para restaurantes
Doctores independientes	Página web
Maquiladoras	Sistema de gestión empresarial
Empresas de Agronegocios	Sistema de gestión empresarial y sistema de gestión de contacto con los clientes

Por lo tanto, fueron 9 los segmentos de mercado potencializados y utilizados para ventas y mercadotecnia con el uso del CRM.

3. Plan de Acción. La solución de TI se instaló en un servidor de hospedaje propiedad de la empresa SIITNE, el cual cumple con los requerimientos de instalación y operación para la solución. Además se gestionaron los recursos humanos necesarios para llevar a cabo el proceso de implementación del CRM Vtiger, quienes fueron uno de los socios de la empresa y

2 alumnos de prácticas profesionales para llevar a cabo la creación de las campañas de mercadotecnia dirigidas a los 9 mercados descritos en la tabla 1.

4. Implementación. La parte integradora del proceso de instalación, configuración y liberación del SI como apoyo al proceso de ventas y mercadotecnia de la empresa SIITNE se describe en el Anexo A, y partiendo de la herramienta de TI implementada, incluyendo los datos capturados de pre-contactos para diferentes mercados. Es importante destacar que las campañas de mercadotecnia fueron iniciadas el mes de Abril del 2012, donde se describe el mercado y la solución a promocionar se muestra en la tabla 2 y los datos recopilados son de Abril, Mayo y una semana de Junio, lo cual indica que los resultados pueden mejorar partiendo del poco tiempo de uso y administración del CRM.

Tabla 4: Segmento de mercado utilizado para las campañas de mercadotecnia y la solución propuesta.

<i>Segmento de Mercado</i>	<i>Campaña Propuesta</i>
Inmobiliarias	Pagina web + redes sociales y sistema de inmobiliarias
Escuelas Normales, Solución Educativa	Pagina web + redes sociales, sistema de gestión de bibliotecas, sistema de seguimiento de egresados y sistema de cursos en línea
Empresas Agroquímicas	pagina web + redes sociales, sistema de gestión empresarial y sistema de contacto con los clientes
Abarrotes	Sistema de punto de venta
Restaurantes	Pagina web + redes sociales y sistema de punto de venta
Comercializado	Pagina web + redes sociales, sistema de gestión empresarial y sistema de contacto con los clientes
Fabricantes	Pagina web + redes sociales y sistema de gestión empresarial
Maquiladoras	Pagina web + redes sociales y sistema de gestión empresarial
Médicos	Pagina web + redes sociales

Como se observa en la tabla 4, es necesario buscar el medio para llegar a los candidatos a clientes, de tal forma que se enfocaron a varios métodos de contacto y se subdividieron los datos del segmento de mercado en base a las necesidades que éstas

empresas tienen en cuanto al uso de las TICs en sus labores cotidianas, los cuales se muestran en la tabla 3.

Tabla 3: Segmento de mercado utilizado para las campañas de mercadotecnia y la solución propuesta y mecanismo de contacto

<i>Segmento de Mercado</i>	<i>Método de Contacto y segmentación del universo de pre-contacts</i>	<i>Mecanismo de Contacto</i>
Inmobiliarias	Página Web + Redes Sociales Sistema de Inmobiliarias	Para Web, por correo y teléfono Para Inmobiliario, por correo y teléfono
Escuelas Normales	Página Web + Redes Sociales Sistema de Gestión de Bibliotecas Sistema de Seguimiento de Egresados Sistema de Cursos en Línea	Para Web, por correo y teléfono Para ofrecer Soluciones Educativas integrales, por correo y teléfono
Empresas Agroquímicas	Página Web + Redes Sociales Sistema de Gestión Empresarial Sistema de Contacto con los Clientes	Para Web, por correo y teléfono Para ERP, por correo y y teléfono
Abarrotes	Sistema de Punto de Venta	Para POS, por correo y teléfono
Restaurantes	Página Web + Redes Sociales Sistema de Punto de Venta	Para Web, por correo y teléfono Para POS, por correo y teléfono
Comercializados	Página Web + Redes Sociales Sistema de Gestión Empresarial Sistema de Contacto con los Clientes	Para Web, por correo y teléfono Para CRM, por correo y teléfono Para ERP, por correo y teléfono
Fabricantes	Página Web + Redes Sociales Sistema de Gestión Empresarial	Para Web, por correo y teléfono Para ERP, por correo y teléfono
Maquiladoras	Página Web + Redes Sociales Sistema de Gestión Empresarial	Para Web, por correo y teléfono Para ERP, por correo y teléfono
Médicos	Página Web + Redes Sociales	Para Web, por correo y teléfono

Como se observa en la tabla 3, se muestra el segmento de mercado, la solución que se quiere ofrecer y/o promocionar y el método de contacto con el cliente, de tal forma que es la manera en que el CRM Vtiger apoya el proceso de ventas y mercadotecnia de la empresa.

A continuación se presenta el prototipo interactivo del solución de negocio de CRM implementada para SIITNE, se puede acceder al mismo utilizando la siguiente dirección: <http://www.siitne.com.mx/ventas>. Una vez presentado el prototipo interactivo, fue necesario capturar los datos de candidatos a clientes (pre-contactos) de los 9 diferentes segmentos de mercados, el capturar éstos datos permitirá pilotear de manera efectiva con datos reales de candidatos a clientes a los cuales se les puede ofrecer alguna de las soluciones que SIITNE ofrece al mercado. Se capacitó a utilizar el CRM utilizando el Anexo A.

Para hacer la entrega del prototipo final se procedió a publicar en internet el CRM y activarlo, se hizo una demostración del mismo y se planearon las sesiones de capacitación a los colaboradores de SIITNE y se creó el ambiente productivo de la solución de negocio CRM y se crearon las cuentas de usuario de los diferentes colaboradores de la empresa.

5. Terminación y Resultados. Permitirá en conjunto con la empresa SIITNE la evaluación final del funcionamiento de la herramienta de TI, así como el uso y plan de administración de la misma. Los resultados encontrados en la implementación del CRM Vtiger fueron los siguientes: Se crearon campañas enfocadas a 9 tipos de mercados definidos, 20 diferentes enfoques de campañas (telefónica, correo, paquetería), ofreciendo en cada una de ellas las diferentes soluciones que SIITNE ofrece a su mercado. Se enviaron en esas campañas 1574 correos electrónicos divididos en las diferentes campañas.

Como resultados los logros obtenidos de esas campañas son los siguientes: Venta de 2 desarrollos de sitio web, curso de capacitación en ventas apoyado por tecnología de

información (CRM), se implementaron 2 puntos de venta en una farmacia y una empresa de venta y renta de trajes.

Como resultados los logros en seguimiento a propuestas, los resultados son los siguientes:

1. Propuesta de crear materiales de capacitación.
2. Propuesta de integrar las localizaciones a ERP-SATURN.
3. Propuesta de sistema de gestión de eventos académicos a ISCP
4. Propuesta de mejora de los indicadores de ventas mediante el uso de TI.

Los resultados son: 6 nuevos clientes en 2012, solo 2 nuevos clientes en 2011, seguimiento a 9 propuestas en 2012 y en 2011 solo se le dio seguimiento a 3 prospectos y finalmente, campañas de mercadotecnia creadas 6 en 2012 y solo 1 campaña creada en 2011. Como se puede observar, en los resultados antes mostrados, existen indicadores que permiten medir el impacto de éxito comercial del proceso de ventas apoyado por TI.

El compromiso con la empresa SIITNE es apoyarlos en el seguimiento de las campañas de mercadotecnia implementadas, con el objetivo de medir el impacto a mediano y largo plazo.

Conclusiones

Los CRM son herramientas de TI que permite a las empresas alcanzar sus metas de negocio de forma ordenada, sistemática y dirigida. Dentro del mercado de CRM existen privativos y de SL, siendo de éstos últimos el CRM implementado llamado Vtiger, con la cual le permitió a la empresa ahorrar recursos económicos para poder ser utilizados en otras áreas, tales como equipamiento tecnológico.

Con el apoyo del CRM en ventas y mercadotecnia, la empresa SIITNE logró superar las bajas ventas obtenidas en el año 2011, y hasta la redacción del presente documento, la adquisición de nuevos clientes, campañas de mercadotecnia y seguimiento a propuestas van en aumento. Se captaron 5 nuevos clientes, y a uno de los 5 clientes adquirió otra solución por el concepto de venta cruzada. Para poder captar los 5 clientes se realizó el seguimiento y priorización de prospectos, de tal forma que al darles el seguimiento esperado mediante “tareas” dentro del Sistema de Información, se logró el cierre de los proyectos. Se crearon campañas para 9 mercados con 20 Diferentes enfoques de campañas.

Además se en el presente proyecto se observó que en el mercado local, estatal y nacional, existe muchas empresas que son candidatas a integrar un CRM para poder llevar de manera ordenada el proceso de ventas y mercadotecnia. Finalmente, el desarrollo del presente proyecto para la empresa SIITNE le permitirá de manera ordenada atacar fuertemente el mercado de las empresas que ofrecen productos y servicios y los resultados se convierten así en un área de oportunidad adicional para SIITNE.

Recomendaciones

SIITNE debe lograr darle el seguimiento de las campañas de mercadotecnia implementadas, con el objetivo de medir el impacto a mediano y largo plazo. Integrar al departamento de ventas de SIITNE personal dedicado exclusivamente en apoyo del proceso de ventas y mercadotecnia mediante el CRM. Formalizar el departamento de ventas y crear los roles y responsabilidad de los colaboradores en éste departamento.

Referencias

- [1]Diccionario de Términos de Marketing (2012). [En Línea] Disponible en: <http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?>
- [2]Empresa de Ventas de Computadoras DELL (2012). [En Línea] Disponible www.dell.com.mx

- [3]Asociación Mexicana de Centros para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, A.C., 2010, <http://www.amcdpe.org/noticias/0061/index.html>
- [4]Cassidy, Anita. (2006). A Practical Guide to Information Systems Strategic Planning. Auerbach Publications. USA, Nueva York
- [5]INEGI (2009). [En Línea]: Disponible, <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/default.asp?s=est&c=14220>
- [6]: INEGI Censo Económico (2009). [En Línea]: Disponible, <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/default.asp?s=est&c=14220>

Artículo XVIII. El comercio electrónico como factor estratégico para el posicionamiento y competitividad de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Villahermosa, Tabasco

Eric Ramos Méndez, Gerardo Arceo Moheno, José Trinidad Acosta de la Cruz, María del Carmen Vásquez García & Doris Crystal Gómez Carrillo
eric.ramos@ujat.mx

Resumen

La competencia entre las empresas es cada vez mayor, lo que fomenta la búsqueda de estrategias efectivas que las coloquen en un mejor posicionamiento en el mercado y que estas concluyan en el proceso de comercialización, concretizando las ventas. El comercio ha evolucionado significativamente, tanto que hoy en día las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) ofrecen muchas oportunidades a las empresas para tratar de ser competitivas. Uno de los principales problemas que presentan las empresas es en la comercialización de sus productos y servicios, y es donde el comercio electrónico (*e-commerce*) ofrece grandes beneficios para buscar un mayor posicionamiento e incrementar las ventas. El objetivo es realizar un análisis de la situación actual del comercio electrónico en las pequeñas y medianas empresas (PyMES) de Villahermosa, Tabasco. Para lo cual se utilizó el enfoque mixto de investigación del tipo exploratoria y descriptiva; la recolección de información se obtuvo mediante la aplicación de un cuestionario a los gerentes de las empresas. Los resultados indican que las empresas hacen poco uso del comercio electrónico y que la tecnología disponible no está siendo considerada como un factor estratégico para la búsqueda de sus objetivos, los gerentes muestran incertidumbre sobre los beneficios que puedan obtener; lo que hace necesario establecer acciones concretas que permitan un mayor posicionamiento y finalmente a la competitividad.

Palabras clave. Comercio Electrónico, competitividad, pequeñas y medianas empresas

Introducción

El comercio que consiste en la compra-venta de un producto o servicio ha evolucionado significativamente en los últimos años, provocando que la competencia entre las empresas sea más estrecha. El crecimiento que se ha producido en las últimas décadas en los ámbitos de la telefonía, principalmente la móvil, que ha generado una reducción de costos y una mayor competencia; así como el cada vez más fácil acceso a Internet, han dado la pauta para una mayor actividad comercial a nivel global (Rodríguez, 2005, p. 6).

Los diferentes medios como el periódico, la radio y televisión, y recientemente el Internet ofrecen a los clientes la gran oportunidad de analizar un producto y evaluar sus características para tomar la decisión de adquirirlo o no.

Las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) y entre ellas el Internet han sido parte fundamental de estos cambios, porque a través de estas la actividad comercial se puede efectuar de una manera rápida, prácticamente desde cual área geográfica del mundo.

Las diferentes tecnologías como: telecomunicaciones, web marketing, negocios electrónicos y comercio electrónico hacen posible la comunicación entre empresas y consumidores. Este último de acuerdo a la Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico (AMECE, 2008) es el intercambio de transacciones comerciales (órdenes de compra, avisos de pagos, avisos de embarque, pagos, entre otros), a través de medios electrónicos.

Torres (2005, p.45) explica que el comercio electrónico no solo incluye la compra y venta electrónica de bienes o servicios sino también el uso de la red para actividades anteriores o posteriores a la venta.

El término de Comercio Electrónico no debe confundirse con negocios electrónicos, ya que el primero se refiere a la comercialización de bienes o servicios incluyendo el marketing, los pedidos, el pago y la asistencia en la entrega, mientras que el segundo es un medio para establecer relaciones más directas entre inversionistas, clientes y proveedores incluyendo todos los aspectos de las estrategias y operaciones de una empresa.

El Comercio Electrónico ha crecido en los últimos años en México, sin embargo las tasas de crecimiento registradas, no significa que el país se encuentre a la par de los países más industrializados. De acuerdo a la AMIPCI (2012) se requiere el diseño e impulso de

estrategias que permitan que el Comercio Electrónico sea un verdadero promotor del desarrollo.

Planteamiento del problema

El estado de Tabasco, de acuerdo al número de empresas se encuentra en el lugar 23 a nivel nacional; además ocupa el séptimo lugar en la producción bruta total del país (principalmente por la producción petrolera). El porcentaje de pequeñas y medianas empresas no es distinta al promedio nacional. El Estado destaca en la producción de cacao, hule, arroz, palma de aceite, plátano, piña y copra; así como también en la producción de carne bovina y porcina (Portal del Gobierno del estado de Tabasco, 2012).

Las nuevas tecnologías como el comercio electrónico permiten ampliar los mercados. Sin embargo uno de los grandes problemas que tienen las empresas es la colocación de sus productos en el mercado local y nacional, lo que ha impedido su crecimiento, ocasionando en algunos casos la disminución de la producción y de sus ventas, viéndose en la necesidad de realizar paros técnicos por falta de mercado para sus productos en el caso particular de las empresas industriales y disminuyendo sus ventas en las empresas comerciales y de servicios.

Objetivo

Realizar un análisis de la situación actual del comercio electrónico en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Villahermosa, Tabasco, de tal manera que sirva como una guía para los empresarios que permita generar propuestas innovadoras para impulsar el uso de esta tecnología.

Justificación

El comercio electrónico es una herramienta innovadora que ofrece a las empresas la oportunidad de comercializar sus productos. Por lo tanto debe ser aprovechada por las

empresas de la ciudad de Villahermosa, Tabasco, pues a través de este medio se abren una serie de oportunidades y retos, dado que son muchas las ventajas que brinda su utilización.

Los resultados de este trabajo permitirán a las empresas conocer las ventajas del comercio electrónico entre las que se encuentran: ahorro en tiempo en la comercialización de los productos, disminución en los trámites de compra-venta, agilización en las formas de pago, la oportunidad de eliminar barreras geográficas, disminución en presupuestos publicitarios.

A los consumidores les da la gran oportunidad de conocer las características de los productos o servicios, evaluarlos y elegir el que consideren el mejor, además de acceder a la información en el momento que así lo requieran.

Si las pequeñas y medianas empresas de Villahermosa, Tabasco hacen uso del comercio electrónico, pueden incrementar significativamente los ingresos para el Estado, así como motivar a los empresarios a invertir en los diferentes sectores productivos.

Los resultados permitirán establecer las acciones necesarias que permitan impulsar el desarrollo del comercio electrónico, como estrategia que contribuya a la competitividad de las empresas, mediante el posicionamiento y la colocación de productos en el mercado local y nacional principalmente.

Marco referencial

El Comercio Electrónico es un canal más de distribución, el cual utilizado adecuadamente permite llegar a nuevos mercados y acercar los productos y servicios a los clientes; constituyéndose como un canal adicional a los tradicionales (De Nuñez, 2003, p.97). Aportando beneficios como: comodidad y acceso a información sobre el producto o servicio para tomar una buena decisión de compra para el caso de los clientes; y para los vendedores la disminución en los costos de operación y publicidad, mantener un contacto directo con los

clientes y la flexibilidad en la oferta (Kotler y Armstrong, 2003 p.312; Guerrero y Rivas, 2005, p.83; Jiménez y Martín de Hoyos, 2007, p.312).

Desde luego hay que considerar algunas dificultades que se pueden derivar del uso del comercio electrónico como: actividades de logística, control de inventarios, devoluciones, garantía del producto, riesgo de seguridad (De Nuñez, 2003, p.102; Jiménez y Martín de Hoyos, 2007, p.20).

El comercio electrónico puede presentar diferentes modalidades dependiendo del tipo de agente que interviene en la transacción de información, bienes o servicios, en este sentido se pueden distinguir entre otras, las siguientes relaciones:

Empresa - Empresa (*business-business*): consiste en cualquier intercambio que tenga lugar entre dos organizaciones como: compraventa, intercambio de información, compartición de negocios, entre otros.

Empresa – Consumidor final (*business-consumer*): intercambio de información, bienes o servicios entre una organización y sus clientes o consumidor individual.

Empresa – administración (*business-government*): relación a través de redes de telecomunicaciones entre una organización y las Administraciones Públicas.

Administración - Consumidor (*government-consumer*): relación entre los ciudadanos y las Administraciones Públicas a través de redes de telecomunicaciones para la obtención de información, el pago de impuestos, entre otros (De Nuñez, 2003, p.105-108).

Hay algunos estudios relacionados que buscan medir la eficiencia de las TIC en el rendimiento de las PyMES, como el análisis realizado para las empresas de Aguascalientes elaborado por Guzmán, Serna, García (2008, p.61), en el cual se concluye que las empresas

que hacen uso de estas herramientas presentan un rendimiento mayor a las que usan los medios tradicionales.

Otro estudio es el realizado por Amorós, Planellas y Batista-Foguet (2006, p. 95) sobre el Internet y el crecimiento de las PyMES en México, en el cual se concluye que si hay un crecimiento mayor en las empresas que usan Internet con respecto a las que no lo hacen, lo cual se debe principalmente a: directivos altamente motivados, el utilizarlo en sus procesos de negocios y las empresas industriales y de servicios sacan mejor provecho del uso del Internet

Metodología

Para el desarrollo del análisis se utilizó el enfoque de investigación mixto, el cual constituye la integración entre los enfoques cualitativo y cuantitativo. El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación. El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento (Hernández, Fernández y Batista, 2010. p. 183).

El tipo de investigación fue de tipo exploratoria y descriptiva. La primera se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado. La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, ésta trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta del mismo (Hernández, et al; 2010, p.206).

El estudio se realizó en el año 2011 y como instrumento de investigación se elaboraron dos cuestionarios, uno de ellos dirigido a los gerentes generales, de ventas y de sistemas de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Villahermosa, Tabasco, que si hacen uso del Comercio Electrónico y otro para los gerentes de las empresas que no lo aplican.

Para evaluar el impacto del comercio electrónico en el posicionamiento y competitividad de una empresa fueron identificadas las siguientes variables: de páginas Web, infraestructura tecnológica disponible, tipo de Comercio Electrónico aplicado, forma de pago.

La disponibilidad de páginas web está enfocada al uso que le dan a la misma para realizar acciones encaminadas a la comercialización del producto o servicio; iniciando con estrategias de promoción y publicidad hasta la concretización de la venta. Además de que es uno de los primeros pasos del Comercio Electrónico.

La infraestructura tecnológica tiene como objetivo conocer si las empresas cuentan con la infraestructura básica en tecnologías de información para iniciar actividades de Comercio Electrónico, principalmente características técnicas del equipo de cómputo e Internet.

El tipo de Comercio Electrónico, permite identificar el tipo de cliente que tiene la empresa, las características y necesidades de los mismos. Finalmente el conocer sobre la forma de pago refleja la confianza que las empresas tienen sobre los medios de pagos electrónicos y el uso del Internet para su realización.

Para las empresas que no hacen uso del Comercio Electrónico se consideraron las variables de: contacto con los clientes, medios de cobro, infraestructura tecnológica disponible y conocimientos de Comercio Electrónico. El estudio se realizó en el año 2011.

El análisis de la información se realizó mediante la estadística descriptiva, presentándolos mediante la ordenación de tablas y posterior representación gráfica. (Fernández, 2005, p.37).

En la ciudad de Villahermosa, de acuerdo al Censo Económico de 2009 había 20,313 unidades económicas, de las cuales el 8.29 por ciento pertenecía al sector de manufacturas, el

47.46 por ciento al comercio y 44.25 por ciento a servicios, las cuales generaban 139, 419 empleos.

Para el municipio el número de pequeñas y medianas empresas fue de 975; sin embargo dado que para realizar esta investigación, se consideraron las pequeñas y medianas empresas de los diferentes giros ubicadas en la ciudad de Villahermosa, Tabasco, se identificaron 618 unidades económicas.

En México los criterios que se consideran para determinar el tamaño de una empresa son dos: el número de trabajadores y los ingresos por ventas; aunque de estos el más utilizado es de acuerdo al número de empleados. A continuación se presenta en la tabla no. 1 la estratificación de las pequeñas y medianas empresas.

Tabla 1. Estratificación de las empresas por su tamaño

Estratificación			
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009

Para el cálculo de la muestra se considero la siguiente fórmula, dado que se conoce el tamaño del universo.

$$n = \frac{Z^2 pqN}{N\epsilon^2 + Z^2 pq}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra

ε= Margen de error

Z= Nivel de confianza

N= Tamaño de la población

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

Para el cálculo de la muestra se consideraron los siguientes datos:

n= ?

C= 5%

Z= 95%

N= 618

p= 0.5

q= 0.5

Sustituyendo los datos en la fórmula arroja un resultado de: 292 empresas.

Para la aplicación del instrumento y recolección de información se siguió el siguiente procedimiento:

1. Selección de las empresas de manera aleatoria que formarían parte de la muestra, considerando la representatividad de pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a la composición del Universo de estudio. En el caso de las medianas empresas no se consideraron para el estudio empresas que son sucursales de grandes empresas nacionales o internacionales.

2. En la muestra seleccionada se identificaron aquellas empresas que tienen páginas Web, de las que no tienen. Esto se considero, dado que para realizar actividades de comercio Electrónico, se considera necesario disponer de una página Web.

3. Después de la identificación de las empresas se procedió a la aplicación de la encuesta. Se aplicó una encuesta por empresa, la cual se consideró que fuese contestada por el gerente general, gerente de ventas y de sistemas o informática, si dentro de su estructura

organizacional se encontraban los últimos dos puestos mencionados. Con el propósito de tener la información más fidedigna posible.

4. Se procedió a identificar lo expuesto en cada una de las variables de análisis y realizar el análisis comparativo, entre las empresas que aplican el Comercio Electrónico y las que no lo usan.

5. Finalmente establecer las relaciones entre las variables y la competitividad de las empresas.

Resultados y discusión

Al aplicar las encuestas se identificó que únicamente el 12.33% realiza actividades apoyadas en el comercio electrónico. Del total de empresas que si realizan actividades apoyadas en el comercio electrónico el 83.33% pertenecen al sector servicios y el 13.89% al comercial. De igual manera el 88.89% son medianas y el 11.11% pequeñas. Lo que refleja que el comercio electrónico no es aplicado por las empresas industriales, desperdiciando una gran oportunidad para colocar sus productos en el mercado local, nacional e incluso internacional. Su aplicación es mayor en las empresas medianas que en las pequeñas.

A continuación se presentan los resultados de las empresas que si realizan actividades apoyadas en el Comercio Electrónico, considerando como 100% las 36 empresas.

Páginas Web: la antigüedad promedio de este tipo de páginas utilizadas por las empresas es de tres años; destacando que las pequeñas empresas tienen de 1.5 a 2 años en su uso. Se aplican en: publicidad, mostrar información detallada de productos y servicios, vínculos para mantener contacto con los clientes, entre otros.

Infraestructura tecnológica disponible. El promedio de computadoras por empresas es de 10, destacando que en las pequeñas empresas son de 5 a 6 y en las medianas de 12 a 14

computadoras. El 100% de las empresas tienen conexión a Internet. Sin embargo, no todos los equipos con los que cuentan tienen conexión a Internet; además la velocidad promedio de la transferencia de datos es de un 1Gbps (giga byte por segundo); lo cual consideran suficiente para la realización de sus actividades.

Comercio electrónico. El 97.22% de las empresas utilizan el comercio B2C (Empresa-Consumidor) y el 2.78% el B2B (Empresa-Empresa). Los principales beneficios han sido el incremento en ventas y un mejor posicionamiento en el mercado. En el 83.33% de las empresas se estima que del total de ventas realizadas, del 1 al 5% es a través del Comercio Electrónico; en el 11.11% es del 5 al 10% y en el 5.56% es del 11 al 15%. Esto significa que se requiere impulsar el Comercio Electrónico, porque el porcentaje de ventas a través de este medio no es significativo.

Seguridad y forma de pago. La forma usual de pago por parte de los clientes es mediante las tarjetas de crédito, de débito y transferencias electrónicas. Todas coincidieron en no tener problema alguno con los medios utilizados, aunque en algunos casos los clientes manifiestan desconfianza.

De las empresas encuestadas, el 87.67% no hacen uso del Comercio Electrónico. Para los resultados que se presentan a continuación se considera como 100% a 256 empresas.

Contacto con los clientes. Los gerentes expresan que la forma de contactar a sus clientes es en un 50% a través del correo electrónico, seguido de las llamadas telefónicas y agentes de ventas. Esta herramienta es un medio para estar en contacto con los clientes, pero no para realizar el cierre del proceso de ventas; aunque es el primer paso para utilizar el Comercio Electrónico. De igual manera no han visto un crecimiento en su cartera de clientes;

sin embargo, el número de clientes se ha mantenido. Su uso es mayor en las medianas empresas que en las pequeñas.

Medios de cobro. Con respecto a esta variable se encontró que el 42.97% paga en efectivo; seguido de las tarjetas de crédito y transferencia electrónica.

Infraestructura tecnológica disponible. El 38.28% de las empresas tienen en promedio cuatro equipos de cómputo, concentrándose en las áreas con mayor volumen de información; el 17.58% tiene 5 equipos de cómputo. Lo que refleja una brecha con respecto a los que si hacen uso del Comercio Electrónico. Estas empresas cuentan con conexión a Internet, el cual está disponible únicamente para los puestos que se consideran estrictamente necesarios. El Internet es utilizado en estas empresas principalmente para mandar correos electrónicos y búsqueda de información.

Conocimientos de Comercio Electrónico. En el 77.34% de las empresas se conoce muy poco o nada acerca del Comercio Electrónico; aunque manifestaron interés en el tema, no consideran que pueda ser una alternativa para mejorar y alcanzar un mayor nivel de competitividad.

Scheel y Rivera (2009) en un estudio para las empresas latinoamericanas señalan que muchas de las empresas utilizan las tecnologías para realizar tareas diarias y rutinarias más que para incrementar la competitividad o el posicionamiento estratégico, expresando que los sistemas que utilizan son realizados de manera interna con procedimientos rudimentarios y estándares no compatibles con las exigencias de los estándares internacionales.

Estos resultados reflejan que las empresas carecen de una cultura informática, que les permita aprovechar las bondades de las TIC, en especial del Comercio Electrónico, el cual no consideran que sea un factor o elemento estratégico para un mayor posicionamiento y

competitividad. La infraestructura tecnológica es similar en todas las empresas a excepción del número de computadoras, esto reafirma lo expuesto por Scheel y Rivera.

Por otra parte, Amoros, Planellas y Batista-Foguet (2006) señalan que para lograr empresas transformadas aprovechando las ventajas de las tecnologías de información, se requiere pasar por diferentes niveles: el primero es el correo electrónico, el segundo contar con un sitio Web, el tercero el comercio electrónico, el cuarto nivel consiste en tener negocios electrónicos para alcanzar finalmente empresas transformadas. Esto refleja la necesidad de un proceso que dirija a las empresas a los cambios y que estos se realicen de manera gradual, con la firme convicción de realizarlos, ya que transcurren los años y la situación de las empresas parece no mejorar al contrario consideran que son peores.

Los gerentes de las empresas encuestadas mostraron ciertas dudas e incertidumbre sobre los beneficios del Comercio Electrónico, sin embargo de acuerdo a lo que señalan Amoros, Planellas y Batista-Foguett, lo primero que se requiere para que la tecnología funcione en una empresa, es tener directivos convencidos y motivados en promover el uso de las tecnologías; además de integrar estas tecnologías a sus procesos de negocios.

Lo antes expuesto, refleja la carencia de integración de las tecnologías a los planes estratégicos de las empresas, lo que dificulta su adecuado aprovechamiento y su impacto en la competitividad.

Conclusiones

El tipo de comercio que se presenta principalmente es de empresa-consumidor, y la experiencia obtenida ha sido buena. Los resultados manifiestan que aquellas empresas que no utilizan el Comercio Electrónico no incrementaron sus ventas; en cambio, las que si lo utilizan, las incrementaron de un 8 a 12%.

Se requiere crear programas de capacitación dirigido a los empresarios para sensibilizarlos sobre los beneficios del Comercio Electrónico, además de cómo se deben de integrar a las estrategias empresariales.

El Comercio Electrónico aunadas a otras tecnologías informáticas pueden ser herramientas valiosas que pueden fortalecer a las empresas, independientemente de su tamaño, y hacerlas más competitivas. Los empresarios, deben considerar a las TIC como aliadas para la mejora de sus procesos productivos.

Referencias

- AMIPCI. Asociación Mexicana de Internet. Tecnologías de la Información y Comunicación, TIC: Motor de Desarrollo y Competitividad 2012. <http://www.amipci.org.mx/>
- AMECE. Asociación Mexicana de Estándares para el Comercio Electrónico(2008). Definición de Comercio Electrónico. Disponible en: http://www.amece.org.mx/amece/Preguntas_Estandares_Comunicación.php
- Amoros, J.; Planellas, M.; Batista-Foguet, J. (2006). Influencia de la utilización de Internet en el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas; un estudio empírico en una economía en desarrollo. Revista Universidad y Empresa; Universidad del Rosario, Bogota, Colombia. Junio. pp. 89-113
- De Nuñez y Lugones, F., (2003). Modelos de Negocios en Internet. Mc Graw Hill. España.
- Diario Oficial de de la Federación. 30 de junio de 2009. Estratificación de las empresas en México.<http://dof.vlex.com.mx/source/dof-1735/issue/2009/6/30/01.01>
- Fernández, S.; Córdoba, A. y Cordero, J. (2005). Estadística descriptiva. Impreso en España. ESIC Editorial.
- Guerrero, L.; Rivas, R.(2005). Comercio electrónico en México: propuesta de un modelo conceptual aplicado a las PyMES. Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades. Enero-Junio, pp. 79-116.
- Guzman, G.; Serna, M.; García, D. (2010). La influencia de las TICs en el rendimiento de la PyME de Aguascalientes. Revista Investigación y Ciencia, Universidad Autónoma de Aguascalientes. Abril, pp. 57-65.
- Hernández, R.; Fernández C.; Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. Quinta Edición. México. McGrawHill.

INEGI (2009). Resumen de los resultados de los Censos Económicos.
<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/RD09-resumen.pdf>

Jiménez, J.; Martín de Hoyos M. (2007). Indicadores y dimensiones que definen la actitud del consumidor hacia el uso del comercio electrónico. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, núm. 031. Madrid, España, pp. 1-28.

Kotler, P.; Armstrong G.(2003). Fundamentos de marketing. Pearson. México.

Rodríguez, G.S. (2005). Comercio electrónico. Una revisión desde la Unión Internacional de Telecomunicaciones. Revista de Derecho, núm.023, Barranquilla, Colombia. pp. 1-28 .

Scheel, C; Rivera, A. (2009). Utilización de las TIC y su impacto en la competitividad de las empresas latinoamericanas. Revista Universidad y Empresa, Universidad del Rosario, Colombia. Enero-Junio, Vol. 8, Núm.16, pp. 71-93

Torres, H. (2005). Sistema de seguridad jurídica en el comercio electrónico. Perú. Fondo editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Portal del Gobierno del Estado de Tabasco (2012).
http://www.tabasco.gob.mx/noticias/vernotas_sp.php?id=11631

**Artículo XIX. El institucionalismo en estrategias de multinacionales y la cultura, caso:
Johnson Controls Inc.**

Zayda Anahí Naranjo Martínez & José G. Vargas Hernández
jvargas2006@gmail.com

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar los aspectos tanto internos como externos que representan un riesgo en la operación para la multinacional Johnson Controls en sus filiales en Estados Unidos y México desde el punto de vista basado en instituciones; el principal cuestionamiento que se hace para iniciar la investigación es ¿se tiene alguna repercusión en la culminación de los objetivos tanto de los trabajadores como de la misma organización?, ¿cómo influyen las instituciones en el ambiente organizacional, para el cierre definitivo de alguna sucursal/filial?. El método que se utilizó fue el analítico para evaluar toda la información obtenida de la empresa y así obtener los objetivos requeridos para esta investigación, se aplicó la teoría basada en la visión de las instituciones en empresas multinacionales. Para resultados del análisis, primero se tuvo que conocer el verdadero desarrollo de empresas multinacionales, y después enfocarse en la empresa objetivo Johnson Controls Inc.

Palabras clave. Institucionalismo, multinacionales, Teoría basada en el institucionalismo.

Abstract

The aim of this paper is to analyze both internal and external aspects posing a risk in the operation for the multinational Johnson Controls in its subsidiaries in United States and Mexico from the point of view based on institutions; the main challenge to initiate the investigation is do have some impact in the culmination of the goals both of workers and of the same organization?, how to influence the institutions in the organizational environment, for the decommissioning of some branch/ subsidiary. The method used was Analytics to evaluate all the information obtained from the company and thus achieve the objectives required for this research, applied the theory based on the vision of institutions in multinational companies. For results of the analysis, we first had to get to know the real development of multinational enterprises, and then focus on the enterprise objective Johnson Controls Inc.

Keywords. Institutionalism, multinational, theory based on the institutionalism.

Introducción

El objetivo de este trabajo es analizar los aspectos tanto internos como externos que representan un riesgo en la operación para la multinacional Johnson Controls Inc. en sus filiales en Estados Unidos y México desde el punto de vista basado en instituciones, y si esta

tiene alguna repercusión en la culminación de los objetivos tanto de los trabajadores como de la misma organización, ya que la empresa presenta problemas de comunicación organizacional por la diversidad de culturas que tienen en sus Recursos Humanos. Cabe señalar que estos problemas no se tienen en todas las sucursales, y se pretende saber que factor es el que está teniendo mayor influencia para que ocurra este acontecimiento.

El tema de las multinacionales tiene un poder elevado de influencia y así mismo atraen problemas a estas organizaciones ya que entre más grande sea la empresa mayores son los conflictos de comunicación y organización.

Antecedentes

Una multinacional, se piensa que debe de ser una empresa tanto eficaz como eficiente en todos los sentidos, ya que logra la competencia en la globalización que vivimos actualmente; por lo tanto, siempre se cree que una empresa tan grande como Johnson Controls Inc. debe funcionar a la perfección, ya sea en la organización o en el área de producción, pero no solemos preguntarnos acerca del ¿por qué estas empresas llegan a cerrar sus plantas? o ¿qué es lo que falló realmente? ¿Se tiene algún factor social que pueda influir en esta decisión de cerrar? Para dar respuesta primero debemos enfocarnos con qué tipo de recursos humanos cuenta la empresa para poder entender el tipo de diversidad cultural organizacional que tiene Johnson Controls y si ésta influye en las barreras de comunicación que enfrenta la empresa.

Las empresas multinacionales (Enciclopedia de Economía, 2009) nacieron después de la Segunda Guerra Mundial cuando la inversión directa privada en terceros países comenzó a estar asociada con la expansión de las grandes empresas y creación de filiales; esto tuvo como finalidad la diversificación espacial para la constitución de una prolongación de la estrategia

diversificadora sectorial, sólo para aminorar riesgos e incertidumbres que las empresas siempre llevan consigo.

La empresa multinacional se desarrollo rápidamente en los Estados Unidos (1950 y 1960), se desarrollaron los acuerdos o convenios de colaboración inter-empresarial; los procesos de integración horizontal y vertical se multiplicaron. Estas empresas son de tipo H con unas estructuras muy descentralizadas que invierten mucho en Inversión Directa. Aunque el término multinacional es relativamente reciente, son organizaciones económicas que han sido base del sistema capitalista desde sus orígenes ya que siempre han estado en constante modificaciones y crecimiento, adaptándose a variaciones históricas tanto de la economía como del mercado. El término multinacional (Enciclopedia de Economía, 2009) o transnacional, se refiere a aquella que posee sociedades con operaciones en varios países.

Cada sociedad tiene su propio poder de decisión y control pero es supervisada regularmente por la matriz. Ésta puede estar registrada en un país y ser solo parte de propiedad extranjera, así mismo tiene la propiedad, dirección y control de activos productivos en más de un país dependiendo de cuales sean sus necesidades, las empresas instalarán sus diferentes procesos de fabricación, comercialización o aprovisionamiento, además de tener una gran autonomía funcional (dirección descentralizada por objetivos u organización divisional). También son las instituciones paradigmáticas del sistema capitalista, su símbolo ya que son las máximas representantes de la globalización. La globalización (Beck, 2008) se trata de la continua expansión del mercado; por consecuencia, la multinacional es la adaptación de una empresa corriente a esta misma expansión mundial.

La estructura organizativa de sociedades de multinacionales que sostiene S. H. Hymer (1972), es acerca de la distribución de la actividad económica en el mundo entero, esto quiere

decir que la actividad de las multinacionales se dividen en diferentes procesos como cualquier empresa, sólo por el hecho de realizar transacciones en un mercado mundial, y así tener la adecuada organización para el éxito tan deseado; por lo tanto, en esta teoría (Hymer, 1972) revela la imperfección de las transacciones de los mercados como la razón por el crecimiento interno de la firma, o la combinación de economía de escalas y ventajas comparativas de la coordinación de la producción de jerarquías vía interna vs. coordinación de todo el mercado.

Cómo se maneja el institucionalismo en multinacionales y en la renombrada empresa Johnson Controls Inc.

La teoría basada en las instituciones propone que las empresas efectúan sus elecciones estratégicas basadas en la interacción entre las instituciones y la propia organización, tratando de obtener legitimidad institucional respecto a los sistemas normativos y reguladores del país de destino. Esta perspectiva se ha erigido en los últimos años como uno de los marcos teóricos más adecuados para analizar decisiones estratégicas de empresas procedentes de economías desarrolladas (Peng, 2010). No obstante, en determinados destinos, se enfrentan a barreras institucionales superiores a las que deben afrontar empresas procedentes de otros países.

La teoría de la empresa multinacional maneja artículos de una visión basada en el institucionalismo de estrategias empresariales (Peng, 2010) se había mencionado acerca de cómo las empresas al momento de tener competencia internacional se necesitan aplicar diferentes estrategias, por lo que tiene que ser en cada lugar donde se pretende llegar a consolidarse, ya que no sólo se toman en cuenta el Estado y a la Sociedad, sino todas los factores posibles que puedan influir para el éxito de la misma e implementar las estrategias adecuadas.

Podemos referirnos a la teoría en investigación sobre una serie de países asiáticos (Scott, 1995, pág. 146), donde se considera cuatro áreas sustantivas: 1) estrategias de los proveedores, 2) estrategias empresariales, 3) estrategias de diversificación, y 4) estrategias de crecimiento. Todo esto sólo para lograr el entendimiento de las teorías con un punto de vista basado en las instituciones de la estrategia de negocios, ya que si se pretende lograr que una empresa tenga las estrategias adecuadas para realizar las decisiones correctas, debemos tomar en cuenta estas áreas sustantivas ya mencionadas.

Ahora se preguntarán ¿qué son las instituciones?, son simplemente las reglas del juego, es decir, son limitaciones ideadas para formar la interacción humana (Scott, 1995, pág. 33). Además se hará referencia en el marco institucional de cómo proporcionan la estabilidad y significado a la conducta social.

Una figura representativa de las teorías del institucionalismo es Douglass North, ya que tiene sus antecedentes en el institucionalismo norteamericano de las primeras décadas del siglo actual. En sí, es conveniente advertir que entre estos dos movimientos intelectuales no existe una nítida sucesión evolutiva de ideas, como tampoco entre ambas y los planteamientos neo institucionales de los que se habla hoy en día (North, 1990).

Los costes de transacción de Coase (1937) se refiere a por qué las empresas multinacionales prefieren reducir sus costos de transacción (Coase, 1937) a expensas de trabajar con personas no tan enfocadas ni experimentadas en el área que se necesita para obtener los objetivos deseados para la empresa, y por lo regular es mucho más fácil el contratar empleados de diferentes países que no exijan el salario que corresponde al nivel de preparación con lo que los empleados cuentan, solo por la necesidad de trabajar, entonces, realmente se menos precia el valor que tiene su trabajo, esto tiene por consecuencia, que los

trabajadores de Johnson Controls se desincentivan por todas las barreras de comunicación que hay y además por la desvaloración del trabajo.

Las multinacionales del país de origen de la compañía tratan de minimizar lo más posible estos costos, pero sin medir las consecuencias que podría llevarse la empresa al no monitorear perfectamente estas contrataciones.

Una aplicación de las ideas de base a la interpretación del fenómeno de la multinacionalización de la empresa ha sido hecha por (McManus, 1972), (Rugman, 1981) ya que creen que la existencia de los costos de transacción es la llave para las compañías multinacionales para estabilizar las filiales en el extranjero, las cuales operan directamente bajo el control centralizado (integración vertical) en oposición a operar a través del mercado.

Domina hoy día la idea de que la empresa multinacional explota fundamentalmente la propiedad del conocimiento y de la información. Las economías de escala estimulan la concentración de la producción global en muy pocas localizaciones y desincentivan las operaciones multinacionales. El conocimiento, en cambio, es un activo fácilmente transferible internacionalmente y ello favorece la multinacionalización.

Estructura organizativa. En sus investigaciones sobre la administración de las grandes empresas americanas, (Chandler, 1961) Identifican tres niveles de trabajo, tres niveles de toma de decisiones y tres niveles de políticas. El nivel III, el mínimo, se refiere a la administración de las operaciones diarias de la empresa. El nivel II es responsable de la coordinación de los gerentes que actúan en el nivel III. Las funciones del nivel I — la administración superior— son la fijación de objetivos y la planificación; este nivel fija el marco dentro del cual operan los niveles inferiores; entonces, el flujo de comunicación

siempre fluctúa en estos tres niveles, por lo tanto, se debe tener bastante cuidado en que surja alguna barrera, ya que propicia la inadecuada comunicación.

Entonces, haciendo la adecuada enfatización de las estrategias y el desempeño de las firmas son determinadas por estas mismas organizaciones ya que abarcan instituciones, culturas y ética; ya que están sustentadas en los 3 pilares que son: regulatorio, formativos y cognitivo (Peng, 2010). Todo esto sólo para reducir la incertidumbre dada por los mercados que le generan a la empresa o hecha por ella misma.

North (2005) afirma, que las instituciones están incrustadas socialmente, generan diversos panoramas en donde se enfrentan la incertidumbre en todos los sentidos. North trata de explicar cuál es el mecanismo para lograr una buena institución:

La herencia cultural provee de una estructura de artefactos que no sólo juega un papel fundamental para formar nuestras decisiones como jugadores sociales, sino que también provee de pistas acerca del éxito o fracaso dinámico a través del tiempo. En esencia, mientras más rica sea la estructura de artefactos, mayor será la reducción de incertidumbre para tomar decisiones. En el tiempo, mientras más rico es el contexto en términos de proveer experimentación y competencia creativa, más probable será la sobrevivencia de una sociedad (North, Understanding the Process of Economic Change, 2005, pág. 36).

Entonces, a la conclusión que llega Arellano (2009) respecto a lo que se necesita para una buena institución, es que la herencia cultural de un país y la forma en que ésta proporciona un conjunto de creencias, herramientas e instituciones definen nuestro papel como jugadores en la escena social. Cuanta más rica sea esta, menor será la incertidumbre, lo que generará una especie de *experimentación y competencia creativa* (Arellano, 2009), lo que crea cierta probabilidad para la supervivencia en la sociedad.

Las instituciones llegan a ser buenas por el hecho que generan competencia leal y experimentación, que permite enfrentar a largo plazo las incertidumbres que llegan a surgir. Por ello se evalúa el potencial de las instituciones en los países desarrollados como Johnson Controls para crear algún contexto y factores culturales de lo que realizan para desarrollar la competencia y la adecuada experimentación a cada país, logrando la consolidación de esta y la adaptación de sus intereses.

Habría que preguntarse si, ¿realmente las instituciones pueden ser diseñadas o son efecto de interacciones? como menciona North (2005), ya que estas son difíciles de controlar racionalmente, nunca se sabe cómo puede reaccionar la sociedad, ya que estas son organizadas por un grupo de personas en una generación en particular; y esto se vincula con una forma directa de poder, que es la competencia. Así, cuando una multinacional al momento de quererse consolidar en un mercado en específico, se genera fuerte competencia, ya que se habla de que algunos estarán mejor preparados y tendrán mejores capacidades para adaptarse a un medio y dominar dicho mercado ya que el peso que le da la experiencia le hace tener cierta ventaja.

La competencia conlleva a la desigualdad de capacidades, oportunidades, habilidades, inteligencia, todo esto para lograr la diferenciación; por lo cual una de las desventajas que puede causar ser una multinacional es la diversidad de todos estos factores de diferenciación, que al momento de sumarle la diversificación con la que se cuenta en Recursos Humanos puede tornarse abismal y de preocupación, o con el efecto contrario, esto depende directamente de la empresa, de las características de las personas del lugar en donde se encuentre tal sucursal o simplemente de los retos éticos que cuenta cada persona para llevar a cabo los objetivos de la multinacional.

Entonces, la institución no es sólo un resultado de un grupo cualquiera de interacciones como habíamos escrito antes, sino también producto de competencia por el poder entre los factores que son necesarios para la toma de decisiones a lo largo del tiempo, que les permita sobre salir con cierta ventaja respecto a otros.

Pero a determinado tiempo el ambiente esta tan viciado que realmente no se puede hacer que los mismos trabajadores sean fieles a la empresa, por lo tanto, esto repercute en la aceptación de la responsabilidad de los empleados (Peng, 2010) y conforme al capital social (Putnam, 1993) realizó una investigación empírica que hace referencia al grado de confianza que se tienen en las sociedades , ya que también influye demasiado en la toma de decisiones; por lo tanto, es de vital importancia saber qué tipo de empleados se tienen en la empresa y enfocarlos hacia la misión, visión y objetivos de la multinacional, pero un factor realmente decisivo es el drama de desarrollo de los pueblos (falta de confianza) y de esto depende la empresa de su labor social ante la sociedad.

Todo esto se necesita para hacer la adecuada observación en la multinacional de Johnson Controls Inc. y lograr saber los motivos por lo cual la empresa tiene éxitos o fracasos.

Análisis de la estructura de la multinacional con la visión basada en el institucionalismo

Caso de estudio: Johnson Controls Inc.

Ahora veremos todo lo planteado anteriormente aplicándolo a la empresa de Johnson Controls para identificar cuáles son sus problemas y saber la causa de ello.

La empresa Johnson Controls (Johnson-Controls, 2010) es una tecnología global y diversificada líder del sector que sirve a clientes de más de 150 países. Sus 162.000 empleados ofrecen productos de calidad, servicios y soluciones para optimizar la eficacia energética y

operacional de los edificios, así como baterías de plomo y ácido para automóviles, baterías avanzadas para vehículos híbridos y eléctricos, y sistemas de interiores para coches.

El compromiso lo tienen con la sostenibilidad, ya que se remonta a los orígenes (1885), con la invención del primer termostato ambiental eléctrico.

A través de sus estrategias de crecimiento y al incremento de las cuotas de mercado, se comprometen a ofrecer valores a los accionistas y a lograr el éxito de sus clientes.

Los valores de JCI, respaldan un conjunto de objetivos estratégicos para administrar sus negocios y lograr el éxito a largo plazo. Esperan que permanezcan los valores de la empresa en todo momento en Johnson Controls.

El compromiso que tienen con los empleados es: *“A medida que crezcamos, también lo hará nuestra gente. Fomentamos una cultura que promueva un excelente desempeño, el trabajo en equipo, la no discriminación, el liderazgo y el crecimiento. Nuestra diversidad de empleados y líderes reflejará nuestros mercados y población global”* (Johnson-Controls, 2010).

La empresa Johnson Controls continúa cuantificando y gestionando la participación activa de los empleados con la Encuesta mundial para empleados que, junto con los planes de acción posteriores de la empresa, crea un ciclo de mejora continua en todas las estrategias de personal (ver anexo 1). Premios al liderazgo (anexo 2)

A pesar de todos los datos obtenidos por la empresa y los reconocimientos, siempre se tendrán problemas en alguna de las plantas, ya que no se puede tener el máximo control de todas y cada una de ellas en correcto funcionamiento.

Análisis del caso

Johnson Controls en México es una de las mayores manufacturas independiente de sistemas de asientos e interiores para automóviles. Tiene tres plantas en Puebla, México que producen asientos y partes de asientos, principalmente para la planta de ensamblaje de Volkswagen de Puebla y también para Chrysler, Ford, Mercedes Benz y Nissan.

El caso de estudio es la empresa Johnson Controls, se hace referencia en México por el hecho de que algunas de sus sucursales han tenido fallas en la forma de comunicación y del aprovechamiento hacia los empleados, a tal grado que todo esto conlleva a que se ha tenido que tomar decisiones severas como de cerrar algunas de sus plantas como el caso de Puebla: (Ver anexo 3)

“En México, trabajar para la empresa trasnacional Johnson Controls significa para las trabajadoras y trabajadores aguantar el acoso psicológico, malos tratos y violaciones a los derechos humanos laborales, que ejercen también la Confederación Regional Obrera Mexicana (CROM), titular del contrato colectivo de trabajo” (Jaimes, 2008).

Por lo tanto, la empresa decide cerrar la planta (Cierra Johnson Controls planta en Puebla y despide a 600 obreros, 2012) ya que se dice que *“el problema laboral en Johnson Controls, se inició en agosto del 2010 cuando el sindicato en turno fue señalado por los trabajadores de proteger los intereses de la empresa solapando además el acoso laboral y aumento en la jornada de trabajo sin remuneración adicional”* Entonces, el medio social y ético, tiene gran influencia en el desarrollo de una empresa, ya sea una multinacional como lo es Johnson Controls, así que por los malos manejos con su capital humano hizo declinar las producciones y la fidelidad de los empleados en la empresa, que lamentablemente sucedió lo

que ninguna empresa quiere que pase, que fue cerrar sus instalaciones a pesar de todas las inversiones ya hechas.

Otro caso que se está suscitando es en una de las plantas de Estados Unidos, ya que ha tenido muchos problemas y han hecho que sus complicaciones afecten tanto, que hayan tenido que detener la producción en algunas otras plantas de proveedores por este error, ya que la falta de atención en sus manejos y toma de decisiones no han sido las mejores, y todo esto sucede al momento de que se detectan problemas dentro de la empresa y se deslindan totalmente de responsabilidades a tal grado que siempre se están pasando la responsabilidad de unos a otros, por el hecho de que no se tiene bien estructurada y delimitada la responsabilidad de cada puesto.

No se puede dar el nombre ni de la fuente ni de la planta, por el hecho de que es información confidencial y por cuestiones de ética no se pueden dar mayores datos, sólo se tiene esta información por personas de confianza que realizan sus actividades en la empresa de Johnson Controls Inc.

La empresa deja muy libre el desenvolvimiento de sus trabajadores, que esto no es malo, pero los trabajadores lo ven como una salida para relajarse en horas de trabajo, ya que la empresa no le da tanta importancia por el hecho de que mientras ellos cumplan con lo establecido no pasa nada; y por el hecho de ser una empresa de tales dimensiones nos denota ese tipo de problemas de comunicación, además se destaca por el hecho de que da por sentado que cada trabajador asume la responsabilidad correspondiente, y que al final harán su trabajo bien realizado y alcanzando las metas establecidas que la empresa requiere para seguir con su funcionamiento.

El motivo por el cual la empresa deja con tantas libertades al empleado es por sus valores más importantes y son que actúan con “honestidad, justicia, respeto y seguridad” (Johnson-Controls, 2010) y así fomentando una cultura de incuestionable integridad. Esta postura fortalece las relaciones en todos los negocios y las funciones, pero estos valores no han dado el resultado deseado que la empresa necesita; así que por dar un ejemplo, cuando las personas salen a las 4 pm hay gente que no aprovecha del todo sus horas de trabajo, y como en todos lados se evitan del todo la responsabilidad adquirida ya que hay siempre trabajadores de todo tipo de personalidades y tomando los diferentes retos éticos aplicados a cada personalidad.

Un factor realmente importante, es que la empresa trabaja con una diversidad de culturas que consecuentemente, surgen los problemas de comunicación, pero lo que hay que destacar, es que mientras la empresa pone estándares a cumplir para el beneficio y comodidad de los trabajadores, no siempre se tiene la seguridad de que se cumplan al pie de la letra, y esto hace que simplemente los trabajadores se desanimen con las situaciones laborales que los hacen pasar (ver anexo 4).

La revista Corporate Responsibility reconoció a Johnson Controls como la empresa número uno entre los “100 Mejores Ciudadanos Corporativos” en los Estados Unidos, mientras que la revista Ethisphere mencionó a Johnson Controls entre las “Empresas Más Éticas del Mundo” por quinto año consecutivo. “Hemos recibido el reconocimiento de muchos de los índices sociales de inversores más prestigiosos, como los índices de Sostenibilidad Dow Jones Mundial y de América del Norte”.

Obviamente todo esto que estamos mencionando no pasa en todas las sucursales de Johnson Controls, por ejemplo una de las plantas más importantes y reconocidas por la

Administración de Barack Obama (2011), es Johnson Controls, Inc., en Holland, Michigan; aquí comenta que aunque a pesar de estar atravesando una de las peores recesiones que Estados Unidos puede estar pasando, dicha planta les ha demostrado lo contrario, y lo ha hecho con el esfuerzo necesario para sobre llevar toda la crisis y salir de los problemas lo antes y en menor tiempo posible, y todo gracias al esfuerzo hecho tanto por el corporativo y los empleados que han trabajado en conjunto para hacer salir adelante de esta dura crisis.

En México no han tenido el gran desarrollo que se esperaba, ya que si hacemos una comparación de con cuántas empresas se cuenta en México y en Estados Unidos la diferencia de estas plantas es abismal, en EUA cuentan con 500 sucursales y en México solo cuentan con 5 plantas (ver anexo 5).

Aún a pesar de todo lo sucedido, durante el último año, han registrado un crecimiento en la cantidad de empleados globales, de 25 000 a 162 000 en todo el mundo, mientras que la mayor parte de este avance proviene de un crecimiento orgánico. Aunque notablemente, Johnson Controls ha generado un crecimiento de las ganancias interanuales en 64 de los últimos 65 años, ha publicado ganancias en 20 de los últimos 21 años y continúa desarrollando una larga trayectoria de dividendos consecutivos desde 1887; es por ello, que los empleados de la empresa tienen sus conclusiones, de que sólo les interesa el aspecto financiero de la compañía sin importar las condiciones de trabajo de sus empleados.

Conclusiones

Una multinacional se entiende como las organizaciones económicas que han sido base del sistema capitalista ya que siempre han estado en constante modificaciones y crecimiento, adaptándose a variaciones históricas tanto de la economía como del mercado. Sabemos de ante mano, que la crisis ha sido bastante dura, ya que ha afectado gravemente las actividades de

todas las empresas de toda índole, y aun así aplicando medidas de prevención, han tenido que cerrar muchas de sus filiales/sucursales.

El llevar consigo toda esta presión, se deben preocupar por otros factores, que son que las grandes compañías, después de cierto manejo de personal (multinacionales) se complican los flujos de comunicación – casos: Johnson Controls (EUA-México), ya que por los malos manejos que la compañía ha tenido, no se ha percatado del todo que ciertos factores como la sociedad en donde se desarrollan las instalaciones de la empresa, son de vital importancia para el logro y éxito de su producción, ya que si la sociedad está realmente satisfecha se conseguirá trabajar en equipo con los altos directivos de la empresa y sus trabajadores, por lo tanto, así podrán obtener el mayor beneficio para ambas partes.

Se refuerza la concepción de que una firma de un país desarrollado tiene ciertas ventajas competitivas, y como se adecua su estrategia para entrar en una economía en vías de desarrollo, sólo para obtener los costos menores de transacción y además promover el trabajo en esas economías emergentes. Sólo se tendrá que valorar y analizar qué tipo de retos éticos se manejan en la sociedad, que tipo de valores se distinguen en la población y algo sumamente importante, el supervisar que se apliquen a la perfección todas y cada una de las prestaciones, reglamentos y normas de seguridad para los empleados para tener la satisfacción laboral requerida para un buen ambiente organizacional y; por consecuencia, el éxito de la planta por la eficacia y eficiencia en producción.

Uno de los errores más grandes que pudo realizar la empresa fue no tener un control más preciso del desarrollo de la empresa en las normas de los trabajadores y que además los perfiles de cada puesto estén ocupados por las personas más adecuadas y calificadas para

realizar ese trabajo, además de checar a la perfección los horarios establecidos para cada uno de ellos.

Referencias

Arellano, D. (2009). *Poder, patrón de dependencia y Nuevo institucionalismo económico*. Universidad de Colorado.

Beck, U. (2008). *¿Qué es la Globalización?* España: Paidós.

Chandler, F. R. (1961). *Recent developments in American Business Administration and their conceptualization*. (B. H. Review, Ed.) Spring.

Coase, R. H. (1937). *The Nature of the Firm* (Vol. 4). (N. S. Economica, Ed.) JSTOR.

e-consulta. (19 de marzo de 2012). Obtenido de http://e-consulta.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=29871:cierra-johnson-controls-planta-en-puebla-y-despide-a-600-obreros&Itemid=332

Enciclopedia de Economía. (2009). Recuperado el 18 de 05 de 2012, de Conceptos de economía: <http://www.economia48.com/spa/d/empresa-multinacional/empresa-multinacional.htm>

Hymer, S. (1972). *The large mutinational corporation: an analysis of some motives for the international integration of business* (Vol. 19(6)). (R. Economique, Ed.)

Jaimes, G. C. (15 de abril de 2008). *cimacnoticias*. Recuperado el 20 de mayo de 2012, de <http://www.cimacnoticias.com.mx/site/08041501-Acoso-psicologico.32778.0.html>

Johnson-Controls. (2010). *johnsoncontrols*. Obtenido de http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/corporate/sustainability/bsr2010/SPE_hires.pdf

Johnsoncontrols. (2010). Recuperado el 18 de mayo de 2012, de nuestra empresa: http://www.johnsoncontrols.es/content/es/es/sobre_la_empresa/nuestra_empresa/premios_y_reconocimientos.html

McManus, S. (1972). *The theory of the international firm: The multinational firm and the nation state*. Toronto: G. Paquet.

North. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press.

North. (2005). *Understanding the Process of Economic Change*. Princenton: Princenton University Press.

Peng. (2010). *Estrategia Global: Enfatizando las instituciones, la cultura y la ética*. Cengage, Learning.

Peng, M. (2010). *Estrategia Global*:. Cengage Learning.

Premios y reconocimientos. (2010). Recuperado el 18 de 05 de 2012

Putnam, R. (1993). *Making Democracy Work: Civil Traditions in Modern Italy*. Princenton: PRincenton University Press.

Rugman, A. M. (1981). *Inside the multinationals*. New York: Columbia University Press.

Scott, R. (1995). *Institutions and organizations*. Stanford University, EUA: SAGE.

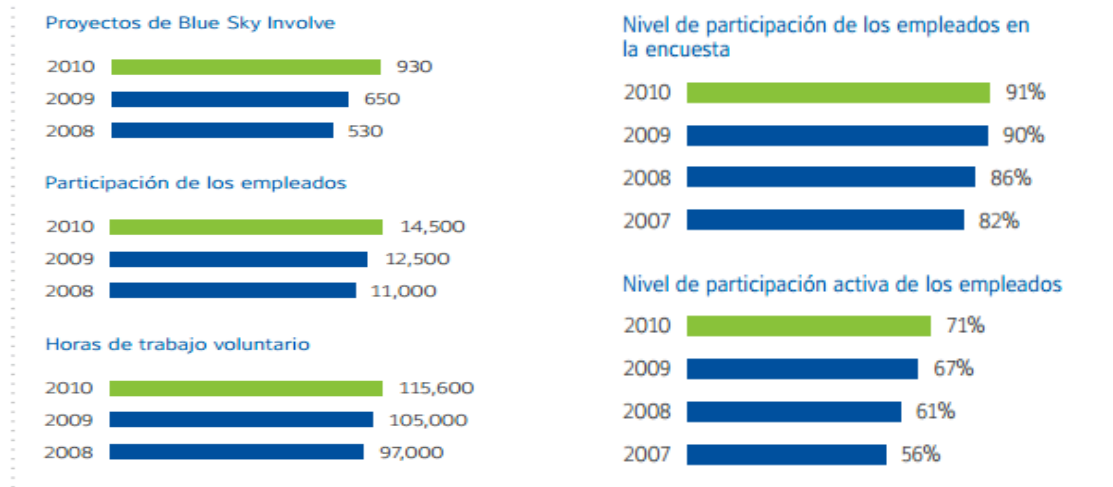
Trasnationale.org. (2009). Obtenido de
http://es.transnationale.org/empresas/johnson_controls.php

Ulrich, B. (2008). *¿Qué es la Globalización?: Falacias del Globalismo, respuestas a la Globalización*. Barcelona, España: Paidós Ibérica, S.A.

Anexos

Anexo 1.

Niveles de participación de los empleados.



Fuente: (Johnson-Controls, 2010), Informe de empresa y sostenibilidad 2010, *johnsoncontrols*. Obtenido de http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/corporate/sustainability/bsr2010/SPE_hires.pdf pp. 22

Salud y seguridad



Fuente: (Johnson-Controls, 2010), Informe de empresa y sostenibilidad 2010, *johnsoncontrols*. Obtenido de http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/corporate/sustainability/bsr2010/SPE_hires.pdf pp.

Anexo 2.

Premios al liderazgo

Liderazgo

- ▶ Inclusión en la lista de 2010 de Global Outsourcing 100 (los mejores proveedores de servicios de externalización)
- ▶ Premio a la excelencia industrial CoreNet Global Industry Excellence Award (2009)
- ▶ Premio al gestor de inmuebles europeo del año 2008
- ▶ Premio a la automoción en Europa Central de la SPE (Society of Plastic Engineers, asociación de ingenieros especializados en plásticos)
- ▶ Finalista en la muestra norteamericana de automóviles "Best Concept Car" (el mejor concepto de automóvil) (2009)
- ▶ Inclusión en la lista "100 Best Corporate Citizens" (los 100 mejores ciudadanos empresariales) de la revista Business Ethics.
- ▶ La empresa líder de la categoría "auto parts suppliers" (proveedores de repuestos de automóviles) dentro de la lista "America's Most Admired Companies" (empresas más admiradas de Norteamérica) de la revista Fortune.
- ▶ Una de las "100 Best-Managed Companies" (100 empresas mejor gestionadas) de Industry Week
- ▶ Una de las "50 Best Manufacturing Companies" (50 mejores empresas fabricantes) de Industry Week.
- ▶ Una de las empresas más adecuadas para los accionistas de Norteamérica de la revista Institutional Investor.

Fuente: Homor 2012, *johnsoncontrols*. Obtenido de (Johnsoncontrols, 2010)

Anexo 3.

Sucursales que han cerrado de Johnson Controls

País	Dirección & contacto: tipo de producción
	incentivo fuente
Súfrica África	Johnson Controls Automotive (Pty) Ltd :
Súfrica África	Cybertron Systems Pty. Ltd :
Argentina Argentina	Johnson Controls Automotive Systems SRL :
Brasil Brasil	Johnson Controls do Brasil Automotive Ltda :
China China	Beijing Johnson Controls Co. Ltd :
Hong-Kong Hong-Kong	Johnson Controls Hong Kong Ltd :
	Paraíso fiscal, bancario, jurídico o zona franca
Hong-Kong Hong-Kong	Johnson Controls Hong Kong Ltd :
	Paraíso fiscal, bancario, jurídico o zona franca
India India	Johnson Controls (India) Private Limited :
Malasia Malasia	Johnson Controls (M) Sdn Bhd :
Malasia Malasia	Ikeda IOM Holdings :
México México	Sistemas Automotrice Summa SA de CV :
México México	Controles Reynosa SA de CV :
México México	Maquiladora :
	Human Right Watch
	PUEBLA CUAUTLANCINGO KM. 117
	AUTOPISTA MEXICO-PUEBLA NAVE 21
México México	PARQUE INDUSTRIAL & 22 490283 :
	Sistema de Informacion de la Industria
	Maquiladora
	TLAXCALA TEOLOCHOLCO PUEBLA
México México	SANTA ANNA CHIAUTEMPAN & 246 50100 :
	Sistema de Informacion de la Industria
	Maquiladora
Filipinas Filipinas	Johnson Controls IFM Phils Corp :
	Paraíso fiscal, bancario, jurídico o zona franca
República Checa República Checa	Johnson Controls Automobilove Soucastky s.r.o :
Singapur Singapur	Johnson Controls (s) Pte. Ltd :
	Paraíso fiscal, bancario, jurídico o zona franca
Eslovaquia Eslovaquia	Johnson Controls International spol s.r.o :
Suiza Suiza	Johnson Controls Systems A.G :
	Paraíso fiscal, bancario, jurídico o zona franca
Tailandia Tailandia	Johnson Controls & Summit Interiors Ltd

** Planta cerrada en el año 2012,

Fuente: (Trasnationale.org, 2009), Sucursales que han cerrado de Johnson Controls 2012. Obtenido de http://es.transnationale.org/empresas/johnson_controls.php

Anexo 4.

año	empleados <>	impacto social : país	fFuente
2009	-4000	Reestructuración interna: Johnson Controls cierra 10 fábricas en el mundo.:	Reuters
2009	-9300	Reestructuración interna: Johnson Controls plans to close 21 plants and cut 9,300 jobs. In addition, it is freezing new hiring and salaries, eliminating annual bonuses for executives and considering four-day work week schedules, mostly in the automotive business. ▶ traducir :	Reuters
2008	-280	Reestructuración interna: Johnson Controls cierra su planta de baterías Grand-Quevilly, cerca de Rouen, debido a la disminución del mercado europeo.: Francia	Les Echos
2007	140000		
2006	-3900	Johnson Controles cierra 12 de sus fábricas.: Estados Unidos	Bloomberg
2006	-5000	The company will close 16 plants as part of its plan to help counter rising raw-materials costs. The cutbacks include 3,900 jobs in the auto-interiors unit and 1,080 others in the Milwaukee-based company's building. The cuts at the auto-interiors unit involve 2,200 jobs in North America, 1,450 in Europe and 250 in Asia. The building services unit is eliminating 200 jobs in North America, 600 in Europe and 280 elsewhere. Twenty jobs are being trimmed from the company's battery-making unit. ▶ traducir : Estados Unidos	Bloomberg
2006	-331	Cierre/Quiebra: Francia	Les Echos
2005	-231	Reestructuración interna:	Reuters
2004	-224	Cierre/Quiebra:	Les Echos
2003	118000		
2002	111000		
2001		Traslación: violación OIT 87, 98 : Johnson Controles cierra su fábrica de Milwaukee, Wisconsin. La producción se deslocaliza en México.: Estados Unidos	Documentary
1998		violación OIT 111 : pre-employment pregnancy testing ▶ traducir : Mexico	Human Right Watch
1998	89000		

Anexo 5.

Sucursales de las plantas de Johnson Controls

PUNTOS DE CONTACTO

Johnson Controls Ciudad de México
Montes Urales 530
Lomas de Chapultepec
México D.F
C.P. 11000
Tel: (52)  55 52 49 82 00 

Johnson Controls Monterrey
Ave. David Alfaro Siqueiros 104
Valle Oriente, San Pedro Garza Garcia
Monterrey, Nuevo León, 66269
Tel: (81) 81 00 63 00

Johnson Controls Guadalajara
Av. Chapultepec Nte. 99
Col. Ladrón de Guevara
Guadalajara, Jalisco 44600
Tel :  (33) 38-82-5600 

Johnson Controls Cancún
Parque Industrial Caribox - Bodega G1
Ave. Chac-mool, Mza. 30, Lt 30, SMza 301
Cancun, Quintana Roo
C.P. 77536
Tel :  (52) 998-887-7803  ó  998-886-6800 

**ESTADOS
UNIDOS Y
CANADÁ**

Oficinas Generales en Milwaukee
Centros de Tecnología en
Plymouth & Milwaukee
7 Plantas Integradas, 4 Centros de
Distribución

MÉXICO

Oficinas Generales en Monterrey
Centro de Tecnología en Monterrey
5 Plantas

ASIA

3 Plantas en Corea del Sur (Kumi),
China (Shanghai), India (Amara
Raja)
Oficina de Ventas en Japón

**AMÉRICA DEL
SUR**

Centro de Tecnología en Sorocaba
2 Plantas
3 Centros de Distribución en Brasil,
Argentina, Venezuela

EUROPA

Oficinas Generales en Hanover
Centro de Tecnología en Hanover
8 Plantas

Fuente: (Johnson-Controls, 2010), Sucursales, *johnsoncontrols*. Obtenido
[http://www.johnsoncontrols.es/content/es/es/sobre_la_empresa/nuestra_empresa/premios_y_reconocimientos.ht
ml](http://www.johnsoncontrols.es/content/es/es/sobre_la_empresa/nuestra_empresa/premios_y_reconocimientos.html)

Artículo XX. El mercado italiano: identificación de una oportunidad de negocio para los productos pesqueros mexicanos

*Adela Morales Parra, Teresa Guadalupe Echeagaray Jiménez, Julieta Elizabeth Salazar Echeagaray, Teresa Irina Salazar Echeagaray & Manuel Israel Cazarez Morales
adela_morales@yahoo.com*

Resumen

El sector pesquero está catalogado como una actividad muy importante dentro del sector alimenticio, a nivel mundial va cobrando cada vez más mayor importancia. Las exportaciones que realiza México derivadas de este sector están orientadas en un gran porcentaje hacia el mercado norteamericano dejando de lado otras oportunidades de negocios. El mercado de la Unión Europea representa una de esos mercados, entre los países que demandan mayores cantidades de productos marítimos se encuentran España, Francia e Italia. Los dos primeros son grandes importadores por lo que la penetración a estos mercados es muy problemático por la saturación del mercado, en cambio Italia ha incrementado sus consumos per cápita y está demandando cada vez más estos productos lo cual la ubica como una oportunidad de negocio para nuestro país y de manera particular para los productos provenientes del mar.

Palabras clave. Mercado, ventaja competitiva, oportunidad de negocios, sector pesquero, consumo per cápita, demanda.

Introducción

México ha visto tradicionalmente a Europa como una alternativa de diversificación frente a la gran concentración comercial que se tiene con Estados Unidos. Aunque los vínculos comerciales con los países que integran la Unión Europea datan desde hace varios siglos, en realidad los montos de los intercambios son exiguos si se comparan a la impresionante relación comercial que existe con los estadounidenses. El mercado de la Unión Europea podría convertirse en una opción para comercializar productos que presenten una demanda en esos países y con la firma del Tratado Comercial con la Unión Europea vía la desgravación arancelaria además se podrían generar ventajas competitivas. Las relaciones con Italia antes de la firma del Tratado estuvieron fundamentadas bajo convenios de comercio bilateral, el último concluyó en el año del 2004. También existió un acuerdo sobre exportación de animales vivos y congelados, concluyendo en el 2005. Italia es un gran consumidor de pescado y presenta una

demanda insatisfecha de este producto. La población aproximada es de 59.3 millones de habitantes y representa el 12% de la población de la Europa de los 27. Su economía a nivel mundial ocupa el número 7 de acuerdo a sus niveles de crecimiento del Producto Interno Bruto y en materia comercial Italia es el doceavo socio comercial de México a escala mundial. Décimo como abastecedor y 23 como comprador. El 68% de las exportaciones mexicanas a Italia son manufacturas y el 15% son agrícolas. En el año del 2007 las exportaciones mexicanas hacia Italia representaron el 60% y para el 2008 el 45% (*PROMEXICO, 2010*). El mercado italiano no es ajeno a los productos mexicanos y puede representar una buena opción para la diversificación de las exportaciones de los productos del mar.

La orientación del modelo económico vigente en la economía mexicana lo ubica en un contexto de una economía de libre comercio. Este modelo le ha permitido a nuestro país insertarse en los mercados mundiales a través de la firma de los acuerdos internacionales y lograr un posicionamiento importante a nivel mundial. En el año 2009 de acuerdo al Banco Mundial la economía mexicana era considerada como la segunda más grande de América Latina (*International trade center, 2010*). De igual manera el Fondo Monetario Internacional ha ubicado a México en el lugar número catorce dentro del ranking de las economías más grandes a nivel mundial (*International Monetary Fund, 2010*). En esta lógica México ha signado tratados con 44 países, de ellos los que tienen mayor importancia de acuerdo a nuestras relaciones comerciales se encuentra en primer lugar Estados Unidos, La Unión Europea, Canadá, Japón, Israel, (*Secretaría de Relaciones Exteriores, 2010*).

A pesar de haber logrado un posicionamiento importante a nivel mundial la economía mexicana sigue presentando signos de dependencia respecto a la economía norteamericana lo que le impide seguir avanzando hacia su proceso de maduración económica. De acuerdo a la

Subsecretaría de Comercio Exterior (2010), las exportaciones que se realizan al mercado norteamericano representan más de la cuarta parte del Producto Interno Bruto. Esto trae como consecuencia que nuestra economía se vea afectada por los ciclos económicos de Estados Unidos. Por ejemplo: la economía norteamericana presentó un PIB del 3.3% para el 2007 y para el año 2008 fue de un 1.3% y ya para el 2009 de acuerdo al World bank (2010), manifestó una contracción del 6.5%. En este mismo periodo el PIB mexicano para el 2007 se ubicó con un 3.63% por arriba del norteamericano, pero para el 2008 como consecuencia de la crisis norteamericana se disminuyó al 1.19 y para el 2009 presentó un crecimiento negativo del 5.95%. (*INEGI, 2011*). Bajo este panorama es necesario que se busquen nuevos mercados en donde se cristalicen los productos y con ello se logre una real diversificación. Europa representa una buena opción, pero es un mercado difícil de penetrar por ello es necesario conocer las posibilidades que tiene el sector pesquero para incursionar en la Unión Europea y de manera particular en el mercado italiano.

Planteamiento del problema

La concentración de las exportaciones hacia estados unidos hace que nuestra economía siga en la ruta de la dependencia económica. En el 2011 de acuerdo al INEGI las exportaciones representaron un 78.56% y esa tendencia se ha mantenido desde antes de la firma del TLC. Actualmente México está catalogado como el tercer proveedor de Estados Unidos después de China y Canadá. Las principales actividades económicas exportadoras son las manufacturas, el petróleo y el sector agropecuario.

De estas actividades económicas la que nos interesa trabajar en este proyecto es el sector pesquero. Los productos provenientes del mar son considerados de suma importancia dentro de los negocios a nivel mundial y como una actividad fundamental para el desarrollo y

reproducción del ser humano vía su proceso alimenticio. Esta importancia está determinada por el consumo que se lleva a cabo a nivel mundial de acuerdo a la *FAO (2007)*, de los 83 millones que se capturan anualmente en el mundo, China, Japón, La Federación Rusa y Estados Unidos consumen la mitad de la producción de los productos. Y alrededor del 75% del pescado que se captura a nivel mundial se utiliza como alimento para un artículo nutritivo. (<http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx>)

México es considerado a nivel mundial como uno de los principales productores de productos marítimos ocupando de acuerdo a la *FAO (2002)* el número 17 por sus niveles de captura y entre los principales productos que comercializa se encuentran: Mojarra, Cazón, Tiburón, Lisa, Guachinango, Camarón, Ostión, Almeja, Jaiba, entre otros. Los principales puertos que destacan en esta captura y comercialización son: Baja California, Sinaloa, Chiapas, Sonora, Jalisco, Oaxaca, Veracruz entre otros.

Los productos marítimos mexicanos tienen una gran demanda en los mercados internacionales, las exportaciones han estado orientadas hacia el mercado norteamericano, pero el mercado de la Unión Europea también representa una gran oportunidad de negocios para nuestros productos provenientes del mar y la posibilidad de diversificar los mercados internacionales. Del total de las exportaciones mexicanas a nivel mundial para el año 2003 representaron 555.57 millones de dólares de estos el 23.92 fueron exportadas hacia la Unión Europea (UE) (*FAO, 2002*). Los principales países importadores de productos pesqueros en la UE son: España, Francia, Italia y Alemania. Los dos primeros representan grandes importadores por lo tanto el mercado está muy saturado para iniciar una oportunidad de negocio, en cambio el Italiano se ubica en el tercer lugar como importador de productos del mar por ello se busca en este trabajo de investigación conocer ¿Cuáles son las oportunidades

de negocios para la exportación de productos del mar al mercado italiano? Y ¿Cuáles son las ventajas y desventajas que presenta ese mercado para los productos del mar provenientes de México?

Objetivo general

Analizar las oportunidades de negocios que presenta el mercado italiano para la exportación de productos pesqueros mexicanos.

Objetivos específicos

1. Identificar la demanda per cápita de productos del mar
2. Identificar la comercialización de productos pesqueros a Italia
3. Dar a conocer los resultados del análisis del mercado italiano para que de resultar positivo este mercado pueda representar una opción más al exportador mexicano y de manera particular al productor sinaloense.

Justificación

La dependencia económica que existe hacia Estados Unidos obliga necesariamente a incursionar en estudios orientados a detectar las posibilidades de negocios que se le presenten en otros países o regiones. En este sentido cobra importancia detectar las oportunidades de negocios que se le presenten al sector pesquero ya que es una actividad que tiene una gran participación en la economía mexicana. El mercado europeo puede representar una opción, por ello es necesario que se identifiquen las posibilidades que tiene este sector en los procesos de exportación, sobre todo la oportunidad de negocio que pueda estar representando el mercado italiano ya que después de España y Francia es un gran importador de estos productos. Por tal razón esta breve investigación puede servir como punta de lanza para futuros trabajos orientados a identificar mercados que le permitan a nuestro país y a las empresas a identificar

oportunidades de negocios. Además esta investigación se ubica dentro de nuestra línea del cuerpo académico lo que ayudaría a fortalecer nuestro proceso de consolidación.

Metodología

Para llevar a cabo esta investigación se ha optado por realizar una búsqueda bibliográfica así como estadística de las principales instituciones que proveen de estos datos. Con esta información se identificó en primer lugar la producción así como las necesidades que se tienen a nivel mundial de los productos provenientes del mar, en segundo lugar se analizaron las necesidades que presenta el mercado italiano para identificar un nicho de mercado que le permita a los empresarios dedicados a la captura y comercialización de productos del mar ubicar oportunidades de negocios en este mercado europeo. Por las características de este trabajo y por las restricciones del tipo presupuestario se tuvo que recurrir exclusivamente a este tipo de información. El análisis teórico fue una herramienta importante en este proyecto para identificar las ventajas comparativas y vincularlas con el desarrollo de la investigación.

Marco referencial

En el panorama internacional la globalización del comercio por parte de las regiones, ya sea por integraciones o bloques comerciales de poder, constituye una tendencia que se dirige hacia la libertad del comercio entre los integrantes. El comercio mundial se rige por las ventajas competitivas y comparativas que tienen los países. Las exportaciones de los países están teóricamente determinadas por las ventajas comparativas que presenta cada nación este principio económico fue establecido por David Ricardo en 1817. Teóricamente todo país puede obtener un beneficio al intercambiar un bien, aunque no tenga la ventaja absoluta, esto se presenta en la especialización de los bienes en donde su desventaja es menor y los países

que cuenten con la ventaja absoluta deben de especializarse en la producción de aquellos bienes en donde su ventaja sea mayor. Esta teoría estaba basada en la diferencia de los costos de trabajo que se llevaba a cabo para producir un bien (*Chacholiades1992*).

Esta teórica sirvió de apoyo a una nueva explicación del por qué comercian las naciones y en el año de 1919 Eli Heckscher manifestó que el comercio internacional está regido por la escasez relativa de los factores en unos y en otros (*Sánchez, O.R., 2002*). En 1933, Heckscher-Ohlin lo modifican y señalan que existen preferencias iguales entre países, considera que la productividad de los factores es la misma en todos los países, que los mismos bienes se producen de la misma manera en todos ellos y que los bienes distintos se obtienen con una proporción factorial distinta.

Como resultado los costos relativos serán diferentes porque tendrán distintos precios relativos de los factores y esto es resultado de las distintas dotaciones (*Sánchez, O.R., 2002*). Este modelo predijo el intercambio comercial entre los países desarrollados y los países en desarrollo, bastaba que alguno de estos países contara con abundancia en uno de los factores de la producción que se requerían para producir un bien y con ello lograr una ventaja competitiva. La utilización del factor más abundante de manera intensiva permitía que ese país contara con una ventaja competitiva con respecto al otro país.

En el caso de los países que tienen como abundante los productos provenientes del mar les hace contar con una ventaja comparativa y competitiva. En los intercambios comerciales que realiza nuestro país están implícitas estas ventajas. México en el sector pesquero cuenta con un factor abundante lo que le permite ubicarse con una competitividad respecto al mercado destino que demanda este bien.

Oportunidades de Negocio en Italia

México ha visto tradicionalmente a Europa como una alternativa de diversificación frente a la gran concentración comercial que mantiene con Estados Unidos la cual fue reafirmada vía Tratado de Libre Comercio (TLC). Los vínculos comerciales con Europa datan desde hace varios siglos, el gobierno mexicano al inicio de los sesentas se abocó a lograr un establecimiento de una relación especial con la Unión, la cual en aquella época estaba constituida como la Comunidad Económica Europea. Ya en la época de Miguel de la Madrid (1982-1988), se suscitaron una serie de acontecimientos en la economía interna del país y bajo este escenario México siguió con su política de relaciones con el exterior y Europa estuvo bajo la mira del gobierno mexicano a través de visitas de carácter oficial y estableciendo algunos acuerdos de carácter bilateral. En los gobiernos posteriores se mantuvo la misma política hasta concluir la firma del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUEN), el cual entró en vigor el 1ro de enero de 1994. Históricamente México ha exportado productos a la UE, pero los países con los que existe un mayor vínculo comercial son: Alemania, Francia, España, Italia y Reino Unido.

Respecto a las relaciones México-Italia estas se han fortalecido con el paso de los años, iniciaron con un fuerte enfoque de intercambio cultural y poco intercambio comercial pero con la firma del EU-México FTA el intercambio comercial se ha incrementado, al grado que la balanza comercial México-Italia presenta un resultado negativo. Italia ha recibido más beneficios con el EU-México FTA en comparación con México, incluso la Cámara de Comercio Italiana está ubicada en la ciudad de México, donde las principales empresas italianas, más que Inversión Extranjera Directa realizan importaciones a México aumentando sus cantidades de ventas.

Italia a pesar de que actualmente está pasando por una crisis económica al igual que algunos países de la UE, es una economía bastante dinámica ya que tal como se comentó con anterioridad se ubica dentro de las primeras a nivel mundial. El mercado italiano cuyo perfil de mercado revela que existe una gran demanda por los productos del mar, actualmente existe aproximadamente un consumo de 25 kilogramos per cápita, por arriba de España que tiene un consumo de 17 kilogramos por habitante y el Reino Unido con 13 y Portugal con 22 kilogramos.

El gasto por habitante del 2007 a la fecha se ha incrementado, pero la orientación está hacia productos de bienes duraderos, en cambio cayó en un 0.3% en productos no duraderos como el alimento, debido a los altos precios que se han disparado por efecto de la inflación. La economía italiana muestra un alto poder adquisitivo, además la dieta que predomina en este país es la mediterránea y actualmente existe una creciente demanda de productos agroindustriales y pesqueros. Es importador de conservas de pescado el 71.8% de la población consume una vez a la semana.

Los principales productos que tienen potencial para ser exportados a este mercado son: el pulpo congelado, conservas de pescado, calamar congelado y el camarón. Existe una amplia competencia entre los mismos países de la UE se encuentra España y fuera de la Unión está Marruecos, Senegal, Tunes entre otros.

Resultados

En la revisión de las fuentes de información consideramos importante el trabajo de Alvarado Yah y Leyva Morales, Lara Muñoz, Sánchez Aké (2010), en esta investigación no están en la búsqueda de la demanda de productos del Mar hacia Italia, si nos muestra a través de sus resultados que Europa es un gran demandante de este tipo de productos. Por ejemplo

España y Francia presentan un consumo aparente en miles de toneladas en el año del 2005 de 1,170.3 y 865.0 respectivamente. En el caso específico de *PROMEXICO (2010)* nos muestra la relación que existe entre México y el mercado Italiano lo cual nos confirma que a lo largo de nuestras relaciones comerciales con Europa, Italia representa una buena fuente de oportunidades de negocios. Considerando la revisión de la literatura así como las fuentes de información y del análisis que se hizo de los datos estadísticos y tomando en cuenta las limitaciones de este trabajo se encontraron los siguientes hallazgos:

Ventajas

1. Gran demanda de productos pesqueros frescos y en conserva; Italia presenta un incremento en el consumo aparente del pescado las cifras obtenidas de la literatura muestran que para el 2005 representaba un 86.5% y en términos absolutos reales el consumo per cápita es de 24 kilos por persona. Lo que significa que existe una gran demanda. Esto se puede observar en el índice de transabilidad que tienen los principales países productores de pescado, en el caso de México tiene una apertura exportadora del 136.10% y en importaciones del 38.50 y en su indicador de transabilidad del 97.6%, lo que significa que en esos porcentajes muestra un exceso de oferta. En cambio Italia su apertura exportadora está representada por un 14.87% y sus importaciones con un 107.38%, mostrando un porcentaje del -92.51%, lo que significa que tiene un déficit de consumo del 92.51% de pescado (*Alvarado, Leyva, 2010*).
2. La existencia de un TLC; la firma de un Tratado entre México y la Unión le permite establecer un acercamiento para iniciar negocios con los países que conforman la Unión Europea. El mantener relaciones con la Unión le representa a nuestro país la posibilidad de penetrar a ese mercado tan cerrado, ya que la mayor parte de sus

transacciones es intra-comunidad el cual está alrededor del 80%. Estos mercados son muy exigentes y se deben de cumplir con las normas y estándares establecidos. En el caso de los productos del mar, existen restricciones importantes sin embargo bajo el acuerdo se especifican con mayor claridad este tipo de normatividades, además la desgravación arancelaria es un factor que genera competitividad vía precios. Las preferencias comerciales no solamente están en el orden fiscal sino que también se obtienen otras preferencias lo que conlleva a establecer un trato comercial más favorable hacia México.

3. Capacidad adquisitiva para comprar bienes y servicios. Tal y como se mencionó anteriormente Italia está catalogada como una economía fuerte –a pesar de los problemas actuales- presenta una buena opción por la capacidad adquisitiva de los habitantes. Además la demanda per cápita de los productos del mar nos muestra que tienen el hábito del consumo del pescado y por lo tanto invierten en este alimento.

Desventajas

1. Para exportar a Italia se requiere hacer una fuerte inversión en logística. La distancia entre estos dos mercados ha sido un obstáculo ya que la inversión aplicada en este rubro hace que se incrementen los precios. Además el pescado requiere de un tratamiento especial para su conservación. Aunque los productos se exporten bajo otra presentación se tiene que invertir en todo el proceso que conlleva la exportación. Esto también va a depender del tipo de contrato que se realice y de los Términos de Comercio (INCOTERMS), que se vayan a utilizar.
2. Reunir los requisitos establecidos como normas sanitarias; El mercado europeo es un buen mercado ya que demanda productos de calidad, por ello exige que se cumplan

todas las normatividades establecidas para la penetración de los productos del mar. Es necesario que las empresas exportadoras de los productos del mar cuenten con recursos humanos especializados que conozcan sobre estos requerimientos ya que el producto no es admitido si no se revisa previamente y no se cuentan con los permisos necesarios para la penetración a ese mercado.

3. Cumplir con los estándares que han establecido para los productos pesqueros, sobre todos los frescos, refrigerados así como los elaborados; prácticamente este punto es una continuación del número 2. Es menester que se identifiquen todos los estándares, normas y permisos que se requieran para poder exportar a ese mercado, lo que implica un gran esfuerzo para las pequeñas exportadoras, que por lo general utilizan un bróker o una comercializadora y no pueden realizar el proceso de exportación quedando atrapados por los intermediarios, sobre todo las cooperativas de nuestro país.

Recomendaciones

En el caso de que el sector pesquero cooperativo quisiera incursionar en este mercado deberá de planear su penetración con una visión de largo plazo, de entre 2 y 5 años para realizar la exportación, comenzando como una inversión dentro de la empresa o sociedad que manejen, lo que significa cumplir con todos los requisitos, normas y regulaciones arancelarias y no arancelarias.

Tratar de crear una unidad entre diferentes personas físicas o morales que están considerando exportar a diferentes ciudades de Italia para que al momento de realizar la exportación sea mediante el uso de un solo envío en conjunto, vía marítima o aérea, compuesto por los diferentes productos.

Tener un almacén, depósito o bodega de distribución reconocido por los agentes aduanales en Italia para hacer uso del servicio "just in time".

Entregar el producto en algún almacén, depósito o bodega reconocido por los agentes aduanales o en la tienda del cliente italiano.

Para tener una mayor penetración en el mercado italiano se recomienda realizar el suministro directo a tiendas, restaurantes y tiendas de abarrotes, sin tener que hacer uso de los "brokers".

Conclusiones

La búsqueda de oportunidad de negocios en el mercado europeo para los productos del sector pesquero ha ayudado a entender que el mercado europeo es difícil de penetrar ya dentro de su normatividad existen regulaciones muy estrictas para los productos y sobre todo para los que están destinados al consumo alimenticio. Además de las restricciones este mercado es muy cerrado, por lo general el comercio lo realiza intra-comunidad. A pesar de que existe una gran demanda de productos del mar los productores mexicanos deben de realizar estudios de mercado y proyectos de exportación que les permitan conocer realmente la rentabilidad que pueden obtener al exportar hacia el mercado italiano. Otro aspecto importante es contar con recursos humanos especializados que puedan detectar los beneficios que quedaron estipulados en el TLC para que paguen menos impuestos a la importación y logren llegar con precios más competitivos ya que como se pudo observar el mercado del consumo italiano presenta un alto índice de inflación lo que hace que los alimentos se encarezcan. El hecho de contar con una ventaja comparativa y hacer uso del bien intensivo es una ventaja que se puede reflejar en los costos de producción y como consecuencia en el precio, pero esta ventaja se tiene que

conjugar con otros factores que logren llevar a cabo una exportación competitiva al mercado italiano.

Referencias

Acuerdo celebrado el 15 de septiembre de 1975 entre los Estados Unidos Mexicanos y la Comunidad Económica Europea, DOCE (Diario Oficial de las Comunidades Europeas), N. L247 del 23 de septiembre de 1975.

Acuerdo marco de cooperación entre la Comunidad Económica Europea y los Estados Unidos Mexicanos (26 abril de 1991), DOCE N. L340 del 11 de diciembre de 1991.

Acuerdo Marco de Cooperación entre los Estados Unidos Mexicanos y la República Italiana, (Julio 8, 1991), Diario Oficial de la Federación Enero 28, 1992.

Acuerdo de Asociación Económica, Concertación Política y Cooperación entre la Comunidad Europea y sus Estados miembros, por una parte, y los Estados Unidos Mexicanos, por otra (23 de julio de 1997), DOCE N. L226 del 13 de agosto de 1998.

Alonso, P. (1992), Las relaciones México-CE. *Revista CIDOB d'AFERS INTERNACIONALS*, Dic., 23-24.

Alvarado Samuel, Leyva Morales, Lara Muñoz, et al (2010), Oferta, demanda, balanza comercial y competitividad del pescado en México (septiembre de 2012), [www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/competitividad_pescado México.pdf](http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/competitividad_pescado_México.pdf).

Banco de información económica (2010), *Producto Interno Bruto, por sector de Actividad Económica. Miles de pesos a precios de 2003*. [online]. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Available at: <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdiecoy.exe/783?s=est&c=24394> [Data access: 18/10/2010].

Banco de México (2010), *Balanza de pagos, CE81-Ingresos por Remesas, Periodo: Ene 1995-Ene 2010, Mensual, Diferentes Unidades, Flujos* [online]. Banco de México. Available at: <http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CE81§or=1&locale=es> [Data access: 28/09/2010].

BANCOMEXT-ITESM (2005), *Guía para exportar productos mexicanos a la Unión Europea*. 3ª ed. México: BANCOMEXT-ITESM.

BANCOMEXT (2010), *Interesados en exportar* [online]. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT). Available at: <http://www.bancomext.com/Bancomext/secciones/perfiles/interesados-en-exportar.html>

BIBLIOTECA DIGITAL (2010), (agosto/4/2012) <http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx>

Chacholiades, Miltiades (1992), *Economía internacional*, Mc. Graw Hill, México.

Embajada de México en Italia (2010), *Cronología de las Relaciones México – Italia* [online]. Secretaría de Relaciones Exteriores. Available at: <<http://portal.sre.gob.mx/italia/index.php?option=displaypage&Itemid=54&op=page&SubMenu=>> [Data access: 28/09/2010].

FAO (2000), The state of world fisheries and aquaculture at: <http://www.fao.org/INEGI>

FAO (2002), The state of world fisheries and aquaculture at: <http://www.fao.org/INEGI>

FAO (2007), The state of world fisheries and aquaculture at: <http://www.fao.org/INEGI>

(2011), Cifras estadísticas. www.inegi.org.mx

Sánchez, O.R. (2002), Economía Internacional: Modelos de Comercio. *Anuario 2002*, F.C.E. – U.N.P.S.J.B. 155.

International Monetary Fund (2010), *Global Financing Stability Report. Sovereigns, Funding and Systemic Liquidity: October 2010* [online]. International Monetary Fund. Available at: <http://www.gov.mb.ca/agriculture/statistics/releases/inside_mexico_seafood_trade_en.pdf> [Data access: 11/11/2010].

La pesca en México (2010), en <http://biblioteca.digital.ilce.edu.mx>

SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES (2010), *Tratados Celebrados por México* [online]. Secretaría de Relaciones Exteriores. Available at: <<http://intapp.sre.gob.mx/tratados/default.htm>> [Data access: 14/11/2010].

PROMEXICO (2010), Síntesis de la relación comercial México-Italia (agosto 24/2012) en www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/resource/102/1/images/Italia.pdf

Steimberegs, F. (2004) *La nueva teoría del comercio internacional y la política comercial estratégica*, [online]. Universidad Autónoma de Madrid. Available at: <www.eumed.net/coursecon/libreria/> [Data access: 19/10/2010].

SUBSECRETARÍA DE COMERCIO EXTERIOR (2010), *Balanza Comercial de México con el mundo, 1990 a enero-julio 2010 (anual) – Valores en miles de dólares* [online]. Secretaría de Economía. Available at: <http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/mexicojul/TTbc_e.html> [Data access: 28/09/2010].

SUBSECRETARÍA DE COMERCIO EXTERIOR (2010), *Exportaciones totales de México por principales socios comerciales, 1993 a enero-julio 2010 (anual) – Valor en millones de dólares* [online]. Secretaría de Economía. Available at: <http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/cuad_resumen/expmx_e.htm> [Data access: 28/09/2010].

SUBSECRETARÍA DE COMERCIO EXTERIOR (2010), *Importaciones totales de México por principales socios comerciales, 1993 a enero-julio 2010 (anual) – Valor en millones de dólares* [online]. Secretaría de Economía. Available at: <http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/cuad_resumen/impmx_e.htm> [Data access: 28/09/2010].

snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/cuad_resumen/impmx_ae.htm> [Data access: 28/09/2010].

SUBSECRETARÍA DE COMERCIO EXTERIOR (2010), *Balanza Comercial de México con Italia, 1990 a enero-julio 2010 (anual) – Valores en miles de dólares* [online]. Secretaría de Economía. Available at: <http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/mexicojul/K6bc_e.html> [Data access: 28/09/2010].

SUBSECRETARÍA DE COMERCIO EXTERIOR (2010), *Principales productos exportados por México a el mundo, julio-diciembre 2007 a enero-julio 2010 (anual) – Valores en dólares* [online]. Secretaría de Economía. Available at: <http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/mexicojul/TTppx_e.html> [Data access: 28/09/2010].

SUBSECRETARÍA DE COMERCIO EXTERIOR (2010), *Principales productos importados por México procedentes de el mundo, julio-diciembre 2007 a enero-julio 2010 (anual) – Valores en dólares* [online]. Secretaría de Economía. Available at: <http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/mexicojul/TTppm_e.html> [Data access: 28/09/2010].

SUBSECRETARÍA DE COMERCIO EXTERIOR (2010), *Balanza Comercial de México con Italia, 1990 a enero-julio 2010 (anual) – Valores en miles de dólares* [online]. Secretaría de Economía. Available at: <http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/mexicojul/K6bc_e.html> [Data access: 28/09/2010].

SUBSECRETARÍA DE COMERCIO EXTERIOR (2010), *Principales productos exportados por México a Italia, julio-diciembre 2007 a enero-julio 2010 (anual) – Valores en dólares* [online]. Secretaría de Economía. Available at: <http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/mexicojul/K6ppx_e.html> [Data access: 28/09/2010].

SUBSECRETARÍA DE COMERCIO EXTERIOR (2010), *Principales productos importados por México procedentes de Italia, julio-diciembre 2007 a enero-julio 2010 (anual) – Valores en dólares* [online]. Secretaría de Economía. Available at: <http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/estadisticas/mexicojul/K6ppm_e.html> [Data access: 28/09/2010].

Artículo XXI. La importancia del comercio internacional para las pequeñas y medianas empresas (PyMes) del Sur de Sonora

*Francisco Espinoza Morales, Angelica Maria Rascon Larios, Georgina Castro Burboa, Rosa Del Carmen Caballero Gutierrez & Lidia Amalia Zallas Esquer
fespinoz@navojoa.uson.mx*

Resumen

La presente ponencia “La importancia del comercio internacional para las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sur de Sonora”, tiene como propósito, conocer la importancia de la participación mundial, y para ello tiene como pregunta guía: ¿Cuál es la importancia que tiene el Comercio exterior para las PYMES para su participación a nivel internacional? Es una investigación en desarrollo metodológicamente descriptiva – cualitativa, que parte de supuestos y categorías analíticas, como por ejemplo, el comercio internacional no se desarrolla en la región por la falta de comunicación, asesoría, gestión de las dependencias oficiales y la falta de oportunidades para el comercio internacional es un impedimento para su desarrollo y tiene como objetivo: conocer la importancia de la mejora en la gestión administrativa de las PYMES para participar a nivel internacional.

Palabras clave. Comercio Internacional, pequeñas y medianas empresas, globalización, Mercadotecnia.

Introducción

El presente estudio “La importancia del comercio internacional para las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sur de Sonora, es un esfuerzo teórico empírico por contribuir con el análisis de las pequeñas y medianas empresas en cuanto a su participación a nivel mundial, a partir de las normas existentes y apoyos para incursionar en este renglón.

Entre los elementos centrales que caracterizan a la economía contemporánea están los procesos de creciente integración internacional, interconexión e interdependencia. Los niveles sin precedente alcanzados por estas tendencias durante las últimas dos décadas, impulsados principalmente por el avance extraordinario en las tecnologías de información, transporte y comunicación, han conducido a la transición hacia una economía global.

Los acontecimientos internacionales asociados fuertemente con los fenómenos económicos propios de la globalización, han impactado necesariamente a nuestra región, la

cual se caracteriza por la realización de la actividad agrícola de manera preponderante. La actividad industrial se encuentra en una etapa relativamente incipiente, con la consecuencia natural de contar con un sector terciario restringido dependiente de los flujos monetarios provenientes de la agricultura.

No se contrapone el desarrollo tecnológico, industrial, empresarial, el progreso económico regional, debe evaluarse de manera previa los efectos o impactos que ello traerá al medio ambiente regional.

Por ello el presente estudio tiene como objetivo general, conocer la importancia de la mejora en la gestión administrativa de las PYMES para participar a nivel internacional y tiene como pregunta guía, ¿Cual es la importancia de la mejora en la gestión administrativa de las PYMES para participar a nivel internacional?

Planteamiento del problema

La globalización puede ser caracterizada como un proceso multidimensional que trasciende las esferas económicas, políticas, sociales y culturales. En el campo de la economía esto significa la integración global de la producción, el comercio, el financiamiento, la organización de la información y la tecnología entre otros aspectos.

Se entiende por globalización la posibilidad real de producir, vender, comprar e invertir en aquel o aquellos lugares del mundo donde resulte más conveniente hacerlo, independientemente de la región o país en los que se localicen.

La competitividad, en términos comerciales, significa la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes al confrontarlos con productos sustitutos y con una alta probabilidad de resultar favorecidos por la compra del consumidor.

Las ventajas que la internacionalización ofrece a las empresas son varias, destaca a la generación de economías de escala, al incrementar la utilización de la planta productiva, estimular el incremento de la eficiencia, la productividad y la competitividad a nivel internacional, mediante la búsqueda continua de mejores productos, precios y prácticas comerciales que aseguren la supervivencia y el éxito, tanto en el mercado interno como en el externo. Sin embargo, existe una serie de factores que obstaculiza dicho proceso y que adquiere un mayor o menor peso según las circunstancias de cada sector, mercado o circunstancia empresarial.

El campo laboral de las actividades de marketing y del comercio internacional, se encuentra en casi cualquier tipo de organización. Hoy para las empresas es claro que al hacer negocios en el ámbito internacional enfrentan desafíos que son problemas de marketing, por ello, para subsistir y crecer, requieren de una operación eficiente en sus respectivos mercados. La integración internacional de la economía sonorensis no es un fenómeno nuevo. En distintos ciclos de su desarrollo económico, Sonora ha estado vinculada a los mercados internacionales. En los últimos años se han producido cambios políticos, sociales, económicos y tecnológicos, que han cambiado el entorno competitivo de las empresas en diversos países; cuyo proceso se ha conocido como globalización.

En consecuencia, resulta indispensable entender cómo han impactado estos cambios a las empresas que en diversos países y sectores industriales, tratan de entender los cambios y reformular sus estrategias para alcanzar y mantener competitividad en los mercados transformados por las nuevas condiciones de un contexto de naciones en constante cambios. Por otra parte, el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones actuales, tanto las de manufactura como las de servicio, hace necesario que éstas sean cada vez más competitivas

presentando de esta forma retos que implican la atención creciente de la demanda de personas al mando de empresas, las cuales requieren capacitarse para la planificación, organización y control de las operaciones y actividades que dan lugar a la generación de los bienes y los servicios que son la meta de todo tipo de organizaciones.

Asimismo, es importante la aplicación de conocimientos en proyectos productivos que permitan el crecimiento de las localidades, regiones y el país en su totalidad, permitiendo con ello que la competitividad se alcance desde el interior, con fines de contar con empresas nacionales fortalecidas y con ello alcanzar las condiciones de competitividad ante el contexto internacional; observando las formas administrativas que utilizan las empresas multinacionales e identificando las potencialidades de las distintas empresas en México.

¿Cuál es la importancia de la mejora en la gestión administrativa de las PYMES para participar a nivel internacional?

Preguntas de investigación

¿Cuál es la importancia que tiene el Comercio Internacional para las PYMES

¿Cuáles son los principales aspectos económicos y de gestión empresarial involucrados en la internacionalización de las empresas mexicanas así como la operación de las multinacionales.

¿Cuál es el áreas de oportunidad que ofrecen los diferentes tratados y acuerdos internacionales firmados por México en diferentes momentos, analizando la prospectiva para las empresas mexicanas regional.

¿Conocer las instituciones gubernamentales mexicanas y los organismos internacionales relacionados con el financiamiento e inversión internacionales.

Objetivos

Objetivo general

1. Conocer la importancia de la mejora en la gestión administrativa de las PYMES para participar a nivel internacional.

Objetivos específicos

1. Definir la importancia que tiene el Comercio Internacional para las PYMES
2. Conocer los principales aspectos económicos y de gestión empresarial involucrados en la internacionalización de las empresas mexicanas así como la operación de las multinacionales.
3. Conocer las áreas de oportunidad que ofrecen los diferentes tratados y acuerdos internacionales firmados por México en diferentes momentos, analizando la prospectiva para las empresas mexicanas regional.
4. Conocer las diferentes instituciones gubernamentales mexicanas, así como los organismos internacionales relacionados con el financiamiento e inversión internacionales.

Marco referencial

Los términos usuales en el lenguaje de las exportaciones e importaciones, de manera que su estudio facilitará nuestra ubicación en el entorno de los negocios internacionales para identificar el contenido, la extensión y el contexto del comercio internacional.

Además de aplicar el criterio territorial, el marketing se clasifica en marketing comercial y marketing no comercial:

La finalidad del marketing comercial es la “facilitación e incentivación de las operaciones de compra-venta de bienes y servicios (de consumo industriales), con fines de lucro”. (Lerma Kichner, 2010)

El marketing no comercial corresponde a la promoción de objetos materiales e inmateriales para la satisfacción de una diversidad de necesidades y deseos humanos, con fines diferentes al lucro. Se manejan a demás de productos, elementos de naturaleza diferente como valores, político, institucional, etc. (Lerma Kichner Alejandro, 2010)

Negocios internacionales

Las siguientes categorías conforman el concepto de negocios internacionales:

- Comercio internacional que abarca tanto a las exportaciones como a las importaciones.
- Inversiones internacionales directas e indirectas.
- Maquila internacional.
- Franquiciamiento internacional.

El comercio internacional comprende tanto a la exportación, que corresponde a la venta de los productos (bienes y servicios) originarios de un país a clientes situados en otro país, como la importación, que es la compra de bienes o servicios a un proveedor originario de un país distinto al del comprador. (W.L. Hill, 2011).

En la exportación asignatura compleja compuesta sobre todo por tres tipos de elementos: marketing internacional, derecho internacional aplicado a las transacciones comerciales y logística de exportación.

En el marketing internacional aplicado al comercio exterior, se analizan los elementos que conforman la mezcla del marketing: producto, mercado, precio y promoción; en tanto que la aplicación del derecho internacional se relaciona con la determinación de los derechos y

obligaciones de cada una de las partes que actúan en el comercio exterior, principalmente en lo que se refiere a convenios y tratados comerciales internacionales a la contrataciones entre compradores y vendedores internacionales.

La logística de exportación abarca en esencia cuatro aspectos: el transporte para la exportación, los seguros al comercio exterior, la tramitación aduanal tanto en el país de origen como en el destino y las formas internacionales de pago.

La maquila internacional (o subcontratación), caracterizada porque el contratante opera en un país diferente al suyo, donde utiliza instalaciones propias o ajenas para efectuar uno o varios procesos de producción.

El franquiciamiento internacional la comercialización en el exterior del conocimiento relativo a la operación de un negocio exitoso.

Globalización económica

En el ámbito internacional se han facilitado los niveles de integración de las economías mediante la concertación de acuerdos e instituciones bilaterales y multilaterales como son:

- Organización mundial de comercio (OMC), que se ocupa de las normas que regulan el comercio entre países y tiene como objetivo ayudar a los productores de bienes y servicios, a los exportadores y a los importadores a llevar adelante sus actividades.
- Tratado de libre comercio de América del norte (TLCAN), formado por Canadá, Estados Unidos y México, que buscan eliminar las tarifas intrarregionales.

Entre los riesgos y costos de la globalización están los siguientes:

- Mayor dependencia tanto a nivel empresa como a nivel país por el norme entramado productivo, comercial, técnico, administrativo y financiero que se da a lo largo y ancho del planeta.

- Necesidad constante de actualización en el diseño del producto, tecnología de producción y mecanismos de comercialización, por el acelerado proceso de obsolescencia debida a la dinámica del desarrollo tecnológico, la moda y la aparición de nuevos conceptos y prioridades generalizadas.
- Pérdida de valores culturales nacionales en áreas de emplear el mercado mediante la homogeneización del consumidor.

La competitividad en el comercio electrónico

La posibilidad de triunfar sobre otros oferentes cuando, al confrontar los productos sustitutos, se tiene alta probabilidad de salir favorecidos por la compra del consumidor.

La competitividad en el ámbito del comercio exterior depende de condiciones que están presentes en los siguientes dos niveles:

- Macroestructural: comprende las condiciones básicas y generales del país o región, necesarias para las empresas operen con eficiencia.
- Microestructural: condiciones a nivel empresa y producto que pueden hacer que la mercancía se desplace exitosamente en los mercados meta.

Como resultado de la investigación y el análisis efectuado a los factores de éxito presentes en los países altamente exportadores la competitividad internacional (en el ámbito Macroestructural) depende de los siguientes factores:

- La educación de excelencia es factor fundamental para el desarrollo de un país, esto es una constante en todos los países que han logrado éxito en el comercio exterior.
- La cultura exportadora y de negocios internacionales, impregnados en la población, impulsa a la participación activa en los mercados internacionales.

- En el ámbito internacional es indispensable, para el establecimiento de relaciones comerciales perdurables, que existan condiciones de seguridad para los actores de una operación comercial (importadores y exportadores).
- Para que la planta productiva y el sistema de comercialización funcionen al máximo de eficiencia se requiere una relación profunda, comprometida y proactiva entre la empresa, el gobierno y la universidad, tanto en forma institucional como individualizada: en la que la empresa se dedique a producir y comercializar, el gobierno provea el marco de seguridad y apoyos necesarios y cree la infraestructura requerida y la universidad se concentre en educar e investigar todo aquello que se relacione con el desarrollo de la planta productiva y el país.
- El apoyo al comercio exterior que el gobierno y otras organizaciones ofrecen en los países que exportan con éxito se agrupan en tres categorías:
 - Financiamiento preferencial en el ámbito internacional.
 - Promoción en el interior y exterior para la exportación.
 - Apoyo con asesoría, información y entrenamiento especializado en esa materia.
- La legislación y los convenios respecto al comercio exterior determinan el éxito o el fracaso de las exportaciones e importaciones; por consiguiente, se debe procurar que la normatividad para el comercio exterior facilite, motive y apoye el esfuerzo exportador de la empresa nacional.
- Para que un país opere en el mercado exterior y sea atractivo para la inversión nacional y extranjera, se requiere que el país sea estable en materia política y que cuente con orden y paz social, lo cual supone la existencia y permanencia real del estado de derecho.

Ventajas y desventajas de la internacionalización para la empresa

- Ampliación de mercados, cuando el mercado local o los mercados en los que opera resultan reducidos en relación con las capacidades de producción y comercialización.
- Equilibrar las ventas en situaciones críticas del mercado doméstico, cuando en el mercado local se reduce la demanda se busca realizar ventas en el mercado exterior.
- Acceso a mercados mediante la eliminación de barreras comerciales a partir de la inversión productiva al país proteccionista de destino.
- Para enfrentar la competencia procedente del exterior, las empresas se internacionalizan en el mercado de la empresa que invade su mercado local.
- Experiencias adaptables al mercado nacional. Al establecerse en el extranjero, las empresas aprenden cosas nuevas, como los avances tecnológicos, y en su beneficio los aplican en el mercado local.

Respecto a las desventajas de la internacionalización para la empresa, se pueden enunciar las siguientes:

- Mayor vulnerabilidad de la empresa por la aparición de mayor y más capaz competencia.
- Necesidad constante de actualización y adaptación en diseño de productos, tecnología de producción y mecanismos de comercialización, por el acelerado proceso de obsolescencia debida a la dinámica del desarrollo tecnológico, moda y aparición de nuevos conceptos y prioridades generalizadas.

Áreas de trabajo que ofrece el marketing internacional

En el campo laboral para las actividades del marketing y del comercio internacional se encuentra en casi cualquier tipo de organización. Hoy las empresas comprenden que los

desafíos de hacer negocios en el ámbito internacional son problemas de marketing y todas requieren tener una operación de eficiencia en sus respectivos mercados para subsistir y crecer.

Campo de trabajo del comercio internacional

- Empresas comerciales o comercializadoras en el ámbito nacional e internacional (exportadoras e importadoras).
- Empresas de servicios, como promoción y relaciones públicas.
- Brokers, agentes de comercio internacional cuyos servicios consisten en contactar a un oferente con un demandante internacional, y por este servicio obtiene una comisión.
- Empresas integradoras, que proveen servicios relacionados con el comercio exterior y que surgen del acuerdo entre varios exportadores o posibles exportadores nacionales.
- Empresas de servicios al comercio exterior, agrupan las asignaciones destinada a cubrir los servicios de almacenaje, fletes, bancarios.
- Empresas organizadoras de ferias, organizan eventos comerciales y pueden ser de carácter nacional o internacional cuentan con áreas especializadas en marketing y comercio internacional para asesorar a los participantes internacionales.

Las funciones internacionales que realizan las empresas comerciales

- Inteligencia comercial. Es necesaria la implantación de un sistema de información comercial de los mercados exteriores que recabe, clasifique y almacene todas las noticias de distribuidores, agentes, subsidiarias propias y otro tipo de fuentes de información externa (base de datos, boletines, suscripciones a revistas sectoriales que ofrezcan información de mercados exteriores, etcétera).

- Prospección de mercados de exportación. El desarrollo de estudios producto-mercado plan de exportación es la investigación que se realiza con el fin de reunir la información que necesita una empresa para decidir si es o no conveniente exportar uno varios productos específicos a un mercado externo.

Instituciones promotoras y de apoyo al comercio exterior

Entidades encargadas de programas de promoción comercial y del fomento a la inversión que poseen fondos propios formados por aportes incluidos en el presupuesto fiscal. En España, ICEX; Italia, ICE; Chile, ProChile; Colombia, Proexport; Japón, Jetro; Corea, Kotra; y en México las principales instituciones son: ProMexic, Bancomext, estructuras provinciales (estatales) de fomento económico relacionado con el comercio exterior.

A continuación se presentan como ejemplo las funciones básicas de ciertas instituciones promotoras del comercio exterior en algunos países.

- ProChile, Proexport Colombia, ProMexico, coordinan los esfuerzos de promoción en el comercio exterior y frecuentemente la atracción de inversión extranjera directa.
- Banca especializada en el comercio exterior (Exinbanks), privados y públicos, como el Banco Nacional de comercio exterior (Bancomext) cuya misión consiste en impulsar el crecimiento de las empresas mexicanas, principalmente pequeñas y medianas e incrementar su participación en el mercado internacional, ofreciendo soluciones integrales que fortalezcan su competitividad y fomenten la inversión en sectores prioritarias mediante el acceso a financiamiento.
- Dependencias para el desarrollo económico. Entidades encargadas de programas para el desarrollo económico a nivel estatal. Un ejemplo es la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior estatales y provisionales, que se encargan de promover proyectos

que impulsen al comercio exterior y la inversión extranjera en aquellos sectores y áreas geográficas de especial interés para el estado.

Organismos que promueven el comercio y la inversión en el mundo

Al iniciar su proceso de internacionalización, es común que la empresa enfrente una serie de dificultades que en algunos casos constituyen obstáculos difíciles de vencer, entre los que se encuentra la falta de información acerca de los mercados exteriores, el desconocimiento de los aspectos prácticos del comercio exterior y la falta de recursos para llevar a cabo sus actividades de promoción comercial en el exterior. Para apoyar a las empresas a iniciar su proceso de internacionalización, en diversos países existe una serie de organismos gubernamentales que colaboran en el desarrollo de actividades de promoción e inversión.

Entre las organizaciones más conocidas para la promoción e inversión se encuentra la Organización Japonesa de comercio exterior (Japan External Trade Organization, JETRO), la Agencia de Promoción del Comercio e Inversión de Corea (Korea Trade-Investment Promotion Agency, KOTRA); el instituto Español de comercio exterior (ICEX) de España, ProChile y ProMexico de México, entre otras.

En la actualidad la dinámica comercial y de negocios en el mundo es cada vez más agresiva y las empresas no solo requieren el impulso de promoción e inversión de un organismo gubernamental para enfrentar el impacto inicial de internacionalizarse, cuando las empresas no cuentan con productos vendibles en el exterior y la existencia clara de posible demanda en el exterior, lo único que se haría es dilapidar los recursos públicos en la promoción de productos invendibles, que no son competitivos ni demandados en el mercado internacional.

Es necesaria una política del gobierno federal y provisionales a nivel estructura que construya sectores competitivos desde producto primarios, manufacturados, hasta productos de alto contenido tecnológico que doten los países con productos exportables con calidad a precios competitivos.

Organismos que promueven el comercio exterior en el mundo

A continuación se detallan las medidas de apoyo a las empresas exportadoras, así como los organismos con los que cuentan algunos países para tal propósito:

ProMéxico

Es el organismo del gobierno encargado de fortalecer la participación de México en la economía internacional. Para lograrlo apoya la actividad exportadora de empresas establecidas en el país y coordina las acciones para atraer inversión extranjera directa al territorio nacional. ProMéxico se estableció el 13 de junio del 2007, mediante decreto presidencial, bajo la figura de fideicomiso publico considerado entidad para estatal sectorizado a la Secretaria de Economía y cuenta con una red de 51 oficinas en la República Mexicana Y 35 oficinas en 19 países.

En dicho ordenamiento se señala que el Fideicomiso contara con un comité técnico integrado por el Secretario de Economía, en calidad de presidente, y un representante de secretarías de Relaciones Exteriores, Hacienda y Crédito Público, SAGARPA, SEMARNAT, Economía y Turismo, además de un representante del Banco Nacional del Comercio Exterior y cuatro consejeros independientes.

Cabe mencionar que antes las actividades de promoción al comercio en México la realizaba Bancomext y las actividades de atracción de las inversiones eran realizadas por la Secretaria de Economía, funciones que ProMéxico ha absorbido.

A través de ProMéxico se coordinan los esfuerzos de los gobiernos federal y estatal, así como las entidades del sector privado relacionadas con estas actividades, con el fin de alinear programas, estrategias y recursos hacia objetivos y prioridades comunes, como es apoyar la internacionalización de la economía mexicana.

Metodología

Es una investigación cualitativa. Las diferentes técnicas para la recolección de la información, entre ellas: observación en todas sus modalidades, que atendiendo a sus objetivos emplea a su vez instrumentos como el diario de campo, la guía de observación, las historias de la vida, los registros de información. Otras técnicas que se aplicaran son: la entrevista a profundidad, la encuesta intensiva y las de análisis de contenido y de análisis simbólico, justificando teórica e instrumentalmente su aplicación.

Estrategias para la obtención de datos

En cuanto a la determinación de estrategias para la recolección de datos es importante señalar que la etnografía no sólo registra y describe, sino que busca e interpreta la realidad, pretende encontrar el significado del comportamiento humano para lograr explicar sus acciones.

Trabajo de campo

La obtención de datos representa un proceso intencionado y sistemático, es una actividad compleja que refleja e involucra la percepción, formas de pensamiento, emociones, aptitudes, las conductas de quienes se involucran en el trabajo empírico.

Determinación de las categorías de análisis

Las categorías de análisis representan un conjunto o una clase de significados determinados. Son indicadores específicos y definidos que serán motivo de descripción para su posterior análisis e interpretación.

Descripción e interpretación de categorías

La categorización requiere en primer lugar, que el investigador describa lo que observa, divida en unidades los fenómenos e indicar cómo estas unidades se asemejan o se distinguen entre sí. El proceso de análisis e interpretación se realizará aplicando el procedimiento que más se ajuste a la finalidad del estudio.

Supuestos y categorías analíticas

- El comercio internacional no se desarrolla en la región por la falta de comunicación, asesoría, gestión de las dependencias oficiales.
- La falta de oportunidades para el comercio internacional es un impedimento para su desarrollo.
- Programa económico definido y concertado que responda a vocaciones regionales.
- Falta de un Programa de Desarrollo Tecnológico claro e incluyente.
- Participación comprometida del sector privado.
- Infraestructura científica y tecnológica orientada y vinculada al desarrollo económico.
- Infraestructura educativa orientada al desarrollo tecnológico.
- Mayor Participación de las Instituciones de Educación Superior
- Aún con fuertes rezagos económicos se puede competir en el mundo actual si se refuerza la dimensión tecnológica y el desarrollo experimental.

- La política de ciencia y tecnología nacional debe ser incluyente, consistente y continua. Es responsabilidad del sector Ciencia y Tecnología crear lazos de vinculación e integración hacia el exterior.

Resultados y discusión

El Tratado de Libre Comercio lejos de significar una mejoría importante para la región, vino a agravar la situación de crisis económica existente en el país; debido básicamente a la competencia desigual de nuestros productos con respecto a los de los países industrializados. Con variados pretextos el Gobierno Norteamericano ha impedido el acceso de los productos hortícolas, por lo que las promesas gubernamentales de beneficio de ingreso por exportación no se han traducido en mejoría para los trabajadores del campo regional.

Entre los elementos centrales que caracterizan a la economía mundial contemporánea están los procesos de creciente integración internacional, interconexión e interdependencia. Los niveles sin precedente alcanzados por estas tendencias durante las últimas dos décadas, impulsados principalmente por el avance extraordinario en las tecnologías de información, transporte y comunicación, han conducido a la transición hacia una economía global.

La globalización puede ser caracterizada como un proceso multidimensional que trasciende las esferas económicas, políticas, sociales y culturales. En el campo de la economía esto significa la integración global de la producción, el comercio, el financiamiento, la organización de la información y la tecnología entre otros aspectos (Giddens, 2000).

La integración internacional de la economía sonorense no es un fenómeno nuevo. En distintos ciclos de su desarrollo económico, Sonora ha estado vinculada a los mercados internacionales.

La realidad social y económica en las diferentes partes del territorio mexicano exige actuar, en base a recuperar la importancia de lo regional dentro del marco general de políticas, considerando en nuevo entorno económico y político. En esta época de globalización lo “regional” puede convertirse en un factor que contribuya a la consecución de los grandes objetivos regionales: crecimiento económico, empleos, competitividad, sustentabilidad, equidad y disminución de la pobreza (Guiddens, 2000).

En la década de los noventa del siglo pasado, México experimentó un amplio proceso de transformación y reestructuración en su estructura económica resultado del empuje de la crisis económica agudizada en 1982. El nuevo Modelo de desarrollo implementado por el Estado Mexicano de corte neoliberal desplegó una serie de medidas de ajuste y estabilización. Bajo ciertos criterios netamente macroeconómicos, iniciada en la década de los noventa parecía que en el país se había logrado un nuevo “milagro mexicano”. Los movimientos financieros de diciembre de 1994 echaron abajo esta idea, al evidenciarse un nuevo ciclo de crisis y recesión.

Regionalizar y comprender los sistemas espaciales para resolver problemas, acabar con la desigualdad, la miseria y la explotación, deben ser las metas, para construir mejores sistemas más racionales y justicieros. Terminar con el subdesarrollo es la tarea del presente.

El Desarrollo Regional deber abrir los caminos del progreso social (Vásquez Ruiz Miguel Ángel 2000).

Referencias

Lerma Kichner Alejandro, Marquez Castro E.(2010). Comercio y Marketing Internacional. Dirección electrónica:
http://books.google.com.mx/books?id=Jz1MsQrwd_IC&printsec=frontcover&dq=Comercio+y+marketing+internacional&source=bl&ots=327zDm8BGU&sig=olh7OrPGwTyqVUupPpDGC86StdM&hl=en&sa=X&ei=ULxzUIOyHIjQ2AWE-4CoBg&ved=0CCoQ6AEwAA

W.L. Hill Charles. (2011).Negocios internacionales, competencia en el mercado global. MC Graw Hill. Cd. De México.

Guiddens, Anthony (2000).”Un mundo desbocado: Los efectos de la globalización en nuestras vidas”. México, UANAM.

INEGI, Censo General de Población y Vivienda, Sonora 2010.

Vásquez Ruiz, Miguel A. "Los agentes económicos de Sonora frente a la globalización".

Vásquez Ruiz Miguel Angel. Las Regiones ante la Globalidad. Programa de Investigación de la División de Ciencias Económicas y Sociales, URC, UNISON.

Wong González Pablo. La Paradoja Regional y Regionalismo Emergentes en México: Entre la Globalización y el centralismo. ILPES.

Wong González, Pablo. "La nueva industrialización rural en Sonora: de la villa a la fábrica global" En Vásquez Ruiz, Miguel (coordinador). Sonora Hacia el 2000.

Páginas de Internet

Consejo de Comercio Exterior Mexicano (COMCE): <http://www.comce.org.mx/>

Organización Mundial de Aduanas: <http://www.wcoomd.org/home.htm>

Organización Mundial de Comercio:
http://www.wto.org/spanish/thewto_s/coher_s/wto_wco_s.htm

Secretaria de Economía: <http://www.economia.gob.mx>

Servicio de Administración Tributaria-Aduanas:
http://www.aduanas.gob.mx/aduana_mexico/2011/home.asp

Sistema Integral de Información de Comercio Exterior:
<http://www.siicex.gob.mx/portalSiicex/>

Artículo XXII. Bases para implementar la responsabilidad social empresarial en la actividad de la micro, pequeña y mediana empresa

Beatriz Ochoa Silva, Imelda Lorena Vázquez Jiménez, Jesús Nereida Aceves López, Nora Edith González Navarro & Dina Ivonne Valdez Pineda
beatriz.ochoa@itson.edu.mx

Resumen

Si una empresa desea ser competitiva debe incorporar prácticas de responsabilidad social para que mejore su desempeño financiero, mejore su imagen y reputación, debe realizar acciones que le permitan mantener, ampliar y optimizar de manera continua su participación en el mercado, para corroborar esto, es necesario cuestionarse lo siguiente: ¿Qué acciones de responsabilidad social empresarial practican actualmente las empresas micro, pequeñas y medianas? ¿Qué acciones socialmente responsables deben o pueden practicar de acuerdo a su capacidad? ¿Están planeadas las acciones socialmente responsables que realizan las empresas? En función de estas interrogantes se planteó un objetivo para esta investigación, que busca identificar las acciones y el nivel de participación en actividades sociales de las empresas micro, pequeñas y medianas. A partir del estudio, se trata de encontrar información útil para el diseño de propuestas de apoyo destinada a proyectos relacionados con algunos aspectos de la responsabilidad social interna y externa, que puedan llevar a cabo las empresas que reciben consultoría en diversas áreas de la administración en el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) y, de esta forma, alentarlas a realizar prácticas que contribuyan a la satisfacción de las necesidades presentes y futuras de la sociedad.

Palabras clave. Responsabilidad social, competitividad, micro, pequeña y mediana empresa.

Introducción

El enfoque de la responsabilidad social surge como una novedad en el desarrollo de las grandes empresas, en años recientes la preocupación por este tema se ha generalizado en todo tipo y tamaño de organización y se han interesado por involucrar en sus prácticas de negocios acciones socialmente responsables, lo que ha dado pie al surgimiento de numerosos estudios relacionados con diferentes ámbitos de la responsabilidad social empresarial. Éste, es el caso de una investigación relacionada con el ámbito de la responsabilidad social en un grupo de empresas preocupadas por realizar acciones socialmente responsables y que contribuyan a mejorar los problemas sociales.

Al mismo tiempo que se reconoce la importancia de realizar acciones socialmente responsables, la internacionalización de los negocios, la apertura de mercados y la tendencia hacia la globalización, ha creado nuevos retos para el sector privado en lo relativo a sus obligaciones y responsabilidades con respecto a la sociedad en general. Años atrás las empresas desarrollaban su actividad sin tener en cuenta a la sociedad, la discusión y la visibilidad de las prácticas sociales eran casi desconocidas. Los países han comenzado a reconocer la importancia de la responsabilidad social y han realizado avances significativos enfrentándose a presiones de la sociedad donde exigen que las empresas tengan una mayor implicación en los problemas sociales.

Grandes empresas a nivel mundial han establecido sus propias fundaciones para realizar acciones filantrópicas encaminadas al desarrollo de las personas a través de diversos programas sociales y otras, lo hacen por medio de organizaciones civiles que están organizadas para aportar tiempo, talento y recursos a favor de la comunidad. Algunas empresas por su tamaño no cuentan con una fundación, pero están preocupadas por las necesidades de la sociedad, establecen sus propios programas enfocados a prácticas sociales, que van desde el cuidado del medio ambiente hasta aspectos relacionados con las condiciones laborales de los empleados. Otras participan con donaciones a organizaciones de la sociedad civil para que a través de éstas, llegue a donde más se necesite.

Por otro lado, existen organizaciones filantrópicas que operan de manera independiente y su función es la de canalizar los recursos privados a través de diversos programas para mantener la integridad de las comunidades a las cuales sirven, mejorar la calidad de vida en general, aprender de las personas y grupos sociales específicos, contribuir así al bien público (CEMEFI, 2008).

Hoy en día, todo tipo y tamaño de empresas están cada vez más conscientes de la necesidad de incorporar como parte de su estrategia los problemas sociales de la base de la pirámide, aspectos laborales relacionados de sus empleados, medioambientales y de derechos humanos, para contribuir directamente con el desarrollo social. Kaufman (2002) afirma que las empresas con mayor interés en apoyar a este mercado y que desean alcanzar el éxito, tendrán la oportunidad de enfrentar nuevas realidades, algunas de ellas aprovechando para salir de sus zonas de confort o para hacer el bien social. Al hacerlo deberán pensar en cambios que añadan valor a la sociedad.

Los comentarios anteriores se pueden respaldar con los estudios realizados por Hitt, Ireland y Hoskisson (2009) afirman que la práctica de la responsabilidad social ha evolucionado, actualmente se establecen alianzas estratégicas con fines sociales que son llevadas a cabo por empresas privadas con alguna organización social. Este tipo de unión genera programas de responsabilidad social con el propósito de fortalecer la sensibilidad de la empresa en su ambiente social, además de proporcionar apoyo a los ejecutivos para tomar decisiones que aprovecharían la experiencia del mundo no lucrativo.

De acuerdo a Paladino (2004) la responsabilidad social empresarial (RSE) ha pasado de ser una actividad asociada estrictamente a la filantropía a un elemento central de la estrategia tendiente a la construcción de una nueva cultura corporativa, donde la empresa desempeña un papel muy importante en la vida de las personas no sólo como generadora de empleo y de riqueza, sino como agente de desarrollo en las comunidades. En la actualidad, la filantropía empresarial ha dejado de ser una actividad autónoma confiada a una fundación, para cada vez más formar parte de las estrategias que contribuyen a realizar el objetivo social de la empresa y promover acciones en una sociedad próspera que va más allá de los programas

tradicionales de beneficencia, en busca de programas más sustentables que permitan actuar con responsabilidad social. De acuerdo a Fernández (2005) el propósito es efectuar un cambio social y económico para la comunidad, generando iniciativas orientadas a mejorar la calidad de vida, trascendiendo del enfoque tradicional de ayuda para pasar a influir sobre causas profundas que provocan problemas sociales.

De acuerdo a Paladino (2004) una clave importante para entender los diversos planteamientos sobre la responsabilidad social, es como se concibe la relación entre la empresa y sociedad. Lo primero es una consecuencia de lo segundo, no es posible que se dé la responsabilidad social sin la participación de la sociedad, la cual tiene que tomar como suyo el programa planteado por la empresa. Por lo tanto, es fundamental que las organizaciones tomen conciencia que los actuales niveles de desarrollo demandan que éstas actúen como ciudadanos responsables y generen proyectos que contribuyan a ser más sustentables en el futuro.

Todo lo expuesto con anterioridad lo respalda la teoría de Porter y Kramer (2006) al afirmar que el entendimiento corporativo sobre la filantropía estratégica ha sido limitado a la simple donación, cosa que es principalmente realizada para favorecer estrategias de mercadotecnia. Estos autores proponen otra visión llevada a cabo sobre actos socialmente responsables para que esta nueva estrategia sea integrada y pueda producir beneficios que tengan un impacto social y que se conecten con los objetivos económicos logrando así la ventaja competitiva. Un Gran número de empresarios están conscientes de este marco para el pensamiento estratégico que maximiza el valor de la responsabilidad social y que puede contribuir al desarrollo sustentable a fin de favorecer el crecimiento y aumentar la competitividad de la empresa.

Planteamiento del problema

De acuerdo a estadísticas, la pequeña y mediana empresa PYMES representan unos de los sectores principales que sustentan la economía en México por lo que se plantea la necesidad de implementar la RSE como nuevo enfoque de gestión administrativa, bajo la concepción de que con su aplicación se puede mejorar la competitividad de estas organizaciones. El incremento sostenido de la competitividad es hoy un requisito indispensable para el crecimiento y para la propia viabilidad de las unidades productivas. Si una empresa desea ser competitiva, debe realizar acciones que le permitan mantener, ampliar y mejorar de manera continua su participación en el mercado. Motivo por el cual es necesario plantear el siguiente cuestionamiento: ¿Qué acciones de responsabilidad social empresarial practican actualmente las empresas micro, pequeñas y medianas? ¿Qué acciones socialmente responsables deben o pueden practicar de acuerdo a su capacidad? ¿Están planeadas las acciones socialmente responsables que realizan las empresas?

El punto de partida para que las MYPYMES adopten decisiones y comportamientos socialmente responsables, pasa por acercar el concepto y significado de la RSE a la realidad de este tipo de empresas. A menudo se relaciona la RSE sólo con el cuidado del medio ambiente, la filantropía e incluso, como un ejercicio de marketing interesado.

Objetivo

Con el desarrollo del estudio se pretende ofrecer a las micro, pequeñas y medianas empresas, un instrumento útil para la implantación de acciones socialmente responsables y orientación sobre el camino a seguir en estas acciones; así como, destacar la importancia de que una empresa las aplique.

Además, el estudio define y otorga a las MIPYMES las bases para implementar la responsabilidad social empresarial para que se oriente no solo hacia la maximización de los beneficios económicos, sino también al bienestar social y protección ambiental. Los indicadores de comportamiento responsable de la empresa se analizan tanto en cuanto a las actividades externas como internas; se consideran en este sentido, categorías de elevada relevancia tales como la calidad de los productos y servicios que se ofertan, la creación de empleos, la capacitación ambiental, salud y seguridad laboral, y los programas de promoción a través de los medios.

Justificación

Las empresas deben de reconocer que la RSE está presente todos los días en pequeñas acciones y decisiones; cuando un cliente decide realizar una compra, desencadena un proceso en el que no sólo se tienen en cuenta el precio o la calidad, sino también la reputación de la empresa o su actuación frente al medioambiente. De igual modo, las empresas se gestionan tomando decisiones en las que puede tener en cuenta aspectos que van más allá de lo puramente económico, tales como la flexibilidad en el trabajo, la transparencia en la información, la cooperación empresarial, las fiscalidad responsable y el ahorro energético se deben elegir acciones que contribuyan al desarrollo sostenible, al crecimiento económico y a la competitividad. Por tanto la RSE afecta a todas las empresas y a todas sus decisiones, sea cual sea el tamaño o sector de actividad. Las diferencias entre unas empresas y otras, vendrán dadas por las medidas concretas que implanten y por los grupos de interés en los que se focalizan.

También es importante desarrollar un nuevo modelo de gestión empresarial para las MIPYMES a través de criterios de responsabilidad social empresarial, adoptar nuevas técnicas

más flexibles de organización del trabajo, la aplicación de medidas que faciliten la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, así como la búsqueda de acciones que persigan la igualdad de oportunidades dentro de la empresa.

Marco referencial

La Responsabilidad social empresarial desde finales de los años noventa, comenzó a ser asumida por numerosos actores del contexto político y económico mundial, incluidos instituciones financieras, empresas, organizaciones civiles, escuelas, inversores y gobiernos, como un compromiso social de retribución a la sociedad, en la minimización de los problemas que la aquejan.

Las empresas en la actualidad para lograr una gestión responsable, han llevado a cabo iniciativas con un compromiso ético que se han constituido como el referente obligado; la apertura comercial, las ha llevado a asumir nuevas funciones y nuevos patrones de comportamiento identificados con la filosofía de la responsabilidad social.

México, como parte de la economía global, se ha enfrentado a estos cambios. Su creciente inserción en los mercados globales a través del comercio e inversión extranjera, la llegada de grandes empresas multinacionales y la cada vez mayor presión de organizaciones que promueven la RSE, muestran la tendencia creciente para que se involucre con mejores prácticas empresariales. Sin embargo México, aparece en el contexto latinoamericano con avances limitados en el ámbito de acciones socialmente responsables, hasta hace poco tiempo el tema de la responsabilidad de las empresas aparecía dentro del espacio de la filantropía.

Según Bull (2004) a partir de los cambios en las políticas comerciales, entre países han ido apareciendo en el contexto internacional diversas experiencias e iniciativas que promueven el establecimiento e implementación de nuevos códigos y normas, orientados al logro de un

comportamiento empresarial ético y respetuoso con la sociedad y el medio ambiente, que contribuya por tanto, al desarrollo sostenible.

La responsabilidad social empresarial, implica la necesidad y obligación de las empresas de mantener una conducta respetuosa de la legalidad, la ética, la moral y el medio ambiente. Es el compromiso de la empresa en la contribución al desarrollo sostenible; lo cual implica, la adopción de una nueva ética en su actuación en relación a la naturaleza y la sociedad; ya que es un motivo de solidaridad de quienes participan.

Las empresas por tanto, no solo desempeñan una función económica, sino además una función social y ambiental, que se valora en diversos aspectos tales como la calidad de vida laboral, el respeto y protección a los recursos ambientales, el beneficio a la comunidad, la comercialización y marketing responsables y la ética empresarial.

De acuerdo a Fernández (2009), la diversidad de prácticas en RSE no sólo depende del grado de profundidad y compromiso de las organizaciones, ésta también depende de un amplio rango de asuntos de intervención, tales como la salud de los trabajadores, el bienestar de sus familias, la mitigación de la contaminación, la optimización de los recursos, el respeto por el consumidor, la cooperación con los proveedores, entre muchos otros que enmarcan la gestión social. En este enfoque, las relaciones con las partes interesadas o grupos de interés asumen un rol central y parte de la base, de que cada organización tiene diferentes partes interesadas y diferentes impactos de doble vía.

Las empresas deben ver la responsabilidad social empresarial como ventaja competitiva, se entiende por competitividad la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El

término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales políticos y socioeconómicos en general, y la ventaja comparativa de una empresa estaría en la habilidad, recursos, conocimientos y atributos de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que éstos tienen en menor medida que hace posible la obtención de rendimientos superiores a los de aquellos.

Porter y Kramer (2006) mencionan que la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. Plantea el siguiente cuestionamiento ¿Pueden empresas ser competitivas sin que actúen éticamente y de manera socialmente responsables? Difícilmente, ser solamente competitivo sin valores, significa que una empresa puede ser competitiva en el corto plazo sin ser ética. Para ser competitiva en el largo plazo, la empresa tiene que ser primero ética y en base a esto buscar su competitividad.

Cuando se hace referencia al concepto de competitividad, se refieren de una manera global y duradera de la empresa y no sólo la competitividad de uno de sus productos o servicios en particular, ya que una empresa puede tener un producto muy competitivo y ser globalmente ineficiente.

Al referirse a una competitividad duradera se hace con la mira hacia el futuro; es decir, basándose en el hecho de que si la empresa quiere ser competitiva, tiene que ir a la vanguardia en todos los sentidos, y al decir en todos los sentidos, también incluye el plano ético y la responsabilidad social.

En suma, la responsabilidad social corporativa representa un modelo de gestión económicamente eficiente y esencialmente humano, que fomenta la competitividad y que establece una relación sólida y sostenible con el entorno social y medioambiental. Se trata de

un modelo con argumentos suficientes para que las empresas lo adopten en su propio beneficio y en el de los demás, de forma voluntaria.

La mayoría de los conceptos e instrumentos relacionados con el concepto de RSE han sido desarrollados por y para grandes empresas, en muchos casos multinacionales. En este contexto, no resulta sorprendente comprobar por tanto, que la mayor parte de las investigaciones y estudios existentes en el ámbito de la RSE se hayan dirigido a estas grandes empresas, mientras que la atención dedicada a las PYMES ha sido mucho menor.

Sin embargo, y según la opinión de diversos estudiosos en la materia, como es el caso de Husted y Allen (2000), la RSE entre las PYMES requiere de una visión distinta a la que normalmente se utiliza en el caso de las empresas grandes dado que, en definitiva, las “empresas pequeñas no se comportan necesariamente como pequeñas grandes empresas”. Así, las PYMES están sujetas a un conjunto de características propias e intrínsecas que las hacen muy diferentes de las empresas grandes y que por supuesto, afectan tanto los contenidos como la extensión y naturaleza misma de sus actividades de RSE.

En este sentido, las PYMES en general y las micro y pequeñas empresas en particular, se identifican, entre otras características, por una baja intensidad de capital, presencia de propietarios, socios, familiares como mano de obra, estructura burocrática mínima, poder centralizado, dificultades para el acceso a financiación exterior o subordinación a grandes empresas.

La influencia de estas características en la temática RSE, se resume en que las PYMES juegan un importante papel de carácter social, tanto por su papel como creadoras de empleo y amortiguadores del problema de desempleo.

De acuerdo a Husted y Allen (2000) en la mayor parte de las empresas pequeñas, la propiedad y la gestión de éstas, se concentra en la figura del propietario gerente asistido a veces por otros miembros familiares, el cuál ocupa un rol estratégico de líder en la organización al agrupar la mayoría de las decisiones estratégicas.

Metodología

Para llevar a cabo la presente investigación se contó con el compromiso y participación de 45 micro, pequeñas y medianas empresas de la localidad de diferentes giros, las cuales fueron participes en el foro empresarial “Repensando las Organizaciones la Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva”, siendo parte del proyecto de investigación “Propuesta de modelo de responsabilidad social para mejorar la competitividad de las medianas empresas en la región de Sonora”, con el objetivo de elaborar un diagnóstico a entidades y dar a conocer al sector empresarial el enfoque de responsabilidad social empresarial en el contexto de las MIPYMES.

El foro en mención tuvo como objetivo analizar la percepción de los empresarios respecto a la responsabilidad social empresarial, así como enterarse de acciones y/o actividades que estas empresas llevan a cabo en beneficio del medio ambiente, dentro de la empresa y con la comunidad que los rodea.

Los sujetos de este estudio fueron micro, pequeñas y medianas empresas de la localidad que se encuentran en distintas zonas. Al mismo tiempo, son empresas de los diferentes giros las cuales están recibiendo consultoría contable y administrativa por parte del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) en Ciudad Obregón, Sonora.

El cuestionario que se aplicó se dividió en ocho apartados, con preguntas de opción múltiple se dirigió a niveles de gerencia y propietarios, debido que es una manera más formal

de establecer un contacto directo, su aplicación duró aproximadamente 20 minutos, posteriormente los resultados se procesaron y con la obtención de los resultados se uso para la interpretación y elaboración de las graficas con las cuales se analizaron las respuestas de cada uno de los reactivos mediante el programa Software de Excel de donde se obtuvieron las tablas.

Resultados y discusión

Respecto al instrumento de recolección de datos empleado para la presente investigación, la primera cuestión hacia los participantes fue sobre el grado de conocimiento en cuanto a la temática responsabilidad social empresarial en la cual los resultados fueron los siguientes: Respecto al grado de conocimiento sobre la responsabilidad social empresarial de los organismos participantes en el desarrollo de este proyecto de investigación, arrojo como resultado que un 42% de los encuestados dicen tener un conocimiento medio de lo que involucra ser una organización socialmente responsable, un 29% posee un grado alto de razón, un 16% cuenta con bajo entendimiento sobre el tema, el 11% de ellos respondió tener muy alto grado de conocimiento y solo el 2% dice tener nulos conocimientos acerca de esta cuestión.

En relación a la participación de los empresarios en algún seminario, curso o conferencia en la que se abordara el tema de la responsabilidad social empresarial. Los resultados encontrados muestran que un 69% de los empresarios encuestados respondieron de manera positiva, con respecto a haber sido participes en algún curso sobre la responsabilidad social, de manera contraria un 31% nunca han estado en uno.

Dentro de los cuestionamientos aplicados a estos empresarios fue sobre el grado de desarrollo de la responsabilidad social empresarial en Cd. Obregón. Los resultados obtenidos

son que un 51% aporta que el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en Cd. Obregón es medio, por otro lado un 29% piensa que el desarrollo de la misma es bajo, mientras que un 11% cree que el desarrollo de la RSE está en un alto grado, por lo contrario un 7% asevera que es nulo y solo un 2% responde que es alto.

De acuerdo al cuestionamiento sobre el grado de responsabilidad social empresarial que se ejerce en la organización que representan, se logra apreciar que un 29% dice tener un medio desarrollo de esta actividad de manera interna, mientras que otro 29% manifiesta que es bajo el desempeño hacia esas gestiones, un 24% declara que ejerce un alto desarrollo de RSE, un 18% se encuentran con muy alto grado y el 0% lo desempeña de manera nula.

Se presentó un listado de actividades socialmente responsables con el cual se define el grado de relevancia propuesto por cada uno de los participantes en esta investigación. En primer lugar para los empresarios el brindar a sus clientes productos y servicios seguros y confiables es su mayor prioridad debido a que gran parte de los encuestados estuvieron en común acuerdo en esta gestión, por lo que posteriormente a esto el crear y mantener empleo es considerado como segundo en cuestiones de relevancia, después el cumplir con leyes y regulaciones sanitarias, laborales y ambientales se consideró como alta prioridad, de ahí el operar la empresa cumpliendo con los principios éticos y a su vez el cuidar la salud de los empleados fueron de similar importancia en razón de los empresarios, el pagar impuestos es la actividad subsecuente en cuanto a importancia, consecutivo el generar rentabilidad para sus accionistas y contar con una sólida reputación de protección al medioambiente, después el contar con políticas que permitan armonizar la vida laboral y familiar y el brindar información clara y precisa sobre el desempeño económico a los accionistas, el trabajar para mejorar la comunidad es la actividad subsecuente en cuanto a relevancia y por último el reportar

información sobre su actuación ambiental, laboral, comunitaria y social a grupos interesados la consideraron con el menor grado de importancia dentro de estas acciones.

En el siguiente apartado se presenta un despliegue con respecto a los porcentajes de valoración asignada por parte de los empresarios encuestados, conforme al listado de acciones socialmente responsables.

En relación al grado de importancia que se le asigna al cumplimiento de principios éticos los resultados fueron los siguientes: el 76% de los empresarios la consideraron de muy alta importancia, un 12% de alta relevancia, mientras que un 4% le asigna medio, bajo y nulo el nivel de importancia.

Con respecto al cuidado de la salud de los empleados el 76% de los empresarios la considera de muy alto grado de importancia, un 9% de alta y media valoración respectivamente, un 2% la manifiesta de baja relevancia y solo un 4% le asigna nulo interés.

En relación a las políticas de vida laboral y familiar el 60% de los encuestados la consideraron de muy alta importancia, el 27% alta, un 7% en un grado medio, el 2% en un nivel bajo de consideración y solo un 4% lo considero de nula relevancia.

Se observa que en base a los datos obtenidos sobre la importancia de generar rentabilidad para los accionistas de la empresa se tiene que un 64% lo considero de muy alta relevancia, mientras que un 18% de alta consideración, un 11% de media, el 2% baja y solo el 5% lo pondera de nula relevancia.

Los datos que presenta muestran la apreciación del pago de impuestos de las empresas, el cual un 71% lo considera de muy alto grado de importancia, un 13% lo estima como de alta relevancia, un 9% de media estimación, un 5% de baja y solo 2% le asigna nula consideración.

En afinidad al cumplimiento de leyes y regulaciones sanitarias, laborales y ambientales se tiene que los niveles asignados por los empresarios a este ítem son vistos por un 78% como de muy alta importancia, un 11% solo alta, el 4% le asigna media consideración, un 2% lo pondera con bajo nivel y solo el 5% no le aporta algún grado de relevancia a este aspecto.

En otro punto, al cuestionar acerca del mantenimiento del empleo el 80% de los empresarios lo considero de muy alta prioridad, un 7% opinó ser de alta relevancia y otro 7% de mediana relevancia, un 2% lo ve con baja trascendencia y el 4% de nula valor.

Con respecto a brindar a sus clientes productos y servicios seguros y confiables el 84% de los empresarios contestaron que era de muy alta importancia, 5% lo considera de media importancia y nula consideración, mientras que el 4% le da un alto significado y solo el 2% dijo tener bajo interés en este concepto.

Conforme a contar con una sólida reputación de protección al medio ambiente, el 64% de los encuestados tienen muy alta consideración a este atributo, mientras que el 13% lo ponderan de alta y media significancia, por otra parte el 5% confirman que es de bajo y nulo interés.

En referencia a trabajar para mejorar la comunidad el 58% de los empresarios le tienen muy alta consideración a este apartado, el 24% le da alta significancia, 7% le tienen de medio y nulo interés, mientras que para el 4% es de baja trascendencia.

Con respecto al brindar información clara y precisa sobre el desempeño económico a los accionistas de la empresa, el 60% dice que es de muy alta importancia, un 22% de alta, el 9% lo toman como de media consideración, el 7% expresa que es de nula significancia y solo el 2% de bajo interés

En el aspecto de reportar información sobre su actuación ambiental, laboral, comunitaria y social a grupos de interesados en las empresas, el 46% lo consideró de muy alta importancia, el 22% de alto interés, un 18% de media envergadura y un 7% de baja y nula repercusión.

Conforme a la disponibilidad por parte de los empresarios en cuanto a participar en programas relacionados con la responsabilidad social, los resultados fueron los siguientes: Sobre la disponibilidad a participar en programas de responsabilidad social el 80% lo considera afirmativa su disposición y el 20% respondieron no estar interesados en ser participes. En relación a este tipo de temáticas sobre RSE, las cuales pueden ser abordadas a través de alianzas con diversas organizaciones, se cuestiono a los participantes con qué tipo de empresas les gustaría inferir en estas actividades.

De acuerdo con los datos plasmados los empresarios de la localidad tienen un mayor interés en participar y establecer alianzas en relación con este tipo de temáticas con el gobierno ya que el 30% de los encuestados así lo consideró, seguido el 28% con instituciones de educación superior, el 25% con organizaciones de sociedad civil y el 16% otros.

El entorno social en las comunidades modernas, entendido como lugar de asentamiento y de convivencia de los ciudadanos, sin duda interviene la decisiva influencia del sector empresarial como factor de transformación de dicha realidad de las sociedades.

Con este proyecto de investigación se puede dar una idea de manera general del grado de conocimiento, así como la aplicación en cuestiones de responsabilidad social en las empresas de la localidad. Conforme a las encuestas anteriormente aplicadas a las 45 empresas de los diferentes giros en el ámbito de las MIPYMES, los resultados muestran un grado de conocimiento, participación y desarrollo en un 50% aproximadamente en estas cuestiones por

parte de las mismas, por otra parte se detectó un gran porcentaje en cuanto a disponibilidad o interés en ser participe en programas relacionados con este tipo de acciones lo cual es un aspecto positivo.

De acuerdo a la información anterior, se presenta una perspectiva de la falta de promoción y persuasión sobre los empresarios de la localidad, conforme a la escasa aplicación y ejercicio de este tipo de actividades socialmente responsables. Por lo que se piensa en la ausencia de instituciones a favor del fomento de la RSE, así como la carencia de leyes y regulaciones que normalicen o impongan este tipo de acciones.

Los resultados obtenidos, son una fuerte base para determinar las ventajas de la implementación de la responsabilidad social empresarial en las MIPYMES pertenecientes a la región de Ciudad Obregón, Sonora.

Los resultados arrojaron información muy interesantes y aplicables a todas las MIPYMES de la ciudad, en las cuales se manifiestan el gran interés de los empresarios por conocer más acerca de acciones de responsabilidad social empresarial esto, para el beneficio de la sociedad y el recurso humano de las diferentes empresas.

Conclusiones

Las empresas hoy en día juegan un rol cada vez más activo en las sociedades en las que operan; ya no sólo son generadoras de empleo y riqueza, sino que aportan al desarrollo de las comunidades en las que están hacen uso de la RSE, la cual es vista como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales, asimismo es considerada como un abanico de políticas, prácticas y programas que son integrados a través de la operación

empresarial y que soporta el proceso de toma de decisiones y es premiado por la administración y la sociedad.

En la última década, un gran número de empresas ha reconocido los beneficios de incorporar prácticas y políticas socialmente responsables como lo ha hecho el grupo participante en esta investigación. Sus experiencias han sido respaldadas por una serie de estudios empíricos que demuestran que la RSE tiene impactos positivos sobre los valores empresariales, medidos en varias formas. Las empresas además, se han alentado a adoptar o expandir esfuerzos de RSE como resultado de la presión proveniente de los consumidores, los proveedores, la comunidad, los inversionistas, las organizaciones de la sociedad civil y otros grupos de interés.

Conscientes de los aspectos mencionados en los párrafos anteriores, los empresarios de MIPYMES del sector de Ciudad Obregón, Sonora, manifiestan conocer las implicaciones de la responsabilidad social empresarial en mediano grado; sin embargo, el 69% de los empresarios mencionó que no ha participado en algún seminario, curso o conferencia en el que aborden el tema de responsabilidad social empresarial.

En cuanto al desarrollo de la responsabilidad social empresarial en las empresas de Ciudad Obregón, Sonora, desde el punto de vista de los empresarios manifiestan, que se encuentran en grado medio en el desarrollo de estas acciones en empresas de la localidad.

Acorde a la información arrojada en las encuestas aplicadas a los empresarios de MIPYMES es conveniente fortalecer a estas con un estudio de necesidades de capacitación para el desarrollo y el conocimiento organizacional sobre la implementación de la RSE en PYMES, para obtener una ventaja competitiva en este sector empresarial. Para esto, se ha diseñado una “Guía de Responsabilidad Social” que tiene como función instruir e informar a empresarios de

la región respecto a implantación de medidas socialmente responsables, en las micros, pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón, Sonora.

Esta guía pretende ser una herramienta práctica para la adopción de un nuevo modelo de gestión empresarial, que asume el impacto que la empresa ejerce a nivel social, en su personal y en el entorno local en donde está ubicada, principalmente el impacto ambiental así como la gestión de sus residuos o contaminantes que se genera de sus sistemas productivos y el impacto económico que ejerce con un aumento de la productividad, la creación de empleo en su entorno o la promoción de condiciones laborales de calidad.

La guía está dividida en apartados que le proporcionan al empresario desde información relacionadas con los fundamentos de la RSE, la plataforma filosófica de la empresa, valores y código de ética así como acciones que puede llevar a cabo en relación al aspecto interno de la empresa que son los accionistas y empleados, como de la dimensión externa que son los clientes, proveedores, gobierno, comunidad y el medio ambiente. Asimismo la Guía tiene establecidos cinco objetivos que a continuación se mencionan.

- a) Destacar la importancia de que una empresa aplique medidas socialmente responsables.
- b) Conocer los rasgos que presentan las empresas socialmente responsables.
- c) Facilitar un instrumento práctico que indique las diferentes acciones de responsabilidad social que pueden implementar las empresas, y ver las ventajas de implementar las misma, tanto a nivel interno como externo.
- d) Ofrecer orientación sobre el camino a seguir para la implementación de acciones socialmente responsables.

- e) Potenciar el medio ambiente, el desarrollo del entorno local en que opera la empresa y mejorar la calidad de vida del personal de la misma.

Dentro de las recomendaciones que se hacen a los empresarios es documentare con información básica sobre la RSE, así como tener definida su plataforma filosófica que contiene visión, misión, objetivos y valores.

Otra de las recomendaciones para las empresas que no tienen código de ética, reglamento y comité responsable de conflictos éticos conjuntamente con la alta dirección y los empleados, deberán desarrollarlos para lograr compromisos por parte de ambas partes y de esta manera, iniciar con acciones socialmente responsables, también se recomienda determinar los medios de comunicación efectivos para que la totalidad de los empleados de la empresa tengan conocimiento de la las acciones que se están realizando.

Seguir paso a paso la guía para la implantación de la responsabilidad social empresarial en la MIPYMES. Es importante implementar programas de apoyo a empresas sin fines de lucro entre empleados y compañía, con el objetivo de promover los valores de humanidad y al mismo tiempo el desarrollo de RSE de la propia empresa.

También es importante dar a conocer y divulgar la misión, visión y valores así como los indicadores de gestión y objetivos estratégicos, promover un clima de competencia y enlazar a los empleados con la empresa. Por lo que se recomienda además, llevar a cabo reuniones de seguimiento de los indicadores, cambio en los objetivos, metas y políticas de calidad.

Es importante implementar programas de apoyo a empresas sin fines de lucro entre empleados y compañía, con el objetivo de promover políticas que permitan armonizar la vida laboral y familiar.

Desarrollar múltiples iniciativas que logren reducir costos de producción a las empresas, principalmente del área ambiental, como los es el reciclaje, que genera ingresos extras.

A nivel externo se recomienda formar alianzas e integrar un grupo de empresas visionarias, que han marcado un liderazgo en buenas prácticas en responsabilidad social; para así, tener la facilidad de comunicar y generar cultura en responsabilidad social en el entorno.

Propiciar fortalecimiento de la imagen de la empresa o entidad, mediante iniciativas de atención personalizada y profesional y seguimiento de ventas o servicios para generar la valoración y diferenciación de la marca para lograr la atracción, fidelización y retención de clientes, proveedores e inversionistas

Referencias

- Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI) (2008). Mejores Prácticas. Documento recuperado en julio de 2008 de www.cemefi.org/esr/.
- Fernández, R. (2005). Responsabilidad Social corporativa, México, Editorial Club Universitario.
- Hitt, Ireland & Hoskisson (2009) *Administración Estratégica. Conceptos de competitividad y globalización*. México: THOMPSON
- Husted, B.W. y Allen D.B. (2000). Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, n°. 1. Pp: 21-31.
- Kaufman R. (2002) *Mega planning: Practical tools for organizational success*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Paladino, M. (2004) *La responsabilidad de la empresa en la sociedad*. Argentina: ARIEL
- Porter, M., & Kramer, M. (29 de 11 de 2006). *Estrategia y Sociedad*. Recuperado el 16 de abril de 2012, de Estrategia y Sociedad: <http://proyectojoven.tierradelfuego.gov.ar/wp-content/uploads/2010/08/RSE-ESTRATEGIA-Y-SOCIEDAD-Porter-y-Kramer.pdf>

Artículo XXIII. Estrategia para el fortalecimiento y consolidación de PyMes: un compromiso de instituciones educativas, sector empresarial y social en Agua Prieta, Sonora

*Blanca Esthela Zazueta Villavicencio, Eduardo Rodriguez Leyva, Juan Antonio Parra Valenzuela & Victor Manuel Valenzuela Alcaraz
bzazueta23@hotmail.com*

Resumen

El entorno de las PyMEs (Pequeñas y medianas empresas) en el país con respecto a su fortalecimiento y consolidación es una condicionante en el crecimiento del entorno negocios que para ellas es importante, esta condición y la falta de apoyo de las instituciones involucradas en el aspecto económico y de capacitación, permite que la permanencia de estas empresas en el sector productivo esté en duda, la falta de estrategias para apoyar a las PyMES de estas dependencias gubernamentales y del sector industrial, deriva en un pobre desarrollo de estas empresas que en su mayoría buscan el crecimiento y la permanencia en el mercado empresarial en la región de Agua Prieta, por lo que esta investigación propone la búsqueda de una estrategia compartida para fortalecer las PyMES en la región, la metodología utilizada propicia la generación de un inventario de negocios confiable en esta localidad, dando una relación del estado que guardan las pequeñas y medianas empresas, mostrando los datos importantes como son: giro empresarial, filiación a camaras industriales, número de empleos generados, etc., en la etapa inicial se sectoriza por áreas de aplicación de encuestas y entrevistas a los propietarios o encargados de los negocios, la información generada podría ser detonante para la definición de estrategias en beneficio de las PyMES. Los organismos gubernamentales así como camaras de comercio y asociaciones civiles apoyan el desarrollo de este inventario de negocios en la búsqueda de generar estrategias para apoyar las PyMES.

Palabras clave. PyMES, Inventario de negocios, Estrategia compartida, Dependencias gubernamentales, Sector industrial.

Introducción

La situación económica de México con respecto al mundo en el sector empresarial da origen a la creación de pequeñas y medianas empresas, que son un sector significativo en la fuerza laboral del país y hacen una contribución al producto interno bruto (PIB), estas empresas se desarrollan en diversos aspectos de la economía comercial de los estados, en Sonora la diversidad de las PyMES hace difícil el trabajo de agrupar por giro comercial a la totalidad de estas empresas, Agua Prieta, municipio ubicado en el noroeste del estado de Sonora, privilegiado por su cercanía a los Estados Unidos, representa una ventaja importante

para el desarrollo comercial tanto de productos como servicios, el estado y municipio han sido semilleros de líderes, de hombres y mujeres, independientes, forjados en una autonomía emprendedora.

Antecedentes

La tendencia de la economía global trae como consecuencia grandes oportunidades de negocios no solo para las grandes corporaciones sino también para las pequeñas empresas que actualmente han cambiando la imagen tradicional que se tenía de ellas de negocios domésticos al considerar como sus más grandes desafíos el crecimiento de grandes comercios, el avance de las tecnologías de la información y telecomunicaciones y la misma globalización (Longenecker,2001).

Para identificar la importancia de la PyMES en México, analizaremos en principio su significado, el autor define PyMES como: “Una Unidad Económica de Producción y Decisiones que, mediante la Organización y coordinación de una serie de Factores (Capital y Trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado” (Arthur Anderson,1999).

En la actualidad el 99.8% de las empresas mexicanas son Micro, pequeñas y medianas, de este monto el 90% son microempresas, la totalidad de MIPYMES dan empleo al 70% de la población económicamente activa ya que “el nuevo orden económico resulta de la acción de miles de empresas -la mayoría pequeñas- que tratan nuevas ideas, nuevos productos, nuevos servicios, nuevos procesos en un mercado cambiante” (Varela R, 2008). Agua Prieta cuenta con una población aproximada de 80,000 habitantes de los cuales cerca de 35,000 personas conforman la población económicamente activa. Por lo que una tarea de las Instituciones de Educación Superior, empresarios, las cámaras de comercio, así como de la sociedad en su

conjunto, es exigir que el gobierno establezca y ejecute políticas públicas que sienten condiciones adecuadas para alentar la competitividad de las empresas, especialmente de las PyMES. La confianza en las autoridades responsables es fundamental para que las políticas públicas den lugar a mayores inversiones privadas. Es indispensable apoyarlas para seguir creciendo pero sobre todo para fortalecerse, tecnificarse e integrarse de mejor manera en el aparato productivo nacional.

La realización de un inventario de negocios liderado por el Instituto Tecnológico de Agua Prieta en conjunto con otras entidades de la localidad, busca generar información confiable para determinar estrategias municipales en pro de la creación y consolidación de las PyMES, en la tabla 1 se muestra de manera esquemática como se encuentran clasificadas las empresas por su tamaño, sector económico y número de empleados entre otros aspectos importantes que las definen, como micro, pequeña y mediana empresa.

Tabla 1. Clasificación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a partir del 30 de junio de 2009

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Secretaría de Economía.

La clasificación de empresas nos permite dimensionar los problemas tanto de fondos económicos como de capacitación necesarias para el personal operativo y administrativo de las PyMES.

Planteamiento del problema

Dada esta problemática de las PyMES en el municipio, sobre todo en el aspecto económico y de capacitación se plantea la realización de un Inventario de Negocios en la ciudad de Agua Prieta, que se utilizará como una estrategia para fortalecer y/o consolidar a las empresas pequeñas y medianas de la localidad, buscando su permanencia y desarrollo, redundando en fuentes de empleos a través de economías formales.

Objetivo

Generar un inventario de negocios que permita definir estrategias para el fortalecimiento y consolidación de PyMES en Agua Prieta, involucrando al Instituto Tecnológico de Agua Prieta, Desarrollo Económico Municipal, organizaciones sociales y camaras de comercio.

Justificación

Es evidente que en las últimas décadas, el entorno macroeconómico de crisis recurrentes, ha significado que se le asigne la máxima prioridad al restablecimiento de las condiciones de estabilidad financiera, en detrimento, pese a su importancia, de las cuestiones relacionadas con la política regional. El desarrollo no se da en lo abstracto, sino que se manifiesta visiblemente en las regiones, donde del análisis de las mismas y de la identificación y comprensión de los impactos, se obtiene un mejor entendimiento de las condiciones necesarias y de las limitantes presentes para alcanzar el nivel de desarrollo deseado.

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (PyMES) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las PyMES (Méndez, 1996).

Para México, nuestro Estado y la localidad, no hay duda alguna que las PyMES son un eslabón fundamental, indispensable para el desarrollo. Contamos con una importante base de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, claramente más sólida que muchos otros países del mundo, debemos aprovecharla para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de nuestra nación y podemos pretender que en Agua Prieta se apoye en mayor medida al crecimiento y/o consolidación de PyMES de diversos giros, para fortalecer la economía local y regional.

Marco referencial

Agua Prieta es un municipio está ubicado en el noroeste del estado de Sonora, su cabecera es la población de Agua Prieta, nuestro estado, fronterizo, naturalmente rico y lejano del centro, representa un espacio de privilegio para el trabajo. Destacando el estado de Sonora cómo semillero de líderes, de hombres y mujeres emprendedoras, independientes, forjados en una autonomía.

Demografía

El comportamiento de la población según los censos de 1980, 1990 y las cifras del censo de población y vivienda 2000 elaborados por el INEGI, presenta lo siguiente:

Tabla 2. Población y tasa de crecimiento de Agua Prieta, Sonora.

Población			Tasa de Crecimiento (%)	
1980	1990	2000	1990-1980	1990-2000
34,380	39,120	61,944	1.3	4.74

Fuente: INEGI Censo General de Población y Vivienda 1980-1990 y 2000

Aspectos Demográficos

La población económicamente activa (P.E.A.) del Municipio es de 23,353 habitantes, de los cuales 23,144 tienen ocupación y 209 se encuentran desocupados. De las personas ocupadas 955 se dedican al sector primario, 10,182 al sector secundario, 11,266 al terciario, 741 no especifican actividad y 19,788 habitantes son económicamente inactivos.

En este municipio son relevantes la Agricultura, la Ganadería, la Apicultura, la Explotación Forestal en baja escala y la Industria, básicamente Maquiladora. En 1997 la infraestructura turística, constaba de 10 hoteles y moteles con 316 habitaciones. Actualmente existen 14 establecimientos que ofrecen 455 habitaciones.

La localización geográfica de Agua Prieta es un punto clave para el desarrollo de la industria maquiladora, lo cual le permite tener acceso rápido a los estados del sureste y de la costa del pacífico de la Unión Americana. Se encuentra a 322 Km. de la ciudad de Phoenix, capital de Arizona y a 377 Km. De Hermosillo, capital del estado de Sonora. Al este de Agua Prieta se encuentra Ciudad Juárez, Chihuahua que a su vez es frontera con la ciudad del Paso, Texas centros urbanos que en los últimos años han tenido un crecimiento económico de primer orden. Para el logro del objetivo planteado para el desarrollo regional, las estrategias regionales que marcarán la acción del gobierno estatal son:

- Impulso a la incubación de empresas
- Reconversión y diversificación productiva.
- Incremento en la competitividad.
- Reactivación de las actividades y economías regionales.
- Especialización selectiva en áreas con ventajas competitivas.

- Desarrollo de encadenamientos productivos, especialmente en las actividades primarias.
- Impulso, transferencia y difusión de la investigación y de la tecnología.
- Programas de inversión y financiamiento a las actividades productivas.
- Impulso a las actividades turísticas.
- Vinculación y capacitación educativa para actividad económica.

Las Instituciones de educación superior como lo es el Instituto Tecnología de Agua Prieta, saben del compromiso que se tiene en contribuir con su parte al logro de metas y objetivos en beneficio de la comunidad, regios y país.

Agua Prieta es un lugar atractivo para la inversión, cuenta con:

- Suficiente terreno plano
- 2 parques industriales funcionando
- Gas natural
- Mano de obra calificada
- Somos el municipio más cercano a las principales carreteras de México y EU
- Facilidades en los trámites de exportación y el puerto de entrada a la ciudad de Douglas, Arizona.
- El cruce fronterizo es uno de los más ágiles, tan solo de 15 a 20 minutos en ambos países.
- Estadísticas de INEGI, comprueban que el 96.3 % de la población cuenta con educación básica, lo que asegura mano de obra calificada.
- El 94 % del municipio cuenta con infraestructura en Agua y Drenaje.

- Nuestro Índice mensual de rotación de personal es el mas bajo, entre 3.0% a 3.5% comparado con
- Municipios aledaños con un estimado del 5.1% mensual.
- El municipio de Agua Prieta produce 258 Megawatts, casi 10% mas de lo que se produce en Hermosillo, y tiene en proyecto una planta generadora de luz, que produciría cerca de 500 Megawatts más.

Tabla 3. Características de Agua Prieta

Población	110,000 habitantes
Agencias Aduanales	8 oficinas
Compañías de transporte de carga	6 compañías
Compañías de auto transporte	6 compañías
Puerto de altura	600 Km.
Altitud	1,402 metros sobre el nivel del mar
Derechohabientes del IMSS	18,000 personas
Economía manufacturera	208 unidades, 9,225 empleados
Economía comercio	790 unidades, 1990 empleados
Inversión en vivienda (Infonavit)	10, 660 m.n.
Alumnos inscritos	13,578
Maquiladoras	30 industrias

Fuente: www.ceesonora.org.mx

Factores que determinen la creación de nuevas empresas en la región, como demografía, desempleo, riqueza, características educacionales, ocupacionales, *clusters*.

Como se muestran en la tabla 3 agua prieta cuenta con todas las características relevantes para ser un gran centro de comercio así como de generación de PyMES, ya que el terreno es suficiente y los servicios de comunicación y transporte son relevantes.

Entre los principales aspectos que inciden en la economía de Agua Prieta, están su cercanía con los Estados Unidos de Norteamérica y con ello, su importancia en el contexto internacional. La globalización de la economía ha ocasionado un importante tránsito de

mercancías y personas con la economía más poderosa del mundo. Esta debe ser una de las principales motivaciones para hacer de Agua Prieta, una ciudad fronteriza moderna, conectada y comunicada. Se cuenta con tres carreteras que dan acceso a la ciudad con el resto del estado, se cuenta también con transporte ferroviario de carga y una pista local para la aviación menor, principalmente.

La principal actividad industrial son las maquiladoras, cuyos giros principales son: prendas de vestir, muebles de madera, electrónica, material y equipo para hospitales, deportivos, componentes para computadoras, para radio comunicación y de televisión, entre otros.

Metodología

La articulación y/o unión de esfuerzos de los actores socioeconómicos locales para abatir los rezagos de los ámbitos territoriales mejoraría las condiciones de la localidad (Rodríguez 1996). Lo anterior puede incentivar el desarrollo de las localidades, potenciar sus competencias para atraer recursos financieros a su localidad y con ello generaría las condiciones para crear esos tan ansiados emprendimientos económicos, generadores de empleo en la localidad y frenar la migración de la población económicamente activa de su lugar de origen.

Las Pymes se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social (Méndez, 1996). Las estrategias y acciones que se diseñarán con el resultado del inventario de negocios, serán proporcionadas al gobierno municipal para que puedan ser implementadas en beneficio de este tipo de empresas de la localidad y se harán las

recomendaciones necesarias, encaminadas a solucionar o minimizar la problemática de forma integral entre los actores locales.

La metodología utilizada para el desarrollo de la investigación consiste en la aplicación de cuestionarios a un grupo de empresas que se definió de manera unilateral por la oficina desarrollo económico del municipio de Agua Prieta, la muestra consistió en tomar 1422 empresas de los diferentes giros de la economía municipal, el cuestionario sirvió como instrumento de análisis, y fue estructurado por temáticas en tres referentes: el primero, características generales de la empresa; el segundo, aspectos de la empresa como estructura y sus trabajadores; el tercero, referencias sobre la problemática enfrentada para su creación y permanencia en el mercado, lo cual permitió también conocer de qué manera los directores de o dueños las empresas caracterizan su problemática.

Los datos que se obtuvieron del inventario de negocios, servirá para la definición de estrategias en su propio beneficio, preferentemente en relación a su creación y/o consolidación. Las encuestas que se aplicaron fueron diseñadas en base a las necesidades de información de los organismos involucrados en este proyecto, que son: Instituto Tecnológico de Agua Prieta, Desarrollo Económico de Agua Prieta, APSON Visión 20-30 y CANACINTRA Agua Prieta, quienes están en búsqueda permanente del desarrollo y progreso de este municipio. Su aplicación se hizo a través de un despliegue de encuestadores capacitados para tal fin, dicho mecanismo fue llevado a cabo en el transcurso de ocho semanas.

Para el análisis e interpretación de la información, se desarrolló una plataforma informática que nos permitió generar de manera ordenada y confiable los resultados obtenidos del inventario de negocios, que será de utilidad para definir estrategias de mejora en relación

a las PyMES, que serán presentadas al gobierno municipal para su análisis y evaluación para su pronta adopción.

A la par se generará un catálogo de negocios de PyMES locales, para logara mayor difusión de estos negocios en esta ciudad y la región.

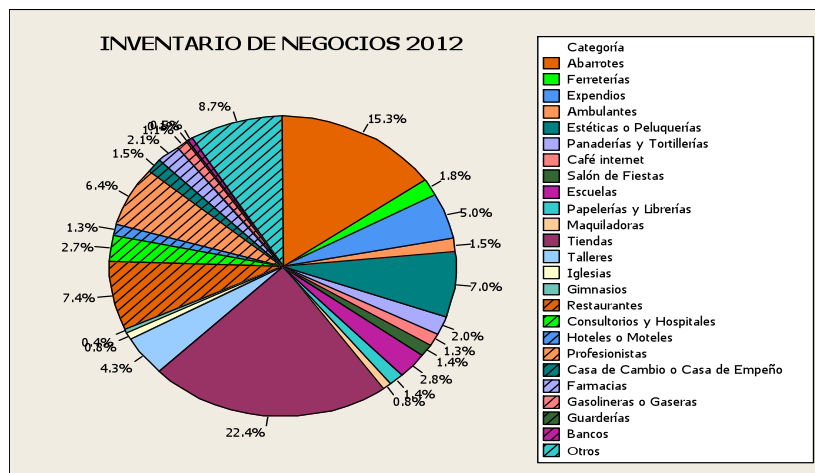
Resultados y discusión

La aplicación del inventario de negocios generó información de primera mano, si bien no en su totalidad, pero de la obtenida se pudieron formular estrategias de solución que permitirán su fortalecimiento y/o desarrollo local y regional.

El compromiso que asuma la parte gubernamental, así como las diferentes cámaras y otras organizaciones, será determinante en el éxito de este proyecto.

Del análisis de la información se visualiza que las PyMES necesitan avocarse a la búsqueda de procesos de mejoramiento continuo de su capacidad de gestión de los factores de producción. Por ende, también, el mejoramiento de la productividad y la competitividad, para convertir a las empresas en organizaciones innovadoras, emprendedoras, modernas, flexibles y de talla internacional.

Figura 1. Empresas Incluidas en el Inventario de Negocios (2010-2011), por porcentaje de giro empresarial.



En la figura 1 se muestra la información de los resultados obtenidos del inventario de negocios aplicados por el Instituto Tecnológico de Agua Prieta y los organismos involucrados en el municipio, donde se indica por colores los giros empresariales de cada una de las PyMES que se encuentran dentro de la muestra que se encuestó, por ejemplo: 15.3 % de abarrotes, 1.8% de ferreterías, 7.4 % de restaurantes, etc. Por lo que con la información obtenida de esta investigación se pretende:

- Identificar las oportunidades de mercado para la creación de PyMES con nuevos giros.
- Definir al menos dos estrategias de consolidación para las PyMES al municipio.
- Difundir el catálogo de negocios de Agua Prieta, en búsqueda de posibles inversionistas.

Conclusiones

Con lo anterior expuesto se llega a la conclusión, que a través del análisis de la información del inventario de negocios, se determinó: el número de pequeñas y medianas empresas en el municipio, las características de las empresas encuestadas, agrupación de las empresas por actividad económica o giro. Se visualiza que las PyMES necesitan avocarse a la búsqueda de procesos de mejoramiento continuo de su capacidad de gestión de los factores de producción. Por ende, también, el mejoramiento de la productividad y la competitividad, para convertir a las empresas en organizaciones innovadoras, emprendedoras, modernas, flexibles y de talla internacional apegadas a planes y programas derivados de un proyecto municipal y de las Cámaras locales, que buscan disminuir el riesgo de fracaso en sus primeros años de operación, visualizándose dos rubros principales que deben ser gestionados por las dependencias correspondientes que son: 1) la comercialización de productos y/o servicios 2) capitalización y fortalecimiento de sus planes operativos. Este inventario de negocios, que se efectuó por primera vez con este fin, demuestra que se pueden generar una diversidad de

alternativas viables para el desarrollo regional en el renglón de PyMES en Agua Prieta, Sonora, como son:

1) Incubación de empresas para asesoría y estructuración de planes de negocios, en el Centro de Incubación e Innovación Empresarial del Instituto Tecnológico de Agua Prieta.

2) Canalización a diferentes fuentes de recursos federales, estatales o municipales para cubrir sus necesidades referentes a infraestructura y capacitación principalmente.

Estas estrategias concretas darán pie a coadyuvar en el fortalecimiento y permanencia de PyMES en Agua Prieta.

Dependerá de las instituciones gubernamentales locales y estatales principalmente, analizar e impulsar alguna de estas propuestas para contribuir en la permanencia, crecimiento y consolidación de este tipo de negocios, buscando además lograr en la mayoría de ellas la exportación de sus productos y/o servicios, considerando la ubicación geográfica como una de sus ventajas competitivas principales.

Referencias

Andersen, Arthur (1999). *Diccionario de Economía y Negocios*. España: ESPASA.

Méndez Morales José Silvestre (1996). *Economía y la Empresa*. México: McGraw Hill.

Longenecker J; Moore C; Petty W (2001). *Administración de Pequeñas Empresas* (11a. ed.). México: Thomson Editores.

Rodríguez Valencia, Joaquín (1996). *Como administrar pequeñas y medianas empresas cuarta edición*. México: Thomson.

Andersen, Arthur (2011). *El Management en el Siglo XXI*. México: Granica .

Varela, Rodrigo (2008). *Innovación Empresarial tercera edición*. Colombia: Pearson.

INEGI Censo General de Población y Vivienda 1980-1990 y 2000

www.ceesonora.org.mx

www.economia.gob.mx

Artículo XXIV. Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad de una empresa fabricante de empaques de cartón corrugado mediante la Normativa ISO 9004:2009

Gilda María Martínez Solano, Mauricio López Acosta, José Rafael López Zazueta, Aarón Fernando Quirós Morales & Jesús Mario Armenta Palomares
gilda.martinez@itson.edu.mx

Resumen

El presente desarrolla un procedimiento para llevar a cabo la evaluación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de una empresa fabricante de cajas de cartón corrugado, a través de la Norma ISO 9004:2009, para conocer el nivel de madurez en que se encuentra la organización, así como determinar el grado de adopción de directrices de la norma y comprender si el SGC actual continua cumpliendo con los requisitos de la ISO 9001:2008.

El procedimiento fue elaborado y valorado por los involucrados en el proyecto y parte de la familiarización con el SGC, así como el análisis, comprensión de la norma y adopción de esquemas adicionales, hasta la selección, aplicación del instrumento y el análisis de resultados para el desarrollo de un plan de mejora. La parte más importante de este proyecto fue la aplicación del instrumento evaluador, ya que se utilizaron otros esquemas de referencia como apoyo para determinar el nivel de madurez del SGC para identificar las áreas de oportunidad y llevar a cabo el desarrollo del plan de mejora que permita a la organización alcanzar el éxito sostenido en base a las directrices de la norma ISO 9004.

Palabras clave. Sistema de gestión, ISO 9004, calidad.

Introducción

Uno de los conceptos más utilizados dentro de cualquier organización es el de calidad, esto debido a que la mayoría de las organizaciones desde que aparecen en el mercado tratan de enfocarse en esta para aumentar su competitividad en el mercado, pero ¿Qué es Calidad?

Una definición de calidad es “el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos” (ISO 9000, 2005). La Sociedad Americana por la Calidad (por sus siglas en inglés ASQ) propuso como definición de calidad lo siguiente “conjunto de características de un producto, proceso o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario o cliente” (Citado por: Ruiz-Canela, 2004).

Este concepto ha evolucionado con el paso de los años, debido al crecimiento de los mercados y clientes cada vez más exigentes; por ello cada organización trata de alcanzar un

nivel óptimo en sus procesos para proporcionar productos o servicios de Calidad. Cada concepto de calidad se ha caracterizado por la eficacia en la fabricación o prestación del servicio.

Eficacia y eficiencia son dos términos que no se pueden dejar de lado al hacer referencia al concepto ya mencionado, ya que ambos términos suelen ser un resultado cuando los procesos de la empresa trabajan bajo un SGC.

Según la norma ISO 9000:2005 se entiende por eficiencia la “Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”, y por eficacia la “Extensión en la que se realiza las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”.

Para gestionar los procesos dentro de cualquier organización ISO aporta un enfoque sistemático y sistémico de la gestión; a través de su norma ISO 9001:2008 la cual es un referente internacional para el diseño de SGC.

Una vez llevada a cabo la implementación de esta norma se alcanzaría un control adecuado sobre la documentación de los procesos en la organización, lo cual estandarizaría los procesos para que siempre se haga lo mismo y genere mayor calidad; sin embargo una vez controlados los procesos mediante la normativa ISO 9001:2008, la organización debe de ir más allá del mínimo, es decir debe alcanzar o lograr el éxito sostenido de la organización (mejora continua), comenzar a tomar en cuenta el ambiente externo de la organización, trabajar conjuntamente con las partes interesadas de la empresa, formar relaciones efectivas con ellas e implementar herramientas de comparación para alcanzar el éxito sostenido (ISO 9004, 2009).

Planteamiento del problema

El uso de la Normativa ISO 9004:2009, surge de la necesidad de la empresa de llevar al SGC obtenido por la Normativa ISO 9001:2008 a un nivel de madurez que permita alcanzar el éxito sostenido (Mejora Continua), lograr la eficiencia en sus procesos, crear relaciones mutuamente beneficiosas entre las partes interesadas y establecer planificaciones a largo plazo tomando en cuenta el ambiente externo de la organización.

Objetivo

Evaluar el SGC a través de la aplicación de instrumentos de recopilación de información (Autoevaluación) de la norma ISO 9004:2009, que permita determinar el porcentaje de cumplimiento que se tiene actualmente de los diferentes aspectos mencionados en los capítulos de la norma ISO 9004:2009 en los procesos, departamentos y partes interesadas de la organización con la finalidad de alcanzar un nivel aceptable de madurez y avanzar más allá de las directrices establecidas por el SGC otorgado por la norma ISO 9001:2008.

Justificación

Implementar la normativa ISO 9004:2009 permitirá a la organización alcanzar el éxito sostenido (mejora continua) dentro de su SGC, adoptando un enfoque de gestión de calidad para lograr la eficacia y eficiencia en sus procesos, además de la satisfacción de los clientes y partes interesadas (al hacer referencia a las partes interesadas se hace referencia a los accionistas, clientes, proveedores, personal, sociedad).

La norma ISO 9004:2009 se ha definido como el siguiente paso, una vez que se ha establecido e implementando un SGC, de manera que se asegure que tanto la empresa como sus clientes continúen obteniendo beneficios, sostenidos bajo la premisa de que todo cambia

(mercados, tecnología, procesos, entre otros) y que en base a estos, deberemos migrar a la mejora constante de la organización (Besterfield, 2004).

Marco referencial

Ruiz-Canela (2004) menciona que el concepto de calidad ha evolucionado, tal como se ha estudiado, con motivo de la ampliación de los mercados, y sobre todo por el hecho de que el productor deja de tener contacto con el cliente de forma directa, estableciéndose relaciones comerciales a través de cadenas de distribución, haciéndose necesario, entre otros, el uso de las especificaciones, garantías y muestras del producto y del servicio.

Según la Norma ISO 9000:2005 calidad es el conjunto de características inherentes que cumplen con los requisitos.

La práctica de la calidad se ha establecido en las organizaciones a través de sistemas de administración de la calidad, llamados a su vez Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), lo cual puede definirse como “el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en relación a la calidad” (ISO 9000:2005).

Actualmente, según lo expresado por Yañez (2008), existen más de 640,000 empresas en el mundo que gestionan y administran sus procesos mediante un SGC y cuentan con la certificación ISO 9001. Así mismo el autor considera que el trabajar a través de un SGC permite a una organización contar con los siguientes beneficios, tanto en sus clientes, como en sus procesos:

- Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- Asegurar el cumplimiento de sus objetivos, en apego a leyes y normas vigentes.
- Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.

- Delimitación de funciones del personal.
- Mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente.
- Aumento de la productividad y eficiencia.
- Una ventaja competitiva y un aumento en las oportunidades de ventas.

Además Yañez (2008) también sostiene que:

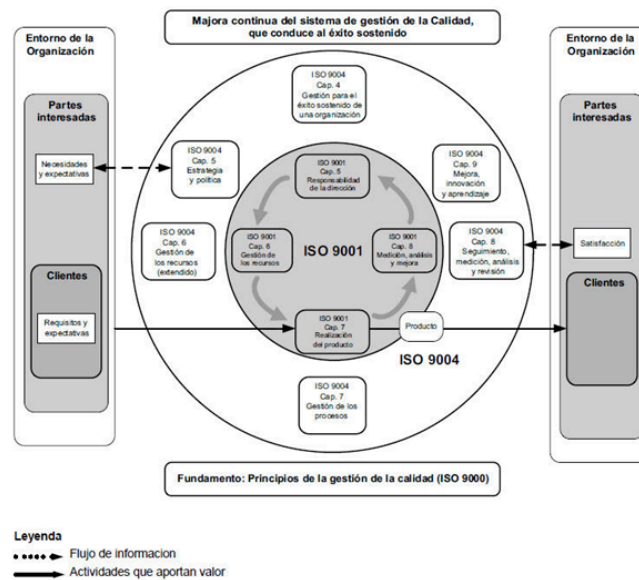
- El 85% de las firmas que cuentan con un SGC certificado reportan beneficios internos como: Mayor percepción de la calidad e Incremento de la demanda.
- Para el 50% de las compañías certificadas la satisfacción del cliente aumento más del 80%.
- El 69% de las compañías certificadas tiene una ventaja competitiva en su mercado.
- Los productos del 83% de las compañías certificadas tienen una percepción de calidad más alta en el mercado.

Aunado a lo anterior, la ISO 9004:2009 surge para el mejoramiento de los procesos, como una de las herramientas utilizadas por las organizaciones, no solo con el fin de aumentar la calidad de sus productos o servicios y satisfacer a plenitud las necesidades de sus clientes, sino para autoevaluar continuamente sus factores clave competitivos e identificar oportunidades de mejora, considerando que todo esto, puede aumentar las posibilidades de incrementar resultados financieros y operativos a las empresas que lo utilizan (Pérez, 2010).

Es importante resaltar lo que Fontalvo (2010) aclara, pues esta norma busca facilitar la mejora en los SGC para los usuarios, pero no es certificable y constituye solo es de apoyo a la ISO 9001, proporcionando directrices para la implementación de un SGC que cree para valor y éxito sostenido para sus clientes y otros partes interesadas.

Según la ISO 9004 (2009) el éxito sostenido de una organización se logra por su capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de un modo equilibrado. Además puede lograr una gestión eficaz de la organización, mediante la toma de conciencia del entorno, mediante el aprendizaje y a través de la aplicación apropiada de mejoras, innovaciones o ambas.

Figura 1. Modelo de un SGC basado en Proceso según la Norma ISO 9004



Fuente: ISO 9004, 2009

Autoevaluación. La autoevaluación es una revisión exhaustiva y sistemática de las actividades y de los resultados de una organización con respecto a un nivel seleccionado. La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de una organización y del grado de madurez del sistema de gestión. También puede ayudar a identificar áreas para la mejora y/o la innovación y a determinar prioridades para acciones subsiguientes (ISO 9004, 2009).

El resultado de la autoevaluación se materializará en una serie de proyectos de mejora, obtenidos a partir de una relación de puntos fuertes y áreas de mejora.

Metodología

1. Familiarización con el SGC de la Organización.

Para iniciar con la realización del proyecto era necesario familiarizarse con el SGC de la organización, es decir, se requería comprender la información manejada dentro del SGC.

En este paso se comprendieron conceptos básicos en el funcionamiento del SGC, entre los cuales destacaron los Manuales de Calidad, Manual de Operación de cada área, Diagrama de Procesos, Acciones Correctivas y Preventivas, así como su proceso de creación de cada una de estas, desarrollo de planes de acción, conocimiento de la Política de Calidad, Objetivos de Calidad, indicadores de cada uno de los procesos, comprender quienes eran los involucrados en los procesos y sus responsables; además de conocer la importancia de una auditoria, el procesos de realización de la misma, y sobre todo la manera en la organización se debe adecuar a los criterios y/o requisitos proporcionados por la Norma ISO 9001:2008 para la adopción de un SGC.

2. Conocimiento de la Norma ISO 9004:2009.

El conocimiento de la Norma ISO 9004:2009 era la base de la realización del proyecto, debido a que la realización de este era para conocer la adopción de dicha norma y determinar el nivel de madurez en el que se encuentra la organización; para ello en este paso primeramente se tuvo que comprender la norma, cada uno de sus capítulos y términos.

Por ello se tuvo que analizar y comprender el contenido de cada uno de los apartados que componen dicha normativa.

3. Análisis del Instrumento de Evaluación proporcionado por la Norma ISO 9004:2009.

La Norma ISO 9004:2009 proporciona un instrumento en su contenido para llevar a cabo la evaluación del SGC, para ello se tuvo que analizar el contenido de dicho instrumento y

tratar de adecuarlo a la organización para que los resultados obtenidos fueran lo mas exactos posibles.

En este punto se llevó a cabo la aplicación del instrumento proporcionado por la norma para evaluar el SGC actual, dicha evaluación fue aplicada al representante de la Dirección ante ISO 9000, pero a la hora de la interpretación de la información obtenida con este instrumento se observó que los datos obtenidos no permitían determinar correctamente el nivel de madurez de la organización. Para observar el instrumento de evaluación, puede contactar directamente a los autores.

4. Selección del Instrumento de Evaluación.

Para llevar a cabo la evaluación del SGC de la empresa, se optó por llevar a cabo este proceso a través de un cuestionario proporcionado por la Normativa PNE 66174 “Guía para la Evaluación del SGC según UNE-EN ISO 9004:2009. Herramientas y Planes de Mejora” ya que la estructura otorgada por el cuestionario de esta norma, permite una mayor comprensión de las preguntas planteadas para la evaluación del SGC; además evalúa tanto la adopción de la Norma ISO 9001:2008, como la de la Norma ISO 9004:2009 en cada uno de sus Capítulos.

5. Aplicación del Instrumento de Evaluación.

En este apartado se llevó a cabo la definición de la persona que llevará a cabo la contestación de la Evaluación, para ello se eligió al puesto de trabajo que mejor conoce el funcionamiento del SGC, dicho puesto es el de Representante de la dirección ante ISO 9000.

El instrumento de evaluación presentaba dos partes a evaluar, una evaluación directiva y una evaluación detallada, en este proyecto se decidió solo por realizar la evaluación detallada, ya que engloba en su mayoría todos los apartados requeridos por ambas normativas, además de que permite adentrarse en su mayoría en las partes involucradas directamente con el

SGC, el motivo por el que solo se aplicara la evaluación detallada es porque para la evaluación directiva requiere de la participación de la Alta Dirección y por cuestiones de trabajo y tiempo con mayor prioridad e importancia no pudo ser aplicada.

6. Análisis de la Información Obtenida y Determinación del Nivel de Madurez.

En este paso se presenta la información recopilada a través de la aplicación del instrumento de evaluación, es decir todos aquellos resultados obtenidos; a continuación se presenta cada uno de estos por capítulo de la norma ISO 9001: 2008, esto debido a que en el instrumento hace mención a ambas normas como se menciona anteriormente y permite identificar a que apartado pertenece cada cuestionamiento de cada norma.

7. Desarrollo del Plan de Mejora.

Para que la organización logre alcanzar el éxito sostenido en cada una de las áreas que componen su SGC, se desarrollo un plan de mejora el cual engloba cada una de las áreas más débiles encontradas en el análisis de los datos del Cuestionario de Evaluación.

Así también se presentó el plan de mejora, el cual para su desarrollo tomó en cuenta el grado de importancia para la organización y los recursos con los que cuenta; ya que siempre se trata de lograr la mejora continua cuidando el uso adecuado de los recursos. El plan involucró tareas a corto, mediano y largo plazo, las áreas involucradas y la descripción de actividades a realizar.

Resultados y discusión

El proyecto que se realizó se conformó mediante un procedimiento el cual consistió en una serie de etapas entre las cuales se encuentran las siguientes; primeramente se requirió de la familiarización con el funcionamiento actual del SGC, después se pasó al conocimiento y comprensión de la Norma ISO 9004:2009, seguido del análisis al instrumento de evaluación

de un SGC proporcionado por la Normativa anteriormente mencionada, en el siguiente apartado se encuentra la selección del instrumento de evaluación una vez analizado y adecuado a la organización; para después ser aplicado para la determinación del nivel de madurez de la organización en la adopción de la Normativa ISO 9004:2009 y el desarrollo de un plan de mejora que permita una mejor adopción de la Normativa.

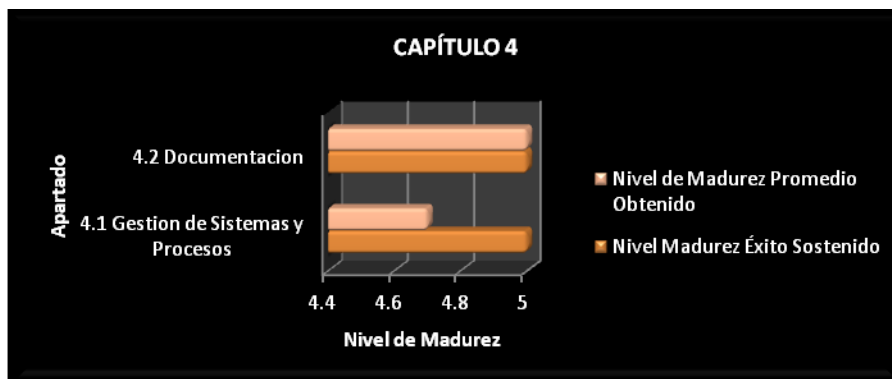
Capitulo No. 4 “Sistema de Gestión de Calidad”; a continuación se presenta el resultado obtenido a través de un gráfico de barras, en el cual se puede observar el Nivel de Madurez adoptado en los diferentes apartados del capítulo 4 en ambas Normas, obteniendo:

Tabla 1. Puntuación Obtenida en los Apartados del Capítulo 4

Capítulo	Nivel de Madurez Promedio Obtenido	Nivel Madurez Éxito Sostenido
4.1 Gestión de Sistemas y Procesos	5	5
4.2 Documentación	4.7	5

A continuación se muestra un gráfico de barras en el que se puede observar el comportamiento de la puntuación promedio obtenida en cada uno de los apartados del capítulo 4, comparándolo contra el nivel de madurez proporcionado por la norma como meta.

Figura 2. Gráfico de Barras del Capítulo 4 de la Norma ISO 9001:2008



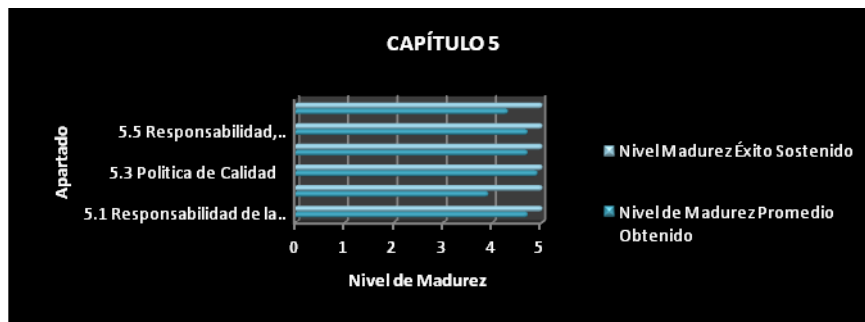
Capítulo 5 “Responsabilidad de la Dirección” de la misma manera que el capítulo anterior, a continuación se muestran los resultados obtenidos en los diferentes apartados de este capítulo. A continuación se presenta la puntuación obtenida:

Tabla 2. Puntuación Obtenida en los Apartados del Capítulo 5

Capítulo	Nivel de Madurez Promedio Obtenido	Nivel Madurez Éxito Sostenido
5.1 Responsabilidad de la Dirección	4.7	5
5.2 Necesidades y Expectativas de las Partes Interesadas	3.9	5
5.3 Política de Calidad	4.9	5
5.4 Planificación	4.7	5
5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación	4.7	5
5.6 Revisión por la Dirección	4.3	5

De la misma manera se presenta el comportamiento de cada uno de los apartados del Capítulo 5 en cuanto a su puntuación promedio obtenida y el nivel de madurez meta.

Figura 3. Gráfico de Barras del Capítulo 5 de la Norma ISO 9001:2008.



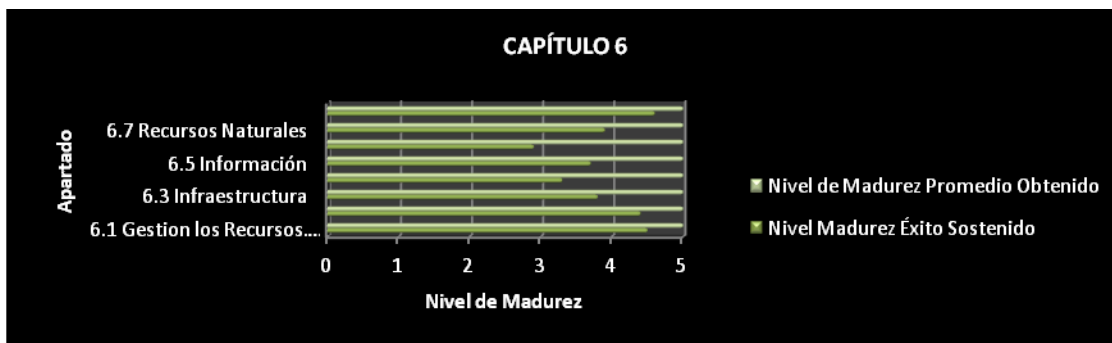
Capítulo 6 “Gestión de los Recursos” los recursos son una parte que las organizaciones tratan de mantener lo más optimizado posible, en esta Capítulo las puntuaciones obtenidas en los diferentes apartados que lo componen se obtuvo las siguientes puntuaciones:

Tabla 3 Puntuación Obtenida en los Apartados del Capítulo 6

Capítulo	Nivel de Madurez Promedio Obtenido	Nivel Madurez Éxito Sostenido
6.1 Gestión los Recursos. Orientación General	4.5	5
6.2 Personal	4.4	5
6.3 Infraestructura	3.8	5
6.4 Ambiente de Trabajo	3.3	5
6.5 Información	3.7	5
6.6 Proveedores y Alianzas	2.9	5
6.7 Recursos Naturales	3.9	5
6.8 Recursos Financieros	4.6	5

Aquí se presenta un Gráfico de Barras en el que se presenta el comportamiento de los diferentes apartados del Capítulo 6 en cuanto a su puntuación promedio obtenida.

Figura 4. Gráfico de Barras del Capítulo 6 de la Norma ISO 9001:2008



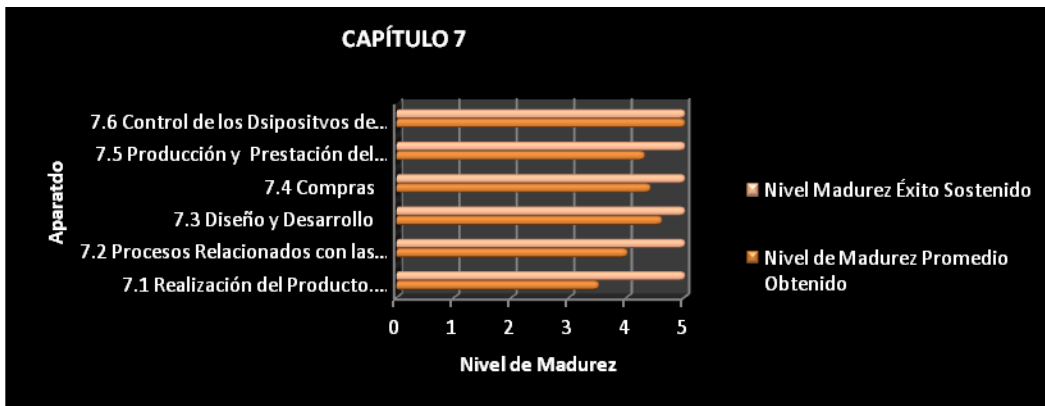
Capitulo 7 “Realización del Producto” este capítulo involucra todos aquellos aspectos que directamente relacionados con la elaboración del producto, por ello son de gran importancia mantener bien controlados estos aspectos, a continuación se presenta el resultado obtenido en la evaluación a este Capítulo:

Tabla 4. Puntuación Obtenida en los Apartados del Capítulo 7

Capítulo	Nivel de Madurez Promedio Obtenido	Nivel Madurez Éxito Sostenido
7.1 Realización del Producto. Orientación General	3.5	5
7.2 Procesos Relacionados con las Partes Interesadas	4	5
7.3 Diseño y Desarrollo	4.6	5
7.4 Compras	4.4	5
7.5 Producción y Prestación del Servicio	4.3	5
7.6 Control de los Dispositivos de Seguimiento y Medición	5	5

Mediante el Gráfico de Barras que a continuación se presenta se puede comprender de una mejor manera la adopción de la normativa ISO 9004:2009 y la madurez del SGC.

Figura 5. Gráfico de Barras del Capítulo 7 de la Norma ISO 9001:2008



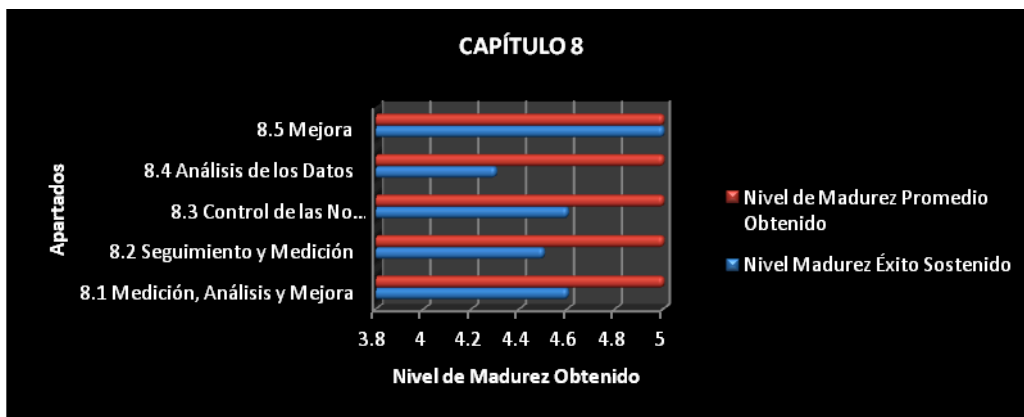
Capitulo 8 “Medición, Análisis y Mejora” como parte final de esta cuestionario de evaluación a continuación se presentan las puntuaciones obtenidas en cada uno de los apartados que componen el Capitulo 8 de esta de la Norma ISO 9001:2008, combinados con las directrices de la Norma ISO 9004:2009.

Tabla 5. Puntuación Obtenida en los Apartados del Capítulo 8

Capítulo	Nivel de Madurez Promedio Obtenido	Nivel Madurez Éxito Sostenido
8.1 Medición, Análisis y Mejora	4,6	5
8.2 Seguimiento y Medición	4,5	5
8.3 Control de las No Conformidades	4,6	5
8.4 Análisis de los Datos	4,3	5
8.5 Mejora	5	5

A través del gráfico de barras que se presenta a continuación se puede comprender de una mejor manera la adopción de la norma:

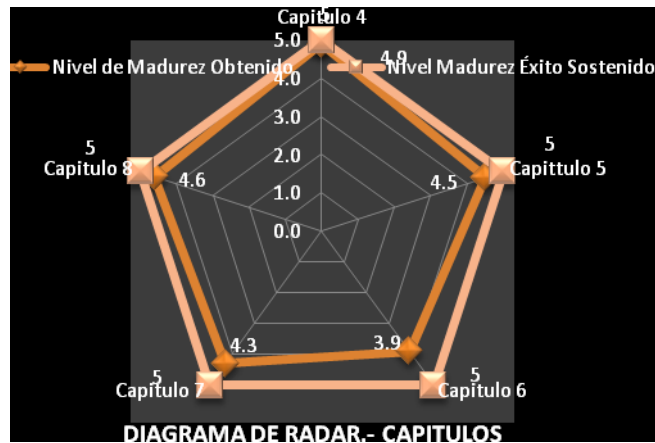
Figura 6. Gráfico de Barras del Capítulo 8 de la Norma ISO 9001:2008



Para la determinación del Nivel de Madurez actual en la adopción de las directrices establecidas de la Norma ISO 9004:2009, así como el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 para el establecimiento de un SGC; se desarrolló un Diagrama de Radar, para observar de una mejor manera el nivel en el que se encuentra la organización para lograr el éxito sostenido, así como la satisfacción de todas sus partes interesadas que lo lleven a alcanzar la eficacia y eficiencia en todo la organización.

En el diagrama de radar se puede comparar el Nivel de Madurez Esperado por la Norma ISO 9004:2009 para lograr el éxito sostenido y el obtenido en los capítulos:

Figura 7. Diagrama de Radar de los Capítulos de la Norma ISO 9001:2008



En base a este Diagrama de Radar se pudo entender el comportamiento actual del SGC en cada uno de los apartados de ambas normas, el motivo de que el cuestionario involucre a ambas normas, es para medir el si realmente se siguen cumpliendo con los requisitos de la norma ISO 9001:2008 e involucra a la Norma ISO 9004:2009 para medir el nivel de adopción que se tiene de esta.

Los resultados obtenidos después de la evaluación y de calcular el promedio de los apartados de cada capítulo fue el siguiente:

Tabla 6. Puntuación Promedio Obtenida en los Capítulos de la ISO 9001:2008 e ISO 9004:2009

Capítulo	Nivel de Madurez Obtenido	Nivel Madurez Éxito Sostenido
Capítulo 4	4,9	5
Capítulo 5	4,5	5
Capítulo 6	3,9	5
Capítulo 7	4,3	5
Capítulo 8	4,6	5

Como se puede observar la mayoría de los capítulos obtuvieron un Nivel de Madurez de adopción muy cercano al nivel meta; lo cual nos indica que esta muy próximo a alcanzar el éxito sostenido en cada uno de los capítulos 4, 5, 7,8; es decir la organización tiene bien asentados cada uno de los requisitos proporcionados por la Norma ISO 9001:2008 y está muy próxima a alcanzar la adopción total de las directrices establecidas por la Norma ISO 9004:2009 para alcanzar el éxito sostenido.

En lo que respecta al capítulo 6 “Gestión de los Recursos” se encuentra apenas en la adopción del Nivel de Madurez 4, lo cual no perjudica mucho la adopción de las directrices, ya que el resultado muestra que se tiene un avance importante en estas. Para comprender mejor por qué el capítulo 6 obtuvo esta puntuación se analizó el cuestionario, observando que dicho capítulo muestra ciertas áreas de oportunidad en lo que respecta a: infraestructura, ambiente de trabajo e información.

Por último cabe mencionar que la organización obtuvo en base al resultado del cuestionario de autoevaluación un Nivel de Madurez en la adopción de la Norma ISO 9004:2009 del 4.4; el cual nos indica que la organización se encuentra en un porcentaje del 80% de adopción de las directrices de la norma anteriormente mencionada.

Además en este Nivel de Madurez la Organización hace énfasis en la mejora continua, las actividades y procesos se revisan y se toman las acciones necesarias derivadas del análisis de los datos obtenidos de los procesos; además sus procesos son eficaces y eficientes.

En lo que respecta a su SGC, existe de manera íntegra, con introducción a áreas Sistemas de Gestión Medioambientales y de seguridad laboral; lo cual nos indica que la empresa tiene un nivel de adopción de la Norma ISO 9004:2009 avanzado, el cual aplica no

aplica no solo a los procesos productivos y claves, sino también a otros procesos auxiliares, incluyendo los que tienen relación con la satisfacción de las partes interesadas.

Por último el proyecto desembocó en la generación de un plan de mejora que permitiera lograr la mejora continua del sistema y cuidando el uso adecuado de los recursos. El plan involucró tareas a corto, mediano y largo plazo, las áreas involucradas y la descripción de actividades a realizar. El detalle del plan de mejora puede ponerse a disposición en consulta directa con los autores.

Tabla 7. Extracto de plan de mejora ISO 9004:2009.

Área de Mejora	Plazo	Actividades a Realizar	Responsable de la Tarea
1. Partes Interesadas: Proveedores	Mediano Plazo	Establecer un Sistema de Reconocimiento que permita mantener la calidad de la materia prima y tener un proveedor confiable	Dirección General. Compras.

Conclusiones

El desarrollo del proyecto cumplió con el objetivo planteado al inicio de este, el cual consistía en evaluar el SGC y determinar el Nivel de Madurez a través de la Norma ISO 9004:2009; todo esto para ver el comportamiento del SGC actual y conocer el grado de adopción de las directrices descritas por la Norma anteriormente mencionada.

El impacto real de la evaluación se logrará comprender y evaluar una vez que la organización decida poner en marcha las actividades planteadas en el plan de mejora. Sin embargo lo realizado permitió determinar el estado inicial del SGC en materia de madurez, en donde si observamos los datos podemos concluir que el promedio general de madurez del sistema es de 4.44, a tan solo 0.56 puntos del máximo obtenible, lo que determina un alto

grado en la escala base de la norma ISO 9004:2009. Sin embargo también permitió la identificación de áreas de oportunidad muy particulares como ambiente de trabajo, gestión de recursos y manejo de proveedores.

En cuanto al impacto de los resultados se consideran de alta significación para la mejora de los procesos del negocio del sistema bajo estudio, sin embargo es complicado determinar una relación comparativa entre este y otros sistemas, ya que el esquema ISO 9004 fue recientemente modificado para la determinación de la madurez a través del documento de la versión 2009. Ante esto pueden sentarse las bases para futuras mediciones comparativas en escenarios similares.

Las recomendaciones al SGC serían el implementar el plan de mejora que se realizó con base a la información obtenida de la evaluación, en base a las áreas de oportunidad, sobre todo en las áreas del ambiente de trabajo y también referente al personal, el plantear un programa de seguimiento, para analizar el desarrollo de las actividades comprendidas en el plan de mejora, esto con el fin conocer si se están llevando a cabo, así como el realizar una nueva autoevaluación al SGC para conocer el estado en el que se encuentra una vez implementado el plan de mejora.

Referencias

- Besterfield H. Dale. (2004). Control de Calidad, Pearson Prentice Hall (Cuarta Edición). México.
- Fontalvo Tomas y Juan Vergara. (2010). La Gestión de la Calidad en los Servicios, Editorial Eumed (Primera Edición).Málaga.
- Yáñez M., Carlo. (2008). Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9001, Internacional Eventos. Año de Consulta 2012. Ver en: <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>
- Pérez José Antonio. (2010). Gestión por Procesos. Editorial Alfaomega (Cuarta Edición). Madrid.

Ruiz-Canela José. (2004). La Gestión por la Calidad Total en la Empresa Moderna. Editorial Alfaomega. Madrid.

ISO 2005. Norma ISO 9000:2005, Sistema de Gestión de Calidad-Fundamentos y vocabulario. ISO Secretaria Central. Ginebra, Suiza. 33 pp.

Artículo XXV. Las franquicias como estrategia de expansión y crecimiento para un agronegocio

*Erick Barceló Rojo, Ramiro Arnoldo Buelna Peñuñuri, Jorge Ortega Arriola & María Dolores Moreno Millanes
ebarcelo@kowi.com.mx*

Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó en una empresa Productora y Comercializadora de carne de cerdo denominada “Alimentos Kowi S.A. de C.V.”, ubicada en Navojoa, Sonora la cual cuenta con 25 unidades o tiendas operando exitosamente en los estados de Baja California, Sonora, Sinaloa y D.F. Se utilizaron varias entrevistas así como asesoría con el director del despacho Feher & Feher, especialistas en consultoría en Franquicias, Lic. Ferenz Feher Tocatli y con el Ing. Vicente de Jesús Bihouet Santini Director General del Grupo Kowi empresa bajo estudio con la finalidad de conocer los planes y proyectos de la empresa y del entorno de las franquicias. Se efectuó un análisis FODA en la empresa con la finalidad de conocer los factores internos y externos que le afectan directamente y con ello, definir el plan a seguir, primeramente se realizó un análisis con personal de Kowi para identificar la situación en la que esta se encuentra en infraestructura, personal y proyectos. Obteniendo información relevante para comenzar la investigación de este proyecto, se investigaron los antecedentes de la empresa para indicar donde está ubicada, qué produce, quiénes son sus clientes, la operación para qué requiere y qué servicio ofrece. El objetivo de este trabajo de investigación es presentar un modelo de franquicia que cubra las expectativas de inversionistas mexicanos, en donde se les proporcionen manuales claros que les sirvan de base para manejar una franquicia.

Palabras claves. Franquicias, Análisis Foda, Proyectos, Kowi.

Introducción

A casi 20 años de que el concepto de franquicia llegara a México, estos negocios han alcanzado un importante grado de maduración y perfeccionamiento, tanto en México como en América Latina y el resto del mundo; durante el gobierno de Miguel de la Madrid el tema de las franquicias distaba mucho de ser siquiera considerado en las universidades. Hoy, por el contrario, es un asunto de relevancia en prácticamente todas las instituciones de educación superior.

Lo que en aquel entonces se conocía como franquicia era algo que se importaba, debido a las características propias del sistema económico. La evolución fue dándose poco a

poco, de tal suerte que el negocio ha conservado su esencia y dinamismo, consolidándose tan ampliamente que ahora no solo se desarrollan franquicias, si no también se exportan.

En 1989 México comenzaba a figurar en la lista mundial de franquicias, sin embargo, hoy ocupa el octavo lugar, según comenta (Gallegos, 2006).

En 1985 la franquicia McDonald's consiguió abrir su primera unidad franquiciada en el sur de la Ciudad de México. Luego, otras empresas se sumaron a la experiencia de McDonald's y, aunque algunas ya operaban en México desde hace años fue hasta entonces que adoptaron la figura de la franquicia para expandirse con mayor rapidez. Entre las empresas que mostraban esta tendencia se encontraron las franquicias estadounidenses Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, Howard Johnson, Holiday Inn, así como las franquicias mexicanas Helados Bing, Helados Holanda y Dormimundo (Feher, 2004).

Debido a la importancia que tiene el sector franquicias en la generación de empleos, puntos de venta y número de marcas resulta estratégico para las empresas sonorenses trabajar para la consolidación de la industria; en la actualidad, en Sonora existen 170 conceptos, los cuales se localizan en 1,500 puntos de venta, existen 12,000 empleos directos y 4,000 indirectos asociados a estos modelos de negocios en el estado. El sector de las franquicias en el estado de Sonora creció 12 Por ciento el año 2010 y para el 2011 se obtuvo un incremento del veinte Por ciento; en la actualidad, existen 49 marcas originarias de Sonora (Asociación Mexicana de franquicias, 2012).

La empresa bajo estudio "Grupo Kowi" nació en 1986 en la Ciudad de Navojoa, Sonora, como fruto de la iniciativa de dos grupos de productores de cerdo del Sur del Estado, asociándose con un objetivo común: producir carne de cerdo de la más alta calidad para el mercado nacional y de exportación, con el tiempo, la compañía ha sido capaz de desarrollar

una eficiente integración vertical sobre diferentes procesos de su cadena productiva, principalmente en lo relacionado a producción, industrialización y comercialización de cerdo.

Actualmente la empresa genera 1700 empleos directos en sus diferentes áreas así como una capacidad de sacrificio y corte superior a 2,200 cerdos diarios, lo que representa una producción anual de más de 70 mil toneladas de carne de cerdo, con destino al mercado nacional e internacional, haciéndose acreedor del premio nacional de exportación por su destacada participación en el extranjero como Japón, Corea y Estados Unidos.

Planteamiento del problema

La venta nacional actual de productos naturales, primarios y procesados es a través de mayoreos, rutas y unidades propias (puntos de venta), pero se pretende no depender del autoservicio y las empacadoras fuertes como Wal-Mart y Sigma. El grupo cuenta con 25 puntos de venta propios, los cuales proporcionan un margen de utilidad mayor a través de precios competitivos en relación a las unidades de autoservicio y supermercados.

En el 2011 decide buscar los requisitos y procedimientos para poder franquiciar el modelo de negocio o puntos de venta, buscando abarcar un mayor mercado y la distribución; si se conoce al cliente final y sus necesidades, es entonces más fácil aún lograr dirigir las estrategias que garanticen la satisfacción de esas necesidades e incluso, superar sus expectativas; al momento de franquiciar el negocio también es de suma importancia para el corporativo, analizar y seleccionar al perfil correcto de la persona a la cual se le otorgará una franquicia Kowi.

De ahí surge la pregunta ¿Cómo lograr que la empresa Kowi se posicione en el mercado local, estatal y nacional?

Objetivo

Desarrollar un modelo de franquicias que le permita a la empresa posicionarse en el mercado regional, estatal y nacional dentro del territorio mexicano.

Justificación

Al promover el proyecto de desarrollo de franquicias Kowi se trasmite la esencia de la empresa para lograr una penetración en el mercado con mayor empuje, esto es, aplicar el know-how (saber-como) de Kowi, incrementar la cobertura y desarrollos institucionales, fortalecimiento y posicionamiento en los mercados donde se ubique la marca, incrementar la eficiencia en las franquicias, puesto que son administradas en forma directa por el inversionista, quien recibe capacitación y asesoría de especialistas del corporativo así como un mayor volumen de ventas entre la red de franquicias.

Tomando en cuenta lo anterior, el presente documento está diseñado para servir como un apoyo de inducción y evaluación para todo aquel involucrado en el sistema de franquicias Kowi, facilitando el conocimiento de sus aspectos operativos, financieros, legales y comerciales; identificando las expectativas del corporativo Alimentos Kowi S.A. de C.V. como empresa franquiciante y los objetivos que se pretenden cumplir.

Marco referencial

El sistema de franquicias

El proyecto de desarrollo de franquicias Kowi utiliza las ventajas competitivas de la empresa para lograr una penetración en el mercado, es decir transmitir “el corazón” de Kowi a las unidades de negocio, además de contar con los medios de control para verificar su buen funcionamiento y comprobar que los métodos administrativos y operativos que se usen sean apegados a lo dispuesto previamente por el corporativo, cabe mencionar que el desarrollo de

Kowi bajo el sistema de franquicias, se ubica en el supuesto del Artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial, que a la letra dice:

"Existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a la que se le concede (franquiciatario), pueda producir, vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca (franquiciante), tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue".

Análisis FODA

El Análisis FODA es una herramienta con la cual Alimentos Kowi S.A. de C.V. analiza diferentes aspectos del servicio, mercado, competencia y variables externas que afectan el desarrollo del proyecto de franquicias. Está realizado de manera juiciosa apegado a la realidad con lo cual se percibe una comparación objetiva de las fortalezas y debilidades, útiles para explotar los factores sobre los cuales se debe de actuar. Su nombre viene de las iniciales de los elementos que se analizan sobre la empresa: F (Fortalezas), O (Oportunidades), D (Debilidades) y A (Amenazas). El análisis de cada uno de estos componentes, debe realizarse profundamente para tener una perspectiva global tanto del entorno que rodea a la empresa como de las situaciones dentro de la misma que la afectan en distintas formas.

Las fortalezas se definen como la parte positiva y de carácter interno de la empresa, negocio u organización; es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar o ejercer y que representan una ventaja competitiva, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.

El hecho de reconocer las fortalezas de Kowi, demuestra las ventajas diferenciales

frente a los competidores directos e indirectos como son: la excelente calidad en sus productos, 25 unidades operando exitosamente, altos estándares de calidad y tecnología de vanguardia.

Al evaluar las debilidades se debe contemplar que se está haciendo, enfocándose a aquellos elementos que le impiden a la empresa ejecutar estrategias para desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja, competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Las debilidades permiten comprender y entender los puntos débiles del negocio, los cuales al solucionarlos pueden convertirse en fortalezas y/o oportunidades.

Franquicias por desarrollar

Los tipos de unidades que Alimentos Kowi S.A. de C.V. pretende desarrollar como parte del sistema de franquicias Kowi son:

Unitaria: Se otorga a una persona con un solo contrato específico.

Regional: Se le otorga una región (para protegerla) a una persona y si funciona, se puede pensar en abrir más unidades propias.

Local y descripción física

Antes que el franquiciatario rente o compre un local, debe enviar al corporativo los planos de localización y planta arquitectónica, así como las fotografías para verificar que efectivamente corresponda con las especificaciones que se requieren, además de que se realizará una visita para corroborarlo.

Las características físicas que debe cumplir toda unidad Kowi que se abra, con el objetivo de estandarizar la imagen de las mismas, son:

Local comercial con superficie mínima aproximada de 65 metros cuadrados y 6 metros

mínimo de frente en su fachada.

Estrategias de crecimiento y territorialidad

Con las ventajas competitivas dirigidas al crecimiento en el sistema de franquicias, se determinan las estrategias a seguir en el corto, mediano y largo plazo, estableciendo siempre un crecimiento ordenado de las unidades Kowi.

Para efectos de supervisión, asistencia técnica, abastecimiento, capacitación y control, es recomendable que las primeras unidades se encuentren cercanas a nuestros a los actuales centros de distribución.

Se define como corto plazo el periodo de 1 año y medio a partir del término del desarrollo de franquicias, la apertura de 5 a 10 sucursales donde se cuente con una distribución directa (mediante sucursal) en Ciudad de México, Guadalajara, Culiacán o ciudades cercanas a estas sucursales.

El mediano plazo queda definido en un periodo de dos a tres años con la apertura de once a veinticinco unidades.

El modelo de franquicia fue basado en la planeación estratégica y la matriz FODA, la cual sirvió como el instrumento más adecuado en éste análisis conforme a los resultados que aporta. Con el estudio que se hizo de la situación de la empresa y el mercado, se logro detectar fortalezas y debilidades de conforme a la matriz FODA, con el fin de que a través de las debilidades se establecieron las estrategias, en base a esos resultados se determinaron los objetivos de estudio, su aplicación y la asignación de recursos, tiempo y lugares, así como medidas de control y evaluación.

En general, hubo disponibilidad de los directivos y asesores en franquicias para la recolección de información y llegar a la solución del problema planteado. El trabajo forma

parte del proceso de planeación estratégica y está organizado en términos de recursos, además de presentar las acciones necesarias para su realización.

Metodología

Se realizó una breve reseña sobre la historia de la empresa. Posteriormente se explicaron los diferentes métodos o investigaciones sobre las franquicias en México, donde se toma el modelo que sirve de base para la propuesta de este trabajo. Conocer los conceptos que sustentan el marco teórico referencial de esta investigación donde se involucra el sistema de franquicias, ayuda a entender los procedimientos que son importantes para que las empresas sean competitivas y permanezcan en el mercado.

En este estudio se utilizaron varias entrevistas así como asesoría con el director del despacho Feher & Feher, especialistas en consultoría en Franquicias, Lic. Ferenz Feher Tocatli y con el Ing. Vicente de Jesús Bihouet Santini director general del grupo Kowi empresa bajo estudio, con la finalidad de conocer los planes y proyectos de la empresa y del entorno de las franquicias. Además se efectuó un análisis FODA para identificar los factores internos y externos que afectan directamente al corporativo y con ello definir el plan a seguir.

Se realizó un análisis con personal de ventas de la empresa en estudio, para conocer la situación en la que ésta se encuentra en infraestructura, personal y proyectos. Obteniendo información relevante para comenzar la investigación de este proyecto.

Se investigaron los antecedentes de la empresa para conocer dónde está ubicada, qué produce, quiénes son sus clientes, la operación de ventas que requiere y qué servicio les ofrece. Aquí se identificó que procesos se realizan dentro de las tiendas o boutiques de carne de cerdo para la elaboración del producto terminado, desde la recepción de materiales pedidos, su descarga, almacenaje, procesos administrativos y logística en cada una de las unidades. Se

conoció la cantidad de clientes que tienen, así como sus ubicaciones y márgenes de ventas.

Se utilizó la herramienta (FODA) y la información obtenida en el marco contextual, para hacer un diagnóstico, finalmente se integra toda la información para la propuesta del modelo para franquiciar y comprender la situación organizacional, donde fue posible identificar los puntos a explotar (fortalezas y oportunidades), y aquellos que se deben intentar mejorar (debilidades y amenazas), con la finalidad de que no resulten perjudiciales.

Se establecieron cronogramas de actividades para el desarrollo de manuales operativos así como estandarización de la imagen en todas las unidades existentes, con la finalidad de tener fechas comprometidas y conocer el grado de cumplimiento que ha teniendo el plan de desarrollo de la franquicia Kowi.

Resultados y discusión

Para responder a la pregunta de investigación planteada en el primer capítulo y de esta forma darle sustento a la misma se determino que el tipo de investigación es técnica ya que se quiere resolver un problema práctico que es el crecer por medio de franquicias.

El método de esta investigación se dividió en dos fases en la primera fase se aplicaron entrevistas, que se hicieron tanto a directivos del corporativo, asesores en franquicias y a posibles inversionistas en la edición 35 de la Feria de Internacional de franquicias, llevada a cabo los días 1, 2 y 3 de marzo del 2012, para saber las necesidades de los franquiciatarios; los resultados de la fase uno sirvieron de referencia para las propuestas que se le hacen a la empresa, en la segunda fase se utilizó el método del estudio de caso de la empresa que se selecciono debido a que reunió las características de ser una empresa del ramo de alimentos que quiere crecer mediante esta forma de hacer negocios.

Conclusiones

Hablar de franquicias es lo mismo que hablar de innovación de procesos, de transferencia de tecnología, de recursos humanos, de clonación, de construir una cultura del negocio. Hablar de franquicias es armar esquemas estratégicos de crecimiento, es crecer una idea que ya existe.

Para muchos hombres de negocios, la franquicia es el esquema ideal del riesgo, ya que existe; pero de manera calculada, medida, controlada.

Es, además, una fórmula que promueve y facilita la creación de negocios en muchos países, donde los gobiernos reconocen las bondades que se pueden lograr con este modelo.

Los sistemas de franquicias como una forma de expansión de las empresas no deben ser totalitarios, ni una solución a problemas financieros, sino una forma de hacer negocio con un espíritu emprendedor. De acuerdo a los resultados de esta investigación y el análisis de los datos, poco más del 85 Por ciento de los encuestados, reportó ser la primera vez que visitaba eventos relacionados con la adquisición de franquicias, por lo que se puede deducir que pocos inversionistas en franquicias tienen conocimiento sobre el manejo de negocios y no tienen acceso a la información correspondiente. Las principales ocupaciones son a nivel profesionista, empleado o trabajadores de forma independiente, pero pocos conocen el manejo de un negocio formal.

El objetivo de esta investigación fue cubierto ya que es presentar un modelo de franquicia que cubra las expectativas de inversionistas mexicanos en donde se les proporcionen manuales claros que les sirvan de base para manejar una franquicia, los cuestionarios sirvieron para saber cuáles eran las necesidades que tienen cuando se enfrentan al manejo de este tipo de negocios. Esta investigación, muestra también que el principal

fracaso de las PyMES, son la falta de conocimientos en administración y finanzas, así como la desorganización del empresario mexicano, lo cual eleva sus costos de producción.

A pesar de que se ha presentado un entorno difícil para crear empresas exitosas en el país, los inversionistas prefieren invertir en franquicias, porque representan una forma más rápida, no sólo para entrar al mundo de los negocios, sino también para acceder a nuevas tecnologías, estrategias de mercado, capacitación de personal y productos y servicios reconocidos y ampliamente aceptados por el consumidor.

Esta investigación muestra también que el principal fracaso de las PyMES, son la falta de conocimientos en administración y finanzas, así como la desorganización del empresario mexicano, lo cual eleva sus costos de producción.

Principalmente estos son los puntos en los que las PyMES tienden a fallar, pero considerando que han existido empresas con recursos bajos que han logrado franquiciar sus negocios y gracias a ello actualmente algunas exportan sus marcas al extranjero, esto demuestra que es posible tener éxito, y que solo es cuestión de que nuestros empresarios se decidan a modificar su cultura empresarial y esto los llevará al éxito.

En esta investigación se determinaron varios factores que influyen en la decisión de los inversionistas para la adquisición de franquicias, uno de los factores importantes para poder franquiciar un negocio según el modelo de franquicia que se propone en este trabajo es la estandarización de operaciones, y dentro de esta estandarización, en el área de operaciones se le propone a la empresa, que los manuales operativos se tengan por escrito, para poder elaborar correctamente cada una de las actividades.

Es necesario tener una imagen atractiva tanto para inversionistas como a clientes es importante tomar en cuenta el tamaño del local y que cuente con estacionamiento. Según las

investigaciones de este trabajo se tiene que hacer un estudio de mercado donde se determine si es conveniente o no poner un negocio, ya que los locales comerciales pueden llegar a ser muy costosos y esto tendría repercusión en el costo de la inversión y en las finanzas de los inversionistas.

Por lo anterior el empresario que desea crecer por medio de franquiciar su negocio primero debe tener presente que adquiere un compromiso a largo plazo y que brindará apoyo durante toda la relación con sus franquiciatarios.

Referencias

Asociación mexicana de franquicias. Las franquicias mexicanas. Recuperado el 16 de octubre 2011 de: <http://franquiciasdemexico.org/>

Feher, Ferenz. (2004). Franquicias a la Mexicana. México: Mc. Graw Hill

Feher, Ferenz. (2006). Franquicias = Éxito, Motivos y Razones. México: Somohano Express

Artículo XXVI. Estudio de factibilidad económica en una empresa productora y comercializadora de plántulas de hortalizas en el sur de Sonora

Roberto Quintana Jaime, Imelda Lorena Vázquez Jiménez, María Trinidad Álvarez Medina, María Elvira López Parra & Daniel Paredes Zempual
rqjaime_13@hotmail.com

Resumen

Hoy en día para la implementación de cualquier empresa es necesario realizar algunos análisis de tipo cuantitativos que sirven para determinar su rentabilidad y en base a ello, tomar una decisión de aceptar o rechazar un proyecto para su inversión. El presente trabajo de investigación se realizó en una empresa productora y comercializadora de plántulas de hortalizas en el sur de Sonora para conocer la viabilidad económica de un proyecto de inversión. Con el propósito de incursionar en el mercado de la producción y comercialización de plántulas de hortalizas, así como la de contar con los elementos suficientes para conocer la rentabilidad financiera de un proyecto, surge la siguiente interrogante: ¿Cuál es la viabilidad económica para un proyecto de producción y comercialización de plántulas de hortalizas en el sur de Sonora? Para dar respuesta a la pregunta se realizó un análisis hacia el exterior, donde se detectaron las necesidades de un mercado potencial insatisfecho en la adquisición de plántulas, y un análisis al interior de la empresa para determinar los costos de producción, ingresos por ventas y precio por unidad para elaborar un plan financiero dando como resultado indicadores positivos que determinaron la viabilidad y rentabilidad financiera del presente proyecto.

Palabras clave. Factibilidad, Indicadores financieros, Plántulas y Sonora.

Introducción

Hoy en día y en cualquier lugar donde se encuentre un negocio, siempre hay a la mano una serie de productos o servicios proporcionados por el hombre mismo. Todos y cada uno de estos productos y servicios antes de ser vendidos comercialmente, tienen que ser evaluados desde varios puntos de vista, siempre con un objetivo final, la de satisfacer una necesidad humana. Después de ello, alguien tiene que realizar una inversión económica para producirlo en masa, por lo tanto, siempre que exista una necesidad humana de un bien o servicio habrá necesidad de llevar a cabo algunos análisis para determinar la rentabilidad económica y tomar la decisión de hacer o no una inversión.

Por lo antes mencionado se realizó una investigación en la empresa Sociedad Cooperativa de R.L. GRAFT & PLANT; el problema que se detectó es como la empresa pretende incursionar en el mercado de producción de plántulas de hortalizas y como contar con los elementos suficientes que determinen la rentabilidad financiera para el establecimiento de este tipo de empresa. En consecuencia se deben de tomar en cuenta los procesos crecientes de globalización e integración económica que han conducido a una agudización de los marcos de competencia, así como a la redefinición de los parámetros y condiciones para incursionar en los mercados. Si bien estas tendencias globalizadoras se presentaron inicialmente con mayor fuerza en el sector industrial, la actividad agropecuaria o Agronegocios no escapan a dicho fenómeno.

Según Wong, (2009), la globalización, caracterizada como un proceso paradójico y multidimensional es impulsado por avances extraordinarios en las tecnologías de información y comunicación, trasciende todas las esferas de la vida económica, social, financiera, comercial y cultural, por lo tanto en la caracterización de una agricultura globalizada resalta el hecho que está siendo crecientemente construida por procesos económicos y regulatorios que son globales en alcance y carácter, lo cual implica relaciones históricas novedosas en los sistemas agroalimentarios. De acuerdo con cifras de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2010) de ahora en adelante, (FAO), la producción mundial de hortalizas se situará en el 2011 en mil millones de toneladas, aunque en la actualidad la cifra se ubica sobre 800 millones de toneladas de producción anual. Para llegar a esta cifra, la FAO estima que se cultivan anualmente 52 millones de hectáreas, con China, India, Turquía, Italia, Egipto, España, Brasil, México y la Federación Rusa entre los 10 principales países productores de hortalizas frescas y procesadas.

La producción de hortalizas, algunas de las más favorecidas en el rubro del volumen global son: tomate, cebolla, sandía, pimiento y pepino. Otro dato de la FAO muestra que el comercio internacional de estos productos se estima en 28 millones de toneladas, que representan un 3% del volumen de la producción mundial. Esto indica que en realidad, la producción de hortalizas es principalmente una actividad enfocada en el consumo interno. Los productores de México ocupan los primeros lugares en las exportaciones de cuatro de los cinco principales productos de exportación, es decir tomate con ventas de \$1,210.0 millones, cebolla \$277.0 millones, pimiento \$562.0 millones y pepino \$261.0 millones, respectivamente.

La razón radica sobre todo en la facilidad para exportar al mercado norteamericano, que se registra como el principal importador de estos productos. De acuerdo con especialistas de Estados Unidos y los Países Bajos, la superficie actual de invernaderos en México es de 1,000 hectáreas, a las cuales se agregan casi 2,500 hectáreas de estructuras de mallas y túneles. La apuesta por el crecimiento de los invernaderos, apunta hacia el centro, norte y noroeste del país en los Estados de Jalisco, Michoacán, Querétaro, México, Chihuahua, Coahuila, Zacatecas y Sonora. (FAO, 2010). Esto debido a factores de costo de producción, preferencias de los inversionistas y cercanía con los mercados del Este de Estados Unidos. En el caso de la hortifruticultura de exportación en Sonora, se pueden citar un par de trabajos cuyo objetivo es la caracterización de exportaciones hacia mercados alternativos a Estados Unidos, como la Cuenca del Pacífico y Europa. Tal es el caso del trabajo de Salazar, Wong y Sandoval (1997), donde se discute la creciente importancia que tienen las exportaciones sonorenses en los mercados de Asia - Pacífico; asimismo el estudio de Salazar, Borbón y Wong (1999), aporta

evidencias de cómo las compañías comercializadoras ubicadas en los Estados Unidos realizan triangulaciones comerciales con algunas hortalizas producidas en la región de Sonora.

La superficie dedicada a la producción de hortalizas en el Sur de Sonora ha ido en aumento año con año debido a los altos rendimientos que se obtienen por unidad de superficie en comparación con la producción de cultivos tradicionales, provocando un fuerte impacto socioeconómico tanto en la comunidad como en los propios productores de la región.

La empresa donde se llevó a cabo el presente proyecto se localiza en el nuevo Centro de Población Ejidal “Lic. Miguel de la Madrid hurtado y sus Anexos” en la fracción Sureste del Lote 36 y la Fracción Suroeste del Lote 37 de la Manzana 1528 del Fraccionamiento Richardson del Valle del Yaqui en los paralelos 27°14’40.85” Latitud Norte y 109°44’11.37” Longitud Oeste y a 56 m.s.n.m. Se cuenta con un Convenio en “comodato” debidamente protocolizado ante notario público para explotar la infraestructura existente; así como la de aprovechar la experiencia de la mano de obra especializada que existe en la comunidad y que se encuentra disponible para llevar a cabo las actividades del proceso de producción de plántulas de hortalizas generando empleos para contribuir a elevar la calidad de vida de sus habitantes.

Planteamiento del problema

La dinámica del sector hortícola en el Sur de Sonora ha venido incrementándose año con año debido a que los productores han adoptado nuevas técnicas y metodología para elevar la producción de hortalizas bajo invernaderos y a cielo abierto, más sin embargo no escapan a situaciones que los ponen en desventajas con otros productores al momento de llevar a cabo sus actividades como lo es la escasez de material vegetativo (Plántulas), que se les presenta al momento de realizar sus siembras en fechas oportunas y recomendadas. En el Sur de Sonora,

en los Valle del Yaqui y Mayo se localiza un segmento de mercado que corresponde a pequeños productores de hortalizas cuyas siembras las realizan a cielo abierto, en malla sombras e invernaderos y que no es atendido al cien por ciento en cuanto a las necesidades de plántulas que se les presenta al momento de sembrar y representa una considerable superficie de aproximadamente entre 3,500 a 4,000 hectáreas potenciales para este mercado de un total de 9,000 hectáreas que se siembran en el Valle del Yaqui.

Con el propósito de incursionar en el mercado de producción y comercialización de plántulas de hortalizas así como a contribuir a solventar la escasez de material vegetativo que se les presenta a los productores de hortalizas al momento de realizar sus siembras , la empresa busca contar con los elementos necesarios y suficientes que le permita conocer la rentabilidad financiera para competir en el mercado con éxito , por tal motivo nace la siguiente interrogante: ¿Es viable económicamente un proyecto para la producción y comercialización de plántulas de hortalizas en el Sur de Sonora?

Según el INEGI (2010), el nuevo centro de población Ejidal “Lic. Miguel de la Madrid Hurtado y sus Anexos”, es considerado con un grado de marginación alta donde viven un total de 25 familias del sector Social con rezagos vinculados a los servicios más básicos de infraestructura de sus viviendas. Los habitantes, hombres y mujeres cuyos ingresos dependen de la actividad agrícola como jornaleros, salen en busca del sustento familiar ya que por diversas situaciones su mano de obra no es absorbida dentro de su comunidad debido a que únicamente se siembran cultivos tradicionales que no generan la cantidad de jornales suficientes para mantener a sus familias.

La comunidad cuenta con disponibilidad de mano de obra especializada (Mujeres), debido a la capacitación que han recibido por parte de los productores vecinos del centro de población y

que se dedican a la explotación de hortalizas bajo ambientes controlados (invernaderos), tanto en las actividades de siembra como de trasplantes de hortalizas a cielo abierto. Actualmente los esfuerzos de la investigación están orientados a mejorar la calidad y uniformidad del producto y a evitar pérdidas en la producción. Los productores han rebasado la etapa de conocer los factores que determinan la producción vegetal; ahora están aprendiendo las nuevas tecnologías para modificar dichos factores y obtener plantas de calidad con las especificaciones deseadas. La importancia de poner a disposición los servicios de maquila de plántulas a los productores, es la de ofrecer mayor certidumbre en el proceso de siembra de hortalizas, posicionándolo en la etapa de crecimiento de una plántula generada con la mejor calidad, sanidad y experiencia; garantizándole mejores resultados al momento de la cosecha reflejándose en una mejor producción y como consecuencia, una relación beneficio/costo representativa para los productores. La producción de la plántula es uno de los procesos más delicados e importantes para tener éxito en la cosecha. En caso de no contar con un proveedor de plántula que ofrezca sus servicios de calidad, higiene y disponibilidad de plántulas en tiempo y forma, los productores se verán en desventaja para realizar sus siembras a tiempo, reflejándose en la producción con pérdidas económicas considerable, por otro lado, la empresa se verá favorecida al contar con un mercado disponible y potencial para satisfacer sus necesidades, así como contar con los recursos suficientes para seguir creciendo y contribuir al desarrollo de la región con la generación de mano de obra e impactando en un mejor nivel de vida de los habitantes de la comunidad.

Objetivo

Analizar la factibilidad económica mediante indicadores financieros, para determinar la rentabilidad en una empresa productora y comercializadora de plántulas de hortalizas en el Sur de Sonora.

Justificación

La producción de la plántula es un proceso especializado y delicado e importante para tener éxito en las cosechas, por lo tanto la presente justificación se basa en los siguientes aspectos:

- El productor se verá beneficiado al obtener plántulas sanas y de calidad en fechas oportunas, garantizándole una buena producción al momento de su cosecha.
- En el desarrollo de la investigación se detectó que algunos pequeños productores no cuentan con un proveedor disponible en la región que les satisfaga sus necesidades de plántulas a tiempo, traduciéndose en mermas en la producción con pérdidas económicas considerables.
- La empresa se verá favorecida al contar con un mercado disponible lo que le generará recursos económicos para seguir creciendo, ampliar su mercado y al mismo tiempo contribuir en la generación de empleo.

Marco referencial

Según la FAO (2011), el crecimiento en la producción de hortalizas en el mundo se debe a que países como China es el que más ha crecido en los últimos años alrededor del 8.5 9.0% representando casi el 50 % de la producción mundial de hortalizas, además menciona que cerca de un tercio de los alimentos que se producen cada año en el mundo para el consumo humano aproximadamente 1,300 millones de toneladas, se pierden o desperdician y

afirma que estas pérdidas pueden darse en la fase de producción, recolección, post-cosecha o procesado y que son más elevadas en los países en desarrollo debido a la precariedad de las infraestructuras, el bajo nivel tecnológico y la falta de inversiones en los sistemas de producción alimentaria. En la actualidad toda empresa moderna tiene propósitos fundamentales que se enmarcan en los sectores económicos y sociales dentro los cuales se puede mencionar la maximización de los beneficios y minimización del riesgo, preservar su situación y crecer a través del uso de sus propios beneficios, servir a la sociedad, es decir satisfacer necesidades de sus clientes con trato justo con sus proveedores, pagar impuestos al estado para contribuir al desarrollo del mismo y el más importante que es la Rentabilidad (Gitman,2007).

La administración financiera abarca un conjunto de ideas y prácticas que orientan a planear, obtener y utilizar de manera más eficientes los recursos económicos de la empresa, además los instrumentos de análisis que ofrece la administración financiera utilizan métodos de la ciencia económica y se realizan a partir de los resultados y análisis contables. Evaluar la condición financiera de un Agronegocio consiste en analizar si tienen capacidad de pago para cumplir con los compromisos contraídos para sus operaciones. Estos compromisos se contraen con proveedores, acreedores, obreros, empleados y el fisco. Cuando se analiza la situación financiera de la empresa en el corto plazo se habla de evaluar la Liquidez, cuando se analiza la situación financiera en el largo plazo se habla de evaluar la Solvencia. Según Ochoa (2009) , las razones Financieras son medidas aritméticas que establecen una relación entre dos o más partidas de los Estados financieros y que lo importante es que se calculan a partir de datos que efectivamente se relacionen entre si y como ejemplo pone que al calcular una razón a partir de una cifra de ventas y la de activos es correcto ya que existe una relación directa entre ellas ya

que las ventas se logran al utilizar los activos, por otra parte, una razón a partir de una cifra de capital común y la de gastos por fletes no tendrá sentido pues no existe una relación directa entre ellas. Uno de los métodos más utilizados para medir la rentabilidad de los Agronegocios o empresas se basa en la relación entre utilidades netas y el capital invertido para obtenerla.

La evaluación económica de un proyecto de inversión es sólo una de las etapas del proceso. Presupuesto de capital es el término con el que se conoce a la función financiera relacionada con la toma de decisiones de una propuesta de inversión. Según Ochoa (2009), una vez que se tiene la información se puede evaluar el atractivo de las diferentes alternativas. La decisión de inversión será aceptar o rechazar la propuesta y agrega que para la toma de decisiones se aplican diferentes métodos que facilitan la toma de decisiones, algunos de ellos son:

Valor presente neto (VPN)

Tasa interna de retorno (TIR)

Índice de rentabilidad (I.R)

Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

El valor presente neto (VPN), es la suma algebraica del valor presente de los flujos de una inversión, descontada con una tasa de rendimiento mínima aceptable o TREMA. Por este método se descuentan los flujos de efectivo a valor presente, utilizando como tasa de descuento la tasa de rendimiento mínima aceptable que se determina a partir del rendimiento requerido por los accionistas y los acreedores de recursos con costo, como el Banco que cobra intereses a la empresa por los recursos que le otorga en préstamo. (Ochoa, 2009).

$$VPN = \sum_{t=0}^t \frac{A}{(1+r)^t}$$

r = Tasa de rendimiento requerida
 A_t = Cada uno de los flujos de efectivo del proyecto
 T = Período en el que se obtiene cada flujo

Además, refiere que el criterio de decisión para rechazar o aceptar aquellos proyectos en los que el Valor Presente Neto de los flujos de efectivo es por lo menos igual al valor presente de los flujos negativos, en otras palabras, un proyecto es aceptable si su VPN= 0, si el VPN= Positivo, el proyecto está dando un valor agregado a los inversionistas, más allá de sus requerimientos mínimos. Para Van Horne y Wachowicz (2010), el Valor presente neto (VPN) de una inversión es el valor presente de los flujos de efectivo netos de un proyecto de inversión menos su flujo de salida inicial de esa propuesta y lo expresa con la siguiente fórmula:

$$VPN = \frac{FE_1}{(1+K)^1} + \frac{FE_2}{(1+K)^2} + \frac{FE_3}{(1+K)^3} + \dots + \frac{FE_n}{(1+K)^n} - FSI$$

K = Es la tasa de rendimiento requerida

La tasa interna de rendimiento o de retorno (TIR), según Van Horne y Wachowicz (2010), es la tasa de descuento que iguala el valor presente neto de los flujos de efectivo netos (FE) futuros de un proyecto de inversión con el flujo de salida inicial (FSI), del proyecto, y lo representa con la fórmula:

$$FSI = \frac{FE_1}{(1+TIR)^1} + \frac{FE_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{FE_n}{(1+TIR)^n}$$

Para Didier (2009), la tasa interna de retorno TIR, es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. Si la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo

requerido, por otro lado menciona que el Valor Presente Neto (VPN) es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo.

Para Ochoa (2009), el periodo de recuperación de un proyecto indica cuánto tiempo es necesario para recuperar la inversión y se calcula por medio de los flujos de efectivo o entradas, los recursos invertidos al inicio del proyecto, es decir, la inversión inicial. Si los flujos de efectivo son iguales a cada año, el periodo de recuperación se calcula dividiendo el desembolso inicial entre los flujos anuales, si son diferentes, se suman hasta acumular el desembolso inicial su fórmula es:

$$\text{Período de recuperación} = \frac{\text{Desembolso inicial}}{\text{Flujos anuales}}$$

Según Didier (2009), menciona que el periodo de recuperación de la inversión es uno de los métodos que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo ya que permite anticipar los eventos en el corto plazo, además, señala que este indicador es un instrumento que al igual que el valor presente neto, la tasa interna de retorno, permite optimizar el proceso de toma de decisiones y que mide el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión final.

Metodología

El sustento de este método se plasma en el marco teórico y está basado en una serie de indicadores económicos recomendado por distintos autores y que se han aplicado en investigaciones en proyectos de los Agronegocios en todo el mundo. El sujeto del presente trabajo de investigación se realizó en una empresa Productora y Comercializadora de plántulas de Hortalizas bajo invernadero denominada “Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada Graft & Plant “, Ubicada en el Valle del Yaqui, Sonora la cual factura un promedio de 33,600 Charolas equivalente a 1’720,000 plántulas en un ciclo operativo de nueve meses.

Los materiales para la realización del análisis de factibilidad económica de la empresa Graft & Plant, se tomó en cuenta un documento elaborado en Excel denominado “Plan Financiero”, conformado a su vez con apartados en hojas de cálculo con sus respectivas fórmulas siendo estos los siguientes: conceptos de inversión, mezcla de financiamiento, tabla de amortización, presupuesto de operación, flujo de efectivo, balance general y razones financieras, permitiendo con esto trasladar en forma sistematizada y automatizada la información e impactar en los formatos subsecuentes elaborados como herramientas que sirvieron para determinar la situación financiera y viabilidad de inversión de la empresa motivo de estudio. El procedimiento realizado para esta investigación primeramente se determinaron los costos de producción, el volumen de producción, ingresos por ventas de plántulas, y el precio de venta, los resultados obtenidos se llevaron a un registro de control como fueron la materia prima utilizada, la mano de obra que intervino en la producción con el fin de conocer el costo por unidad (Plántula o charola). Seguidamente se realizó un análisis para especificar y precisar los conceptos de inversión, sus precios unitarios a través de cotizaciones, así como el monto total de inversión. Una vez obtenidos los datos, se trasladaron a un programa elaborado en Excel denominado Plan Financiero donde se vació a un formato en hojas de cálculo denominado estructura de Inversiones con los montos de cada uno de los conceptos a financiar. Posteriormente, se alimentaron los formatos conceptos de inversión, mezcla de financiamiento con los datos del monto del crédito a solicitar, tabla de amortización, presupuesto de operación y al realizar la corrida con toda la información antes mencionada se generaron automáticamente: Los flujos de efectivo, el balance general, el estado de resultados (proyectados a 5 años), y el formato de las razones financieras. Se analizaron varias alternativas de fuentes de financiamiento para el proyecto, siendo la más viable para la

empresa la del Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (FONAES), siendo la aportación de los recursos financiados a fondo perdido, y amortización, únicamente del capital sin considerar el costo del financiamiento. Seguidamente para la obtención de los indicadores financieros considerados para este trabajo de investigación, se alimentaron los formatos en Excel: Mezcla de financiamiento y presupuesto de operación, generándose automáticamente el formato de evaluación financiera el cual contempla los flujos de operación actualizados dando origen al valor presente neto (VPN), y al índice de rentabilidad (I.R.). Paso seguido, se aplicaron fórmulas matemáticas en forma manual para determinar el punto de equilibrio para ventas y número de unidades, y por último, se hizo una corrida en hojas de cálculo para determinar el periodo de recuperación de la inversión y el análisis de sensibilidad para conocer cuanto afecta a la TIR ante cambios de variables para evaluar el riesgo del proyecto.

Resultados y discusión

Aquí se describen los resultados del volumen de producción anual de charolas y plántulas de hortalizas donde se obtuvieron los ingresos totales por ventas y costos totales que se desglosan en dos rubros que son: costos fijos correspondiente al pago de (un administrador, un contador, combustibles, lubricantes y los costos variables a siembra, sustratos, vermiculita, perlita, costo de agua y mano de obra) que a continuación se detallan:

Tabla. Ingresos por ventas

Conceptos	No. De Unidades	cavidades	Total de plántulas	Precio unitario/plántula	Ingreso total
Charolas	33,600	200	6'720,000	\$.25	1'680,000
Total:					\$1'680,000

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla. Costos totales

Costos fijos	Costos variables	Costos totales
\$263,845.00	\$920,160.00	\$ 1'184,000.00

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla. Proyección de los ingresos y egresos proyectados a cinco años.

Año	Ingresos	Egresos
1	1'680,000	1'184,000
2	1'680,000	1'184,000
3	1'680,000	1'184,000
4	1'680,000	1'184,000
5	1'680,000	1'184,000

Fuente: Elaboración Propia.

Derivado de un análisis hacia el interior de la empresa se determinó las necesidades reales de los conceptos de inversión y la mezcla de recursos a solicitar vía crédito de inversión como se indica en la siguiente tabla.

Tabla. Mezcla de financiamiento

Conceptos:	Monto	Financiamiento	Crédito
Inventarios	1'120,000	0	0
Inversión fija	600,000	100%	600,000
Inversión total	1'720,000	100%	600,000

Fuente: Elaboración Propia.

Se analizaron varias alternativas de fuentes de financiamiento para el proyecto, siendo la más viable para la empresa la del Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad (FONAES).

Tabla. Determinación de las fuentes de financiamiento

Fuente de financiamiento	Monto	Aportación %	Costo	Ponderación
Fonaes	600,000	35%	0	0.00%
Recursos Propios	1'120,000	65%	20%	13.02%

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez que se alimentaron los formatos con los datos requeridos, se generaron automáticamente la corrida financiera dando como resultados los valores de las razones

financieras y los valores del valor presente (VPN), la Tasa interna de retorno (TIR), índice de rentabilidad (R.I) y el punto de equilibrio (P.E) como se demuestran a continuación:

Tabla. Determinación razones financieras.

PERIODO (AÑOS)	1	2	3	4	5
LIQUIDEZ					
Índice de liquidez	12.97	16.60	20.23	23.87	0
Prueba del ácido	3.63	7.27	10.90	14.53	0
Capital neto de trabajo	1,435,995	1,871,990	2,307,985	2,743,980	3,299,975
RENTABILIDAD					
Margen bruto de utilidad	45.23%	45.23%	45.23%	45.23%	45.23%
Margen de utilidad operativa	29.52%	29.52%	29.52%	29.52%	29.52%
Margen neto de utilidad	29.52%	29.52%	29.52%	29.52%	29.52%
Rendimiento de la inversión	23.66%	20.06%	17.42%	15.38%	13.78%
Rendimiento del Capital	30.69%	23.48%	19.02%	15.98%	13.78%
ENDEUDAMIENTO					
Endeudamiento total	22.90%	14.56%	8.43%	3.72%	0.00%
Endeudamiento corto plazo	5.73%	4.85%	4.21%	3.72%	0.00%
Endeudamiento a largo plazo	17.18%	9.71%	4.21%	0.00%	0.00%
Margen de seguridad	3.37	5.87	10.87	25.87	0

Fuente: Elaboración propia

Respecto al índice de la capacidad de pago de la empresa así como la habilidad para hacer frente a los compromisos, se realizó una corrida en hojas de cálculos de Excel para determinar las principales Razones Financieras, de liquidez, Rentabilidad y endeudamiento. De acuerdo a los datos que arrojaron las razones financieras se deduce que la empresa contará con capacidad de pago desde el inicio de operaciones hasta su vida útil para cumplir con sus compromisos ya que su índice de liquidez aumenta año con año y es mayor a uno. En cuanto a su rentabilidad, su grado de eficiencia en la administración de los recursos, es favorable ya que se tiene desde el primer año capacidad para generar utilidades netas, brutas y de operación debido básicamente al apoyo del 100% de recursos a fondo perdidos del FONAES. Por otro lado, el grado de apalancamiento de la empresa por financiamiento por deuda se puede decir que su margen es bajo y su margen de seguridad se incrementa cada año. Según los resultados

obtenidos en la evaluación financiera, los datos de los indicadores económicos del valor presente neto (VPN), la tasa interna de retorno (TIR), el índice de rentabilidad (IR), se presentan en la tabla siguiente:

Tabla. Valores obtenidos a través del programa Excel (plan financiero)

INDICADORES FINANCIEROS	VALORES OBTENIDOS
VPN	\$234,454
TIR	18.48%
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	1.136
COSTO DE CAPITAL	13.02%

Fuente: Elaboración Propia.

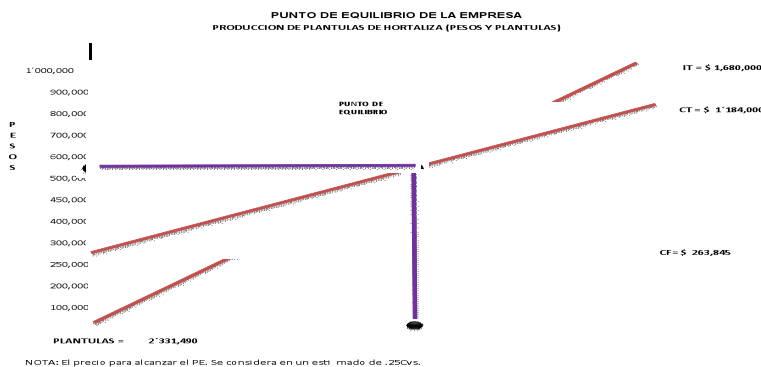
Con respecto a la capacidad instalada con que cuenta la empresa, la producción de plántulas de hortalizas en el invernadero, arrojó un número de 33,600 charolas con capacidad de 200 unidades cada uno haciendo un total de plántulas de 6'720,000 durante el ciclo productivo de 9 meses, el costo de producción por plántula y de venta fueron de \$ 0.13 y \$ 0.25, respectivamente. Los ingresos por ventas, costos de producción fijos y variable provienen de de las tablas anteriores descritas en el presente trabajo.

El cálculo del punto de equilibrio se obtuvo matemáticamente con la siguiente fórmula:

$$PE_{\text{ventas}} = \frac{CF}{\frac{(CV)}{(VT)}} = \frac{263,845}{\frac{1-(920,160)}{(1'160,000)}} = \frac{263,845}{1-.5477} = \frac{263,845}{.4523} = \$ 583,340$$

$$PE_{\text{unidades}} = \frac{CF}{PV-CV} = \frac{263,845}{.25-.13692} = \frac{263,845}{.11308} = 2'231,490 \text{ Plántulas}$$

Figura. Punto de equilibrio de la empresa.



Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo al punto de equilibrio, la empresa requiere una producción de 2'331,490 unidades para cubrir sus costos totales, es decir, que en ventas debe generar ingresos por el orden de los \$583,940 para cubrir los costos totales de producción, siendo en este punto donde la empresa no gana ni pierde y que cualquier cantidad arriba del punto de equilibrio, representan ganancias para la empresa.

Con el fin de conocer la sensibilidad del proyecto, se llevó a cabo una corrida financiera donde se incrementaron los costos totales manteniéndose constante los ingresos, así mismo, se disminuyeron los ingresos totales manteniendo constante los costos totales arrojando los siguientes resultados que se muestran en la siguiente tabla.

Tabla. Incremento en los costos y disminución en los ingresos

Incremento del 25% de los costos		Disminución del 14% de los ingresos	
INDICADORES	VALORES	INDICADORES	VALORES
V P N	\$47,068	V P N	\$88,000
TIR	13.70%	TIR	13.04%
COSTO DE CAPITAL	13.02%	COSTO DE CAPITAL	13.02%
I.R.	1.027	I.R.	1.001

Fuente: Elaboración Propia.

Para determinar el periodo de recuperación de la inversión del presente proyecto, se tomó en cuenta los datos obtenidos del formato en Excel denominado presupuesto de operación del “Plan Financiero” obteniéndose los resultados que se detallan en la tabla siguiente:

Tabla. Flujos de efectivo netos del proyecto

CONCEPTO	Periodo 0	Periodo1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4	Periodo 5
(+) Resultado ejercicio		495,995	495,995	495,995	495,995	495,995
(+) Depreciación		60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
(-) Inv. Inicial	1'720,000					
Flujo neto	1'720,000	555,995	555,995	555,995	555,995	555,995

Fuente: Elaboración Propia.

$$\text{FORMULA PRI} = \frac{\text{INVERSIÓN INICIAL}}{\text{PROMEDIO FLUJO EFECTIVO}} = \frac{1'720,000}{555,995} = 3.09$$

Tabla. Periodo exacto de recuperación de la inversión

AÑOS	MESES	DIAS
3	12 X.09	
3	1	30 X.08
3	1	2

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo tanto el periodo de recuperación es: 3 Años, 1 Mes y 2 Días

Conclusiones

En base a los resultados obtenidos de los indicadores económicos del proyecto, éste revela que es rentable debido a que se obtuvieron los siguientes indicadores:

Valor Presente Neto (VPN) es Positivo, lo cual indica que durante la vida útil del proyecto, a una tasa de actualización del 13.02%, se obtiene una utilidad de \$234,454.00 que en términos absolutos representan pesos y centavos a los accionistas; cumpliéndose la condición que sustentan los autores mencionados en este proyecto de que el valor presente neto debe ser mayor o igual a cero por lo que se acepta la inversión.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es positiva, lo que indica que durante la vida útil del proyecto a cinco años, se recupera la inversión total y se obtiene una rentabilidad del 18.48% siendo esta mayor que la tasa de rentabilidad mínima aceptable (TREMA) 13.02% por lo que el proyecto bajo estas condiciones se acepta. Índice de Rentabilidad (I.R.), expresa que durante la vida útil del proyecto a una tasa de actualización del 13.02%, por cada peso invertido se obtienen \$.136 pesos de beneficios cumpliendo con la condicionante que el índice de rentabilidad es mayor o igual a uno.

Durante la vida útil del proyecto se obtuvieron en promedio anuales de una producción de 6'720,000 plántulas de hortalizas y un punto de equilibrio de 2'331,490 plántulas, lo cual

genera una ganancia en producción de plántulas de hortalizas después del punto de equilibrio de 4'338,510 plántulas de hortalizas, que traducidos en pesos equivalen a \$1,097,127.50 de utilidad bruta aproximadamente y un punto de equilibrio en pesos de \$583,340.00, cantidad que iguala a los costos totales. El análisis de sensibilidad una vez que se hicieron las corridas financieras, arrojó que a pesar de un incremento del 25 % en los costos totales de producción, o una disminución del 14% en los ingresos totales, el proyecto sigue siendo redituable como lo demuestran los indicadores financieros. Una vez analizado cada uno de los indicadores de rentabilidad financiera, así como la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades y cumplir con los compromisos contractuales, de manera general, se concluye que el presente proyecto es viable económica, técnica y socialmente ya que sus indicadores cumplen con sus condicionantes y además cuenta con el personal técnico especializado, infraestructura y mano de obra especializada para este fin.

Las recomendaciones para tratar de lograr atender a un mayor número de pequeños productores que se dedican a la siembra de hortalizas, así como la de mantener la sostenibilidad de la empresa Sociedad Cooperativa “GRAFT & PLANT” son las siguiente:

- 1) Se recomienda a la empresa que realice las acciones pertinentes relacionadas con el Plan de las Proyecciones Financieras.
- 2) Que las utilidades netas que se obtienen año con año se reinviertan en activos fijos para crecer e incrementar su capacidad instalada y así atender más mercado potencial disponible en Sonora.
- 3) Que estos tipos de proyectos se fomenten en aquellas comunidades donde haya infraestructura ociosa para que conjuntamente iniciativa privada, gobierno y comunidades, realicen convenios que reactiven la economía de la región.

4) Por último, que se implemente una planeación estratégica apoyado con un plan de mercadotecnia y así conjuntar un plan de negocios que ayude a consolidar la estructura organizacional, así como para incrementar las ventas de plántulas de hortalizas se realicen campañas de promoción para que dé a conocer el tipo de producto que se está ofertando en el mercado de plántulas.

Referencias

- Didier, J. (2009). Indicadores de Rentabilidad TIR, VPN, B/C, P.E. Pymes-Futuro. Asesoría y Consultoría para PYMES. Recuperado el día 23 de febrero del 2012 en: <http://www.pymesfuturo.com/pri.htm>
- FAO (2010). Perspectivas de cosechas y situación alimentaria. No.1. Febrero 2010
- FMI (2010). Perspectivas de la Economía Mundial. Una recuperación impulsada por medidas de política y a distintos ritmos.
- Gitman, L. J. (2007). Principios de Administración Financiera. 10^a Edición. Editorial Pearson Educación. México, D.F. Pp: 352-450.
- INEGI (2010). Producto Interno Bruto en México durante el cuarto trimestre de 2009. Comunicado núm. 059/1022 de Febrero de 2010. Aguascalientes, Ags.
- Ochoa, S. G. (2009). Administración Financiera. 2^a Edición. Editorial Mc graw.-Hill/Interamericana. México, D.F.
- Salazar, V., Wong, P., Borbón, C., (1999). Triangulación comercial y mercados alternativos para la agricultura sonoreense de exportación. 5To. Encuentro Nacional sobre Desarrollo Regional, en México. Universidad de Sonora, Ciad, A.C., Amecider, IIES, el Colegio de Sonora, Hermosillo, Sonora. 12 al 14 de mayo.
- Salazar, S.V., Wong, G.P., Sandoval, G., S.A. (1997). La presencia de la agricultura Sonoreense en el mercado Asia-Pacífico. Presentado en el I seminario sobre agricultura y comercio exterior en los estados ribereños de la cuenca del pacífico, Colima. Universidad de Colima, UACH, y CIAD, A.C.
- Van Horne, J.C., Wachowicz, M. J. (2010). Fundamentos de Administración Financiera. 13^a-Edición. Editorial Pearson Educación. México, D.F. Pp: 323-328.
- Wong, G.P., (2009). Megatendencias en los Agronegocios. Impactos y transformación recientes. Recuperado el 26 de enero de 2012 en: <http://www.ciad.mx/boletín/enefeb04/mega.p.d>

Artículo XXVII. Estrategias de mercadotecnia para una empresa productora y comercializadora de plántulas de la región Sur de Sonora

Viridiana Macías Vargas, Raquel Ivonne Velasco Cepeda, Maribel Guadalupe Gil Palomares, Carlos Armando Jacobo Hernández & Daniel Paredes Zempual
viry_mv@hotmail.com

Resumen

Para las empresas hoy en día es primordial contar con un plan de mercadotecnia que les permita lograr el posicionamiento de su producto y/o servicio dentro del mercado. Por lo anterior se realizó este trabajo de investigación en una empresa establecida que se dedica a la producción y comercialización de plántulas de hortalizas. Primeramente se detectó la problemática dentro de la organización de la cual se desprendió la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuáles son las herramientas mercadológicas idóneas que ayudarían para que la empresa GRAFT & PLANT logre una mayor participación en el mercado de la región sur de Sonora? Teniendo como objetivo el diseñar estrategias de mercadotecnia para una empresa productora de plántulas, mediante la determinación de objetivos mercadológicos óptimos para penetrar en el mercado de la región sur de Sonora., para dar respuesta a la interrogante de investigación se contó con la participación de cinco de los socios de la empresa a los cuales se les aplicó un instrumento de recaudación de información denominado entrevista, una vez obtenida la información se realizó el análisis externo e interno de la empresa, se identificaron objetivos a los cuales se les diseñó una estrategia misma que cuenta con actividades, responsables, costos de implementación, finalmente se incluye un presupuesto total de las actividades y los controles para monitorearlo. En conclusión es importante para toda empresa que cuente con estrategias de mercadotecnia que le permitan incrementar su competitividad frente a los cambios constantes en las maniobras de ventas de sus competidores.

Palabras clave. Estrategias de Mercadotecnia, Hortalizas, Región Sur de Sonora

Introducción

Los agronegocios se han venido materializando desde hace algunas décadas, hoy en día impactan muy significativamente en la economía no solamente de un país sino también la economía a nivel mundial. Los agronegocios se consideran como todas las operaciones involucradas en la manufactura y distribución de la producción agrícola.

En México empresas con el giro de agronegocios han ido en ascenso debido a la alta demanda de este tipo de productos y a los tratados de comercialización que se han firmado con

distintos países. Estas organizaciones con el propósito de estar incursionando constantemente en nuevos mercados realizan una planeación para el logro de sus objetivos y metas, dicho plan tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados los cuales desean atacar. Partiendo de la misión, visión y objetivos organizacionales con los que la propia organización cuenta, realizan un análisis profundo de la misma para enfocarlo en el diseño de un plan de mercadotecnia el cual permite marcar el camino para llegar al lugar concreto donde se desea llegar y difícilmente será elaborado si no se sabe donde se está y hacia donde se desea ir.

En la región del Sur de Sonora las estrategias de mercadotecnia son una herramienta clave para los agronegocios de la localidad debido a que influyen hasta en la vida cotidiana puesto que los individuos por si solos pertenecen directa o indirectamente al mercado meta de alguna empresa y son considerados consumidores potenciales de bienes y servicios. Es por eso que toda organización enfoca herramientas de mercadotecnia para satisfacer necesidades de sus clientes para de esa manera promover su producto y/o servicio.

Planteamiento del problema

En la región del Sur de Sonora hoy en día las empresas dedicadas a la producción de hortalizas bajo ambientes controlados necesitan buscar un valor adicional que les permita mantenerse en un mercado competitivo ofreciendo productos sanos, de buena calidad que permanezcan presentes en la mente de los consumidores. Una de esas empresas es la que se elige para la realización del presente trabajo la cual mediante una investigación de mercado previa detectó un 41.57% de mercado insatisfecho, con la necesidad de material vegetativo para llevar a cabo su producción año tras año, dicho mercado es en el que participan los pequeños productores de hortalizas (con menos de 100 hectáreas de producción) en el Sur de Sonora, con el propósito de implantar acciones para incursionar en el mercado de la

producción y comercialización de plántulas, se ha planteado la siguiente interrogante de investigación: ¿Qué estrategias mercadológicas ayudarían para que la empresa GRAFT & PLANT logre una mayor participación en el mercado de la región sur de Sonora?

Justificación

La importancia de identificar las estrategias mercadológicas es la de lograr el posicionamiento del nombre y marca de la empresa en el mercado primeramente, y, así mismo permanecer dentro de él para contrarrestar la necesidad insatisfecha debido a la falta de empresas en la región que se dediquen a surtir de material vegetativo para plántulas a los productores de bajo volumen. La repercusión que se puede presentar de no desarrollarse el proyecto es que la empresa perderá la oportunidad de identificar las estrategias que le serán de utilidad para incursionar y mantenerse vigente en el mercado, no verá reflejado el impacto que tendría en sus ventas, así como en la mejora de la competitividad e imagen de la organización respectivamente; y los productores tampoco obtendrían la satisfacción de la necesidad de una empresa maquiladora de plántulas así como la cobertura de la demanda insatisfecha que les impide salir a tiempo con el producto a los mercados nacional y/o extranjero.

Objetivo

Diseñar estrategias de mercadotecnia para una empresa productora y comercializadora de plántulas, mediante la determinación de objetivos mercadológicos óptimos que le permitan lograr una mayor participación en el mercado de la región sur de Sonora.

Marco referencial

Las empresas son responsables de la creación de empleos y fomentar el crecimiento de los países, es por ello que este sector es activo en actividades de mercadotecnia debido a que uno de los más grandes retos que el sector empresarial enfrenta es el de sobresalir. La

mercadotecnia puede definirse como el conjunto de actividades tendientes a crear, promover, distribuir y vender bienes y servicios en el momento y lugar más adecuados y con la calidad requerida para satisfacer las necesidades del cliente (Münch y Sandoval, 2006).

Por otra parte Cohen (2005), menciona que para prepararse para planear, debe enfocarse primero la tarea total que emprenderá y luego organizar el trabajo de modo que las cosas se hagan de manera eficiente y nada quede fuera. Primeramente es necesario empezar con el análisis de la situación el cual normalmente abarca las fuerzas del ambiente externo y recursos internos. (Stanton, Etzel y Walker 2007)

Una vez organizada la información del primer análisis es importante destacar oportunidades y fortalezas de la empresa mediante la herramienta matriz FODA. Según Thompson y Strickland (2004), el análisis FODA da su dividendo cuando proporciona las evaluaciones y conclusiones que se deducen de las cuatro listas. En base a esto se diseñan las estrategias y el planteamiento de las mismas debe indicar que mercados meta se van a satisfacer mediante una combinación de producto, precio, distribución y promoción. Fernández (2001) define una estrategia como el conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico. Este mismo autor menciona acerca del desarrollo de las tácticas la cual es una actividad especial que permite el cumplimiento de una estrategia, es decir, la definición de la misma en puntos específicos de acción determinados. La evaluación de las estrategias en términos de dinero nos arroja los presupuestos los cuales según Fernández (2001) son la asignación de recursos económicos necesarios para la puesta en marcha y desarrollo del plan de mercadotecnia. Y finalmente la evaluación de resultados o control es diferente al control final de cualquier proceso administrativo, donde se verifica lo real con lo planeado, esta última fase es muy importante ya que se debe diseñar un instrumento que

permita la evaluación y control constante de cada operación para que el resultado final sea lo más apegado al plan mercadológico (Fischer y Espejo, 2011).

Metodología

Sujetos

El presente trabajo se realizó en la empresa GRAFT & PLANT, la cual está ubicada en el Ejido Colectivo Joaquín Amaro, Municipio de Navojoa, Sonora con domicilio conocido y constituida como una Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, que se dedica a la producción y comercialización de plántulas para hortalizas en invernadero. Para llevar a cabo el estudio se requirió de la participación de los 10 socios de los cuales cinco son profesionistas en el ramo de la agronomía y cinco técnicos agropecuarios, así como la de algunos de los productores de hortalizas de la región sur de Sonora.

Materiales

Con el fin de obtener la información necesaria se utilizó el instrumento de recopilación de información denominado Guía de “Entrevista” el cual fue aplicado de manera personal a los agricultores de hortalizas de la región del sur de Sonora y a los socios de la empresa mismo que consto de 18 preguntas abiertas.

Procedimiento

Se realizó una entrevista con los socios de la empresa. Una vez recabada la información necesaria se hizo un concentrado de análisis del entorno externo e interno de la organización. Se detectaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en una matriz FODA. Se establecieron objetivos que la empresa podrá alcanzar durante la vigencia de las estrategias mismas que una vez identificadas se delinearon los objetivos acordes a cada una. A cada estrategia se le elaboró su plan de acción. Se establecieron los costos unitarios de las

actividades de cada plan de acción con el fin de establecer el presupuesto total. Finalmente se establecieron controles que le permitirán a la empresa vigilar el impacto de las estrategias.

Resultados y discusión

En la actualidad la mercadotecnia forma parte importante de la vida de las personas debido a que de una u otra manera ejerce cierta influencia notoria sobre ellos en sus hábitos de compra, debido a que todo lo que adquieren es el resultado de una o más actividades relacionadas con la mercadotecnia. Para una empresa dicha herramienta impacta aun más debido a que su estructura organizacional y filosofía empresarial se adaptan a ésta. Tal es el caso de la empresa GRAFT & PLANT la cual mientras lucha por seguir siendo rentable está enfocando su atención a las necesidades y deseos de sus clientes y para ello necesitaron de un plan de mercadotecnia el cual les permitirá identificar las herramientas que les serán de mas utilidad para lograr permanecer en el mercado y aumentar su participación dentro del mismo. A continuación se detalla la información obtenida en cada uno de los elementos.

Antecedentes de la empresa

La empresa nace en el mes febrero de 2009 con un total de 10 socios, de los cuales cinco son profesionistas en el ramo de la agronomía y el resto técnicos agropecuarios, está constituida como una Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable cuya razón social es “Graft & Plant” la cual se ubica en el Ejido Colectivo Joaquín Amaro, Municipio de Navojoa, Sonora, domicilio conocido. El giro de la empresa es la de producción y comercialización de plántula de hortalizas bajo ambiente controlado (almácigo), para proveer a los agricultores que producen hortalizas para el consumo en fresco y para la agroindustria a baja escala, ambos para el mercado nacional y el extranjero.

Análisis estratégico

La organización ya se encuentra constituida legalmente como empresa y labora bajo la siguiente misión, visión y valores.

Misión: es una empresa enfocada a la producción y comercialización de plántulas bajo ambientes controlados para ponerlas a disposición de los agricultores, contribuyendo al desarrollo social y económico del Sur de Sonora con la creación de fuentes de empleo, responsabilidad y alto compromiso en el cuidado del medio ambiente de nuestro entorno.

Visión: ser una empresa líder en la producción y comercialización de plántula de hortalizas en el Sur del estado de Sonora, reconocidos por la calidad de sus productos y procesos certificados en la producción de germinados de material vegetativo, la calidad en los servicios y atención a las necesidades de nuestros clientes.

Valores:

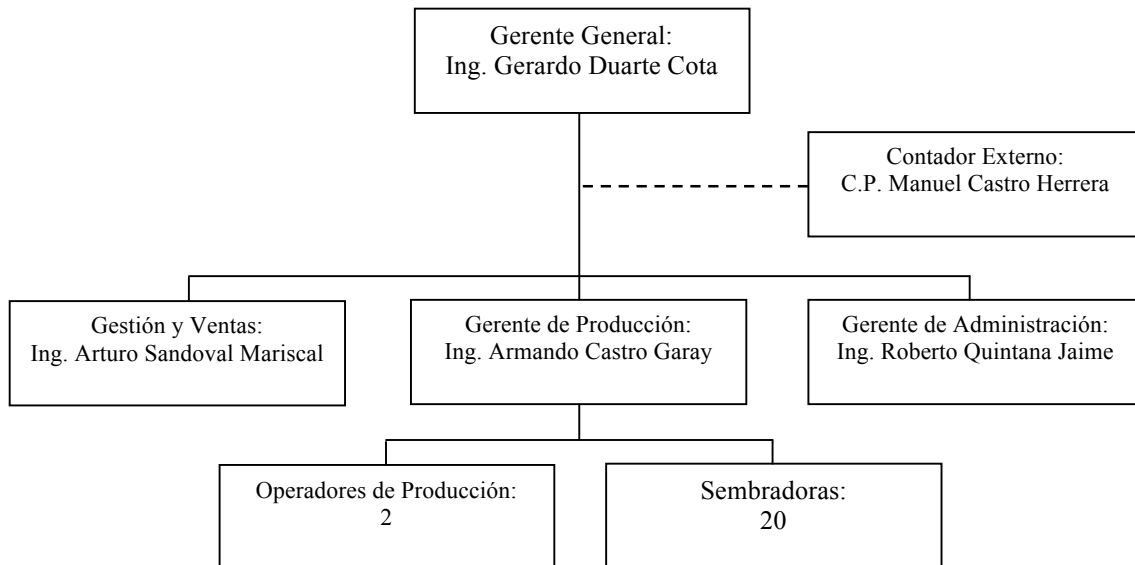
Responsabilidad: Porque es un trabajo especializado para mantener un buen desarrollo fenológico de la planta.

Calidad: Siempre buscamos el cuidado, la sanidad e inocuidad de las plántulas.

Puntualidad: Entrega en tiempo y forma del material vegetativo a los productores para que realicen sus siembras en fechas recomendadas.

Trabajo en equipo: Coordinación y comunicación efectiva entre los socios, proveedores y productores.

Organigrama: (Figura 1)



Análisis de la situación actual

Entorno externo

Análisis de la industria: la empresa Graft & Plant cuenta con un proceso de maquila de semillas para generar plántulas que serán trasplantadas para ser cultivadas bajo ambientes controlados o a cielo abierto en toda la gama de hortalizas. Cuenta con instalaciones ubicadas al sur del Valle del Yaqui. Actualmente la planta presenta una ocupación del 100% de su capacidad de producción, considerando su disponibilidad de horario. Teniendo periodos de tiempo donde su ocupación baja a 75% debido a las temporadas de siembra de la región. Estos periodos se presentan principalmente después de las cosechas, que es donde la demanda de sus clientes disminuye ya que inicia de nuevo el ciclo de siembras y las tierras están en preparación para la siguiente cosecha.

Análisis político, económico, sociocultural, tecnológico y ambiental: al realizar este análisis a la empresa se identificaron las siguientes variables en cada uno de los aspectos del PESTA:

VARIABLES ECONÓMICAS, la cartera de clientes es pequeña por tener poco tiempo operando en la región; no tiene adeudos con bancos ni prestamistas; se encuentra laborando con recursos propios de los socios de la empresa.

VARIABLES POLÍTICAS, estamos pasando por una época electoral que trae incertidumbre en la población e inversionistas; que el gobierno no apoye a las Pymes y nuevos empresarios; que la banca privada aumenten sus tasas de interés; inestabilidad política y diferencias entre algunos países que su actividad primaria es el sector.

VARIABLES SOCIALES, epidemias de salud en la población; la migración de la población hacia Estados Unidos; la población consume altamente los productos cultivados mediante plántulas; existen buenas medidas de sanidad e inocuidad en los productores de la región, el estilo de vida de las personas es de nivel bajo – medio.

VARIABLES TECNOLÓGICAS, aprovechar la experiencia y capacitarse en la utilización de recursos tecnológicos; aplicar las tecnologías de automatización en el proceso; aprovechar las redes sociales para darse a conocer; elaborar una página Web.

VARIABLES AMBIENTALES, surgimiento de plagas y enfermedades en los cultivos de la región; la temporada de huracanes; la sequias que se han dado en gran parte del territorio Mexicano; los sismos que afectan constantemente al país en los últimos años.

Descripción del mercado

El mercado potencial que se pretende atender se ubica en el sur del estado de Sonora comprendiendo a los Valles de Guaymas y Empalme, Valle del Yaqui, Valle del Mayo y la zona de Huatabampo, Sonora, con una amplia superficie de 8,000 a 9,000 hectáreas de hortalizas aproximadamente y estará dirigido a pequeños y medianos productores con superficie de 20 a 50 hectáreas propias y rentadas cada uno representando el mercado meta considerado en el proyecto.

Reseña de la competencia

Existen en el sur de Sonora, empresas bien identificadas y posicionadas en el mercado de la producción y comercialización de plántulas está dirigida a los predios del sector agroindustrial, con grandes producciones de pulpas o pastas para el mercado interno y la exportación. Cubre las necesidades de grandes productores de hortalizas con superficies que van de 200 a 500 hectáreas por productor. Tal es el caso de la empresa Agroindustrias del Norte, la cual es el principal competidor, este es un grupo empresarial sinaloense líder, unido, experimentado e innovador como proveedor de insumos agrícolas desde 1969.

Perfil del cliente y/o consumidor

Los clientes potenciales para la empresa son los pequeños y medianos productores del sur de Sonora, quienes no cuentan con una empresa propia para producir las plántulas para sus siembras y para poder asegurar la dotación de material vegetativo que necesitan, acostumbran hacerlo a través de un contrato y solicitud haciendo entrega de semilla y variedad a la empresa maquiladora y al mismo tiempo al realizar el pedido entregan un pago como anticipo del 50% y el resto a la entrega del material listo para trasplantar.

Entorno Interno

Reseña del producto/servicio: la empresa Graft & Plant tiene contemplado producir y comercializar toda la gama de hortalizas producidas en almácigo para el trasplante a invernadero y siembras a cielo abierto siendo los principales: sandía, melón, chile, tomate, brócoli, etcétera. Garantizando un buen vigor de la planta, sanidad y calidad de la misma para asegurar una excelente cosecha de los productores.

Análisis y matriz de estrategias FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Con el propósito de describir las características del negocio de la empresa Graft & Plant así como partiendo de información previa, su Misión y Visión se implementó un análisis

de información para detectar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades y Amenazas mismas que están plasmadas en una matriz FODA.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

Ambiente externo Ambiente interno	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Mercado insatisfecho y escasez de empresa maquiladora de plántulas O2. Disponibilidad de mano de obra especializada. O3. Aumento en la superficie de siembra de hortalizas. O4. Disponibilidad de financiamiento por las fuentes financieras. O5. Aumento del nivel de ingresos de la población debido a capacitación para el trabajo técnico. O6. Nuevas Alianzas estratégicas con organismos gubernamentales y no gubernamentales. O7. Obtener algún tipo de certificación.	A1. Aumento de inseguridad en la región. A2. Modificación en subsidios gubernamentales. A3. Fluctuación en la tasa de inflación. A4. Aumento del nivel de desempleo. A5. Inestabilidad política en el país por elecciones. A6. Inestabilidad económica mundial por la comunidad Europea. A7. Plagas que afecten los cultivos. A8. Cambios climáticos y desastres naturales.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
F1. Capacidad de negociación con proveedores. F2. Buenas relaciones con los agricultores y organismos o asociaciones de productores. F3. Buenas relaciones con proveedores y Organismos gubernamentales. F4. Capacidad y experiencia profesional en el ramo de la agronomía. F5. Productos de buena calidad en relación con la competencia. F6. Ubicación estratégica en la región.		✓ Formalizar la administración mediante la realización de una planeación estratégica para generar indicadores y establecer controles para la toma de decisiones.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
D1. Nicho y segmentos de mercado no definidos. D2. Falta de estrategias definidas para penetrar en el mercado actual. D3. No posee manuales de procedimientos ni procesos formalmente establecido. D4. Parte de los ingresos son inciertos debido a que se depende de terceros para obtenerlos. D5. Falta de medición de la efectividad de los programas implementados en la comunidad. D6. Escasez de recursos financieros para mejorar la infraestructura. D7. No posee controles administrativos formalmente establecidos.	✓ Realizar un estudio financiero del proyecto de inversión para solicitar un crédito refaccionario a las fuentes financieras del sector público o privado y con esto adecuar las instalaciones y dar servicios de buena calidad a los consumidores.	✓ Implementar la tecnología dentro de la empresa como las TICS y la automatización para eficientar los procesos de producción.

Fuente: Elaboración propia, Octubre de 2011

Estrategias y programas de acción.**Tabla 1. Programa de acción de la estrategia 1**

Estrategia: Realizar brigadas de promoción en medios masivos de comunicación así como participar en las expo-agropecuarias regionales donde se muestre la calidad de los productos a los asistentes.				
Objetivo 1: Lograr un 25% de posicionamiento en el mercado, generando la preferencia en el consumidor por el producto para marzo de 2013.				
Programa de Acción				
Actividad	Descripción de la actividad	Fecha límite de realización	Costo	Responsable
Realizar publicidad por Televisión	Se realizará un spot de televisión para el cual estará apareciendo en el horario de 1:00 pm a las 7:00 pm	Septiembre de 2012 a Noviembre de 2012	\$ 15, 000	Gerente de la empresa Televisora
Realizar publicidad por Radio	Se realizará un spot de radio que aparecerá en los distintos horarios que maneje la radiodifusora que se seleccione	Diciembre de 2012 a Febrero de 2013	\$12,000	Gerente de la empresa Radiodifusora
Diseñar volantes, trípticos y carteles con información de la empresa.	Se diseñaran volantes, carteles y trípticos que contengan información acerca de la empresa sus productos y servicios.	Septiembre de 2012 a Mayo de 2013	\$ 4,000 (incluidos 3,500 trípticos, 1,100 volantes y 500 carteles)	Gerente de la empresa Agencia de publicidad

Fuente: Elaboración propia, Abril 2012

Tabla 2. Programa de acción estrategia 2

Estrategia: Aumentar la cartera de clientes visitando diferentes empresas con el fin de colocar el producto en distintos puntos de la región.				
Objetivo 2: Proporcionar al cliente una mejor cobertura, garantizando el 100% de la entrega del producto en tiempo, forma y en el lugar especificado por el mismo para mayo de 2013.				
Programa de Acción				
Actividad	Descripción de la actividad	Fecha límite de realización	Costo	Responsable
Programar visitas y entrevistas	Entrevistarse con los líderes de las uniones de productores hortícolas de la región.	Septiembre de 2012 a Octubre de 2012	\$ 3,000 (Viáticos)	Gerente de la empresa.
Pactar convenios	Convenios con empresas distribuidoras para colocar el producto en otros puntos de la región.	Enero de 2013 a Mayo de 2013		Gerente de la empresa Empresa u organización que acepte el convenio.

Fuente: Elaboración propia, Abril 2012

Tabla 3. Programa de acción estrategia 3

Estrategia: Elaborar una base de datos donde se concentre información valiosa de nuestros clientes cautivos (necesidades, nivel de satisfacción con el servicio, inconformidades etc.) con el fin de realizar ventas futuras y elaborar una página web donde se encuentre disponible toda la información de la empresa.				
Objetivo 3: Brindar al cliente una mejor atención de al menos el 95% con la aplicación de tecnologías de la información para diciembre de 2012.				
Programa de Acción				
Actividad	Descripción de la actividad	Fecha límite de realización	Costo	Responsable
Diseñar una página Web y una base de datos	Elaborar una base de datos para almacenar información de los clientes así como diseñar una página web donde se encuentre disponible información de la empresa.	Octubre de 2012 a Noviembre de 2012	\$ 11, 000	Gerente de la empresa. Empresa encargada del diseño de páginas Web.
Impartir un curso de capacitación	Implementar un curso de capacitación en atención al cliente para los empleados.	Abril de 2013 a Mayo de 2013	\$2,500	Gerente de la empresa Empresa u organización que realice la capacitación.

Fuente: Elaboración propia, Abril 2012

Tabla 4. Programa de acción estrategia 4

Estrategia: Diversificar la gama de productos de hortalizas ofertados actualmente con la utilización de recursos humanos, materiales y tecnológicos con el fin de ofrecer a nuestros clientes cautivos y potenciales diferentes opciones.				
Objetivo 4: Aumentar las ventas en un 10% para el nuevo ciclo de cultivo.				
Programa de Acción				
Actividad	Descripción de la actividad	Fecha límite de realización	Costo	Responsable
Realizar promociones	Ofertar promociones de descuentos.	Marzo de 2013 a Abril de 2013		Gerente de ventas de la empresa.
Abrir nuevos créditos	Abrir nuevas líneas de crédito para clientes nuevos y cautivos.	Febrero de 2013 a Marzo de 2013		Gerente de ventas de la empresa

Fuente: Elaboración propia, Abril 2012

Tabla 5. Programa de acción estrategia 5

Estrategia: Reducir los costos de producción de plántulas de hortaliza, sin descuidar la calidad del producto.				
Objetivo 5: Mantener el precio del producto un 5% por debajo de la competencia, con la mejor calidad, vigor y consistencia para abril de 2013				
Programa de Acción				
Actividad	Descripción de la actividad	Fecha límite de realización	Costo	Responsable
Impartir un curso de capacitación	Implementar un curso de capacitación en optimización de los recursos y procesos.	Enero de 2013 a Febrero de 2013	\$ 4, 000	Gerente de la empresa Empresa encargada de la capacitación.

Fuente: Elaboración propia, Abril 2012

Presupuestos: niveles de gastos por actividad en un año en marketing para la empresa.

Tabla 6. Presupuesto de las actividades de los planes de acción completo.

Actividad: ¿Qué se hará?	Costos aproximados: ¿Cuánto costará?
1) Publicidad por televisión.	\$15, 000
2) Publicidad por radio.	\$12, 000
3) Diseño y entrega de volantes, trípticos y colocación de carteles	\$4,200
4) Entrevistas con los líderes de las uniones de productores hortícolas de la región.	\$3,000 (Viáticos)
5) Elaboración de una página Web propia de la empresa.	\$ 11, 000 (Costo de diseño y elaboración) \$500 (Mantenimiento mensual)
6) Implementar un curso de capacitación para empleados en atención al cliente.	\$ 2, 500
7) Implementar un curso de capacitación para empleados en optimización de los procesos	\$4,000

Fuente: Elaboración propia, Abril 2012

* Costo total anual del plan de marketing = \$ 52,200 m/n.

- El costo del plan: Es aplicable una sola vez, menos la página Web.

Tabla 7. Control de la implementación de los objetivos.

Programa de acción	Tipo de control	Mecanismo de control
Lograr un 25% de posicionamiento en el mercado, generando la preferencia en el consumidor por el producto.	Preliminar	Registrar a los clientes que lleguen por primera vez a solicitar el servicio.
Proporcionar al cliente una mejor cobertura, garantizando el 100% de la entrega del producto en tiempo, forma y en el lugar especificado por el mismo.	Preliminar	Llevar un registro de una miniencuesta de satisfacción del cliente aplicada a los clientes en el momento de la entrega.
Dar a cliente una mejor atención de al menos el 95% con la aplicación de tecnologías de la información.	Retroalimentación	Registrar en una base de datos la información de los clientes cautivos y los nuevos por periodo de cultivo para hacer un comparativo de periodos anteriores con periodos futuros.
Aumentar las ventas en un 10% para el nuevo ciclo de cultivo	Retroalimentación	Registrar la información de las ventas del periodo anterior con las del periodo actual para tener un antecedente y comparar el incremento con las ventas en periodos futuros.
Mantener el precio del producto un 5% por debajo de la competencia, con la mejor calidad, vigor y consistencia.	Preliminar	Tener comparativos de los precios de los competidores, y llevar un registro interno de los costos de los insumos utilizados para producir cada una de las especies de plántulas.

Fuente: Elaboración propia, Abril 2012

En la tabla anterior se propone que la forma en que se vigilará el impacto del plan de mercadotecnia para la empresa es mediante la verificación del comportamiento de los objetivos propuestos. Aquí se deberá tener cuidado haciéndose un comparativo de los registros de un periodo de cultivo en cuanto a ventas y la cantidad de clientes en comparación con periodos anteriores donde no se había aplicado la mercadotecnia.

Siguiendo la teoría en relación citada por los autores en capítulos anteriores, primeramente con la información obtenida se realizó el análisis FODA de la empresa en

cuestión y de acuerdo a como lo menciona los autores Stanton, W., Etzel M. y Walker B. (2007) en su definición de análisis FODA este arrojó como conclusión cuatro estrategias fundamentales para el desarrollo de este proyecto, se decidió atacar la estrategia que impactaría directamente las áreas de oportunidad de la organización con las fortalezas con las que cuenta, así se inició con el desarrollo del plan de mercadotecnia mismo que de la mano con la definición de Fernández (2002) se determinaron inicialmente cinco objetivos mercadológicos encaminados a lograr el objetivo principal del proyecto, mismos que incluyen las acciones que se llevarán a cabo para lograrlos, los responsables de cada acción y los costos en los que incurrirán dicho plan; realizando un desglose de cada actividad con sus respectivos costos, mismos que son aproximados a los costos reales del mercado, se obtuvo que el costo total en el que incurriría la empresa al implementar dicho plan sería de \$ 52,200.00 m/n., el cual es aplicable solo una vez, excepto por lo que esté incluido que requiera mantenimiento mensual el cual generaría un gasto extra que sería mínimo, de la misma manera se propone la manera en que se llevará el control sobre el plan sugiriéndose se lleven registros de ventas y de clientes para tener datos y poder comparar los resultados del antes y después de la aplicación de las actividades.

Conclusiones

La rama de la maquila y comercialización de plántulas para hortalizas constituye un fuerte potencial económico en la región sur de Sonora. Con la aplicación de estas estrategias la empresa se verá favorecida debido a que le permitirá primeramente lograr un posicionamiento en el mercado de sus productos y/o servicios logrando la preferencia en el consumidor por los mismos; le proporcionará al cliente una mejor cobertura y atención utilizando tecnologías de información; logrará beneficios económicos tanto para la empresa misma, así como para la

sociedad al incrementar sus ventas y aparte este le ayudará a penetrar nuevos nichos de mercado.

Recomendaciones

Aplicar los instrumentos administrativos necesarios, como manuales de procedimientos, procesos y estrategias de control formalmente establecidas, esto con el fin de contar con una estructura administrativa sólida. Mantener las estrategias vigentes para la promoción del producto a través de visitas a las organizaciones o uniones de productores, exposiciones agropecuarias, conferencias y talleres. Aplicar los mecanismos de control adecuados para darle seguimiento a las estrategias mercadológicas. Establecer una planeación estratégica para formalizar la administración de la empresa y así poder generar indicadores y establecer controles para la toma de decisiones. Realizar un análisis financiero del proyecto de inversión para solicitar un crédito refaccionario a las fuentes financieras del sector público o privado. Implementar la tecnología dentro de la empresa como las TICS y la automatización de tal manera que logre eficientar los procesos de producción.

Referencias

- Cohen, W. (2005). *Plan de mercadotecnia*. 3ra Edición. Editorial CECSA, México. Pp. 1-65
- Fernández R. (2001) *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. 2da Ed. Editorial Internacional Thompson Editores., México. Pp. 20 – 27, 50 – 59, 110 – 115.
- Fernandez R. (2002). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Editorial Internacional Thompson Editores S.A. de C.V., México Pp. 56 - 85
- Fischer L y Espejo J (2001) *Mercadotecnia*. 4ta Ed. Editorial McGraw – Hill Interamericana., México. Pp. 2 – 19, 29 – 37, 104, 140, 160, 182.
- Münch L y Sandoval P (2006) *Fundamentos de mercadotecnia: hacia el liderazgo del mercado*. Editorial Trillas., México. Pp. 11 – 46, 49 – 84.
- Stanton, W., Etzel M. y Walker B. (2007). *Fundamentos de marketing*. 14va Edición. Editorial McGraw Hill., México. Pp. 10-22, 338-3

Artículo XXVIII. Política pública y el impacto económico fiscal en la industria de refrescos municipal

*Rubén Antonio González Franco, Alfredo González Franco & Sergio Enrique Beltrán Noriega
ruben0304@hotmail.com*

Resumen

Este trabajo muestra avances de investigación cuyo objetivo principal es analizar la actuación de la administración pública desde diferentes ordenes de gobierno en México en materia de política pública incidente en el desarrollo de empresas locales del municipio, especialmente las dedicadas a la producción, distribución y venta de bebidas de refresco, y cuyo prestigio y calidad, además de generar empleos permiten el desarrollo sustentable de países como México que se encuentran en vías de emerger ante economías complicadas de región muy vulneradas por la globalización económica del mundo. De estas políticas públicas el estudio se enfoca en las prohibitivas de la obesidad infantil, con incidencia en el nivel básico de escuelas públicas y privadas del país. A partir de lo anterior, el estudio centra su atención buscando esclarecer dos interrogantes, ¿Cuál es el impacto económico causado por políticas públicas de incidencia en la industria de refrescos de Culiacán? y ¿Cómo beneficia o afecta esta política pública de prevención de obesidad infantil en niveles de educación básica, ante la prohibición de refrescos de tradición internacional y con presencia de muchos años? Metodológicamente aplica enfoque mixto, siendo descriptivo, transversal y longitudinal. Partiendo de un análisis estadístico de ventas e ingreso derivado de los canales de ventas en Culiacán de los años 2008 al 2011.

Palabras clave. Administración, Política pública y fiscal, Obesidad, Industria de refresco.

Abstract

This paper presents research advances whose main objective is to analyze the performance of public administration from different levels of government in Mexico in terms of public policy in developing incident local township enterprises, especially those engaged in the production, distribution and sale of refreshing drinks, and whose prestige and quality, in addition to generating jobs allow sustainable development of countries like Mexico that are in the process of emerging economies with very complicated region violated by the world economic globalization. Of these public policy study focuses on childhood obesity prohibitive, with an impact on the basic level of public and private schools in the country. From the above, the study focuses looking to clarify two questions, what is the economic impact caused by public policy advocacy in the soft drink industry in Culiacan? And how does this benefit or public policy to prevent childhood obesity in basic education levels, with the soda ban international tradition and the presence of many years? Methodologically applies mixed approach, being descriptive, transversal and longitudinal. Based on a statistical analysis of sales and income from sales channels in Culiacan the years 2008 to 2011.

Keywords. Administration, Public policy and fiscal, Obesity, Industry refresh.

Introducción

El presente estudio de caso busca identificar y analizar el impacto económico causado a la Industria de Bebidas de Culiacán (Bebidas Mundiales); así como el estudio del posible efecto fiscal por el descenso de empleos, causado en detrimento de beneficios de la región y el municipio. Además de esclarecer si existe una relación entre la comida con alto niveles de azúcares en contraste con la obesidad infantil en las Escuelas Públicas de la ciudad de Culiacán, ante la restricción de venta de comida chatarra que es regulada hoy en día en los colegios de nivel básico en México como una medida para combatir el sobrepeso infantil. Este sobrepeso infantil según Barquera, Campos y Rojas (2010), afecta a un 30% de los niños y al 70% de los adultos, destacando que tanto el sobrepeso y obesidad que aquejan a nuestro país derivan de estilos de vida sedentarios, malos hábitos alimenticios, factores genéticos, metabólicos y emocionales; así como de un ambiente obeso-génico. De esta manera nos enfrenta a un problema global de salud, serio y preocupante, que para lograr una solución requiere el esfuerzo en conjunto de la comunidad, sector privado, sector salud y Gobierno. A partir de este contexto de obesidad contrastaremos a la industria refresquera de presencia municipal, la cual tiene sus antecedentes en el mes de julio de 1946, año en que se funda en la ciudad de Culiacán Sinaloa. Llevando por nombre: Compañía Embotelladora de Culiacán. Iniciada por los Sres. Madero, y la cual se ubicaba en la colonia Chapultepec. Inicio elaborando primeramente Coca Cola de la presentación de 6.5 Oz. con una venta de 90,743 cajas y en 1947 continuó con el lanzamiento del refresco Kist y desaparece en 1952. Durante el año de 1956 salió al mercado Coca Cola en presentación de 12 Oz; logrando una venta de 1'275,566 cajas unidad, para complementar la línea de producto ya en Noviembre de 1959 se realiza el lanzamiento de Fanta sabor Naranja de la misma presentación de 12 Oz. logrando

una venta de 17,442 cajas en el año. Así en 1959 se vendieron 223,185 cajas de Coca Cola de 12 Oz. Siendo en 1965 cuando se fundó la bodega Navolato y desapareció en el año 2003. Durante el año de 1967 se fundó la bodega Guamúchil para distribuir productos de las Marcas propiedad de Coca-Cola como son: Fanta y Sprite principalmente. En el mes de Mayo de 1975 se introduce al mercado la marca Sidral Mundet con jugo de manzana (pasteurizado) de 12 Oz. Alcanzando la venta de ese año de 205,041 cajas. Transcurrido el año de 1977 se elaboró el refresco Coca Cola de 16 Oz. y Fanta de sabores de 12 Oz. (fresa, uva, piña, toronja, limón y Fanta de agua mineral). Para Junio de 1978 se fundó la Planta Aeropuerto cuyo nombre lo adquiere por estar cerca del Aeropuerto Internacional de Culiacán, que ahora es una mega planta de embotellado, la cual se encuentra localizada en Culiacán Sinaloa, por calzada aeropuerto #5001 en la colonia Bachigualato. Una vez esclarecidos los inicios y desarrollo de este negocio de la industria refresquera habremos de señalar que lleva por nombre: Bebidas Mundiales. En el inicio de la segunda década del siglo XXI esta embotelladora es parte del Grupo Arca, el cuál es el segundo embotellador más grande del país solo por debajo del Grupo Fomento Queretano. Siendo grupo Arca la unión de 4 Grupos embotelladores: Procor, Arma, Argos y Continental, esta última de reciente fusión. En 2012 Bebidas Mundiales Culiacán cuenta con 95 rutas en la ciudad de Culiacán con los cuáles ofrece el servicio de bebidas y refrescos a la ciudad de Culiacán, Navolato, Guamúchil y sus sindicaturas. También cuenta con un centro de distribución hacia la zona norte del estado de Sinaloa en la ciudad de Guamúchil Sinaloa, con 17 Rutas y 1200 empleados. Bebidas Mundiales produce y distribuye 40 millones de cajas unidad desde 2010. Su cobertura son de 246 Escuelas entre primarias y secundarias las cuales son atendidas por 91 rutas generando una venta de dicho canal 21,794 cajas unidad a un precio promedio de \$45.00 generando un ingreso a la compañía de

aproximadamente \$980,730.00. Aunado a lo anterior el compromiso social de Bebidas Mundiales con las escuelas ha sido apoyarlas, aportando uniformes, descuentos en eventos especiales y otros, siendo claro que las escuelas pudieran resentir en la aplicación de políticas públicas anti-obesidad que los proveedores no siguieran otorgando dichos apoyos. Debido a que en contrario a estas políticas, la industria del refresco considera que estos productos han formado parte de la vida diaria de los sinaloenses en los últimos 66 años y que los ingredientes que contiene son saludables, son inocuos, libres de Microorganismos patógenos y sus componentes promueven o contribuyen a una buena salud. Ahora bien, uno de los principales problemas que enfrentan países emergentes como México en la segunda década del siglo XXI, es sin duda la falta de credibilidad en su administración pública y la serie de políticas públicas implementadas, que sin lugar a duda ponen de manifiesto la improvisación recurrente tanto de los legisladores como de la propia administración pública federal, estatal o municipal; aplicando sin certidumbre en ocasiones estas políticas que impactan y ocasionan retrocesos en otros aspectos fundamentales de la sociedad y la economía como son la falta de empleos en el caso de todas las entidades federativas de México y consigo una desregulación fiscal en la precipitación de recaudar fiscalmente a través del contribuyente cautivo. Así al tomar decisiones sobre las multivariadas problemáticas del país en los últimos años se han atendido e implementado políticas públicas restrictivas de las llamadas comidas chatarras y de alto contenido de azúcar, siendo impactante a la fecha la disminución en ventas de refrescos de prestigio internacional, caracterizados por el cuidado de ser un producto de calidad y apegado a normas de los más estrictos estándares de ministerios de salud, higiene e incluso respeto al medio ambiente, cambiando todo esto por la informalidad de algunos negocios que ponen en

mayor riesgo la salud de quienes consumen sus productos de dudoso procedimiento de sanidad, impactando principalmente en la niñez.

Planteamiento del problema

Por lo anterior la Industria de Bebidas, Botanas y Dulces en Culiacán viven las Restricciones de la política pública encausada a través de la ley de no comida chatarra que está aplicando el Gobierno del Estado en Sinaloa y otros, prohibiendo la venta de productos chatarras en las Escuelas Primarias y Secundarias. Y estableciendo que todo producto considerado chatarra no podrá expendirse en las cooperativas de dichas Escuelas a partir de 2011 y que no habrá venta de refrescos y de alimentos altos en grasas o azúcares en los planteles escolares. Lo cual impacta en la disminución de ventas de la industria refresquera y por consiguiente en la disminución de empleos y aportaciones del orden fiscal en Culiacán, Sinaloa, y en algunas otras regiones del país.

Objetivos

Analizar el impacto económico en la industria de refrescos de Culiacán (Bebidas Mundiales) y el efecto fiscal, por la implementación de políticas públicas como la de obesidad.

Y evaluar la política pública del gobierno sobre obesidad infantil en Culiacán en función del índice de obesidad.

Preguntas principales

1.- ¿Cuál es el impacto económico y fiscal causado por la administración pública a través de este tipo de políticas públicas de incidencia en la industria de refrescos de Culiacán?

2.- ¿Cómo beneficia o afecta esta política pública de prevención de obesidad infantil en los niveles de educación básica, en contraste con la prohibición de refrescos de tradición internacional y con presencia de hasta 66 años en sus cooperativas?

Justificación

Es importante que la administración pública de los diferentes niveles intervengan comprometidamente con políticas públicas serias y responsables, totalmente analizadas con conocimiento de causa desde el análisis realizado por nuestros legisladores hasta su implementación a través de la Secretaría de educación pública, donde se requiere que esta última junto con el gobierno de los estados y municipios, sector salud y los industriales unan esfuerzos para combatir dichos problemas ya que la decisión de retirar este tipo de productos de las escuelas a todas luces a dejado ver incluso un retroceso en las comidas que se expenden actualmente al interior de colegios de educación básica, incluso con falta de higiene que está imitando en mayor grado en la salud de niños y adolescentes, no contribuyendo en toda verdad en la solución al problema de la obesidad infantil y si ha ocasionado severos daños a la economía y generación de empleos de estas entidades federativas donde aplica y el detrimento en los ingresos en materia fiscal y de derrama de los mismos en el municipio y región. Por otra parte cuando se ofrecen bebidas para la venta en escuelas se debe trabajar en conjunto con las autoridades escolares para garantizar la oferta de un portafolio de bebidas, incluyendo todas las categorías y respetando el compromiso de proporcionar la información nutrimental correspondiente para facilitar decisiones bien informadas y no solo apresuradas. Cabe mencionar además que los líderes globales en la industria de Bebidas, han estado atendiendo dichos reclamos emitidos a través de estos lineamientos globales para la venta de bebidas en escuelas y que comenzaron a desarrollarse en 2009 y su completa implementación a nivel

mundial está prevista para finales de 2013. Estos lineamientos establecen los principios que guían prácticas en los más de doscientos países que consumen productos y refrendan el compromiso permanente de actuar como ciudadanos corporativos responsables en todas las comunidades donde operan.

Marco referencial

La Administración y política Pública de Obesidad, ante las organizaciones y el desarrollo socioeconómico

La administración evoluciona al ritmo de las demandas de la sociedad del conocimiento. Desde las escuelas clásicas, como refiere Chiavenato (1998), quien identifica la teoría clásica de la administración como el impulsó al modelo burocrático de la organización. El enfoque principal de esta teoría fue a la organización formal, entre sus principales representantes se encuentra Henry Fayol y Wilfredo Pareto, Henry Fayol sintetizó su propuesta en catorce principios generales de la administración de los cuales se destacan primeramente la división del trabajo, la autoridad , responsabilidad, disciplina , unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración, la centralización la cadena de mando, orden y la equidad. En el caso de Wilfredo Pareto, quien no contribuyó directamente en este enfoque pero sus trabajos enfocados a analizar la distribución de la riqueza en la sociedad de su época, en los que descubrió que la minoría de la población poseía la menor parte de la misma. Con esto estableció la llamada “ Ley de Pareto”. Claude (1981). Coincide con la teoría clásica de la administración de Henry Fayol la cual la visualizaba como una teoría que podía enseñar, para lo cual la clasificó en 4 funciones básicas como la planeación, organización, dirección y control, dichas contribuciones de Fayol a la Administración se puede agrupar en tres aspectos fundamentales, en los cuales considera la

Administración como una entidad diferente del conocimiento es aplicable a todas las formas de actividad de grupos, infiriendo de tal manera la universalidad, la cual es considerada como la primera Teoría de la administración completa y comprensiva que podía aplicarse a todos los esfuerzos y dicho concepto de enseñar y desarrollar un curriculum administrativo en colegios y universidades. De lo anterior podemos resumir que Para Henry Fayol la organización es una entidad formal que tenía su origen y respaldo en un sistema de reglas que la impone una autoridad bajo reglas claras. Podemos retomar que en las aportaciones consideradas en la teoría clásica por Henry Fayol se organiza la dirección y establece como las principales aportaciones: el proceso administrativo (PA), principios generales de la administración (PGA), áreas funcionales de la organización (AF), habilidades administrativas (HA) y directivas por jerarquías y la universalidad de la administración (UA). Hernández y Rodríguez (2006), en esta teoría se deja de lado el aspecto humano y se ignora la importancia del colaborador para formar grupos o equipos de trabajo. Un entorno que cambia a gran velocidad con una nueva generación que cumple con nuevos roles que son influenciados por el entorno globalizado y que día a día adopta una cultura de consumismo y los hábitos se encuentran íntimamente ligados a las costumbres ya que son parte de la cultura y son parte de una entidad, región o país, este tipo de conducta social se ve influenciado por fuerzas internas que a su vez interactúan con aquellas que tienden a conservar la identidad del grupo o entidades. En el estudio de las organizaciones para Castillo Carranza , Cereceres Gutiérrez , Rodríguez Peñuelas y Borbóa Quintero (2005:43), comenta que el estudio de las organizaciones son a través de su cultura y que nos permite conocer su esencia, ya que los elementos culturales influyen en las decisiones que se toman en las organizaciones, lo cual con lleva a que , la

institucionalización de las normas , valores y creencia, se impregnen dentro de la misma e impacten de manera significativa en su modelo de gestión.

Las políticas públicas en el ámbito nacional

Un tema trascendental en la administración pública es el estudio de las políticas públicas, abarcando desde su planteamiento, análisis, evaluación y su posterior implementación. Es de suma importancia para el desarrollo de cualquier Estado contar con Instituciones realmente eficaces y eficientes que sepan captar los problemas de los ciudadanos, a través de sus diferentes organizaciones, pero lo realmente eficaz y preponderante que va agregar valor es resolver los problemas presentados con reformas que den solución y con Políticas Públicas muy bien implementadas. Para Taylor (1971), uno de los hitos del pensamiento administrativo clásico, derivó en resultar una cascada de regalos; debido a que los conceptos de la administración empresarial consolidaron la legitimidad de la Administración Pública para hacer que el gobierno funcione eficiente y económicamente.

De las principales definiciones de política pública podemos citar de los principales expertos como Dye (1978), señaló que la política pública es todo aquello que el gobierno decida hacer o no hacer, a su vez Anderson (1984), la define como un curso de acción intencional por parte de un actor (público) al manejar un problema o materia de preocupación. En este contexto podemos decir que la política pública es aquello que el gobierno realiza en un momento y en un ámbito determinado, que permite realizar el control, detectando problemas durante la implementación y guía el desarrollo, una política pública se expresa en base al impacto que tiene sobre la sociedad dando lugar a resultados. Por tanto basando en las teorías anteriores las políticas públicas son, sin duda alguna, la parte ejecutora de la Administración Pública, Políticas Públicas sanas, eficientes y que respondan a los problemas de la sociedad y

que deben dar como resultado un país eficiente capaz de enfrentar con seguridad cualquier problema que pueda surgir.

De lo anterior tenemos que la misión del Estado es básicamente lograr el bienestar del pueblo, para ello debe ser tomada en consideración la economía del bienestar la cual estudia la deseabilidad de situaciones económicas alternativas, como lo afirma Rosen (2002). Dunn (1981), considera que para un gobierno aspire a tener el poder o permanecer en el debe tener como objetivo la elaboración de políticas públicas legítimas. Si bien ese objetivo es común en todo tipo de sociedades, la diferencia consiste en cómo realizar políticas públicas de acuerdo a características económicas, políticas, sociales y culturales. Al respecto del Tema de administración pública considerando a unos de los principales expertos como Linkohr (2004), el cual propone que una de las causas precisamente de grandes retos de las funciones administrativas del Estado, del actual subdesarrollo latinoamericano se encuentra en el deficiente papel del Estado, ya que la justicia suele no ver lo que otros expertos y no tan expertos si ven, y de forma ya no tan sorprendente, y se visualiza una corrupción que está a la orden del día, la educación sigue teniendo tendencias más precipitadas hacia quienes tengan dinero para pagarla y cursarla y, hasta de tintes privilegiados para los ricos, la administración es deficiente y el servicio público se torna como un todo, menos un servicio para la población. Lo que ha llevado a América Latina a ser una región que no muestra prosperidad, ni ha logrado insertarse en el proceso de globalización que pudiéramos decir que para el Estado representa un gran negocio el tener una gran cantidad de pobres ya que existe una jugosa suma de recursos que proporciona el gobierno federal a las entidades con estos altos índices. El mundo se encuentra en una carrera entre el crecimiento económico y crecimiento poblacional. En esta carrera gana el crecimiento poblacional. La globalización está afectando al 80% de la

población del mundo que vive en los países en desarrollo y al 40% que vive en la pobreza. Sin embargo, la globalización ha permitido a 300 millones de chinos salir de la pobreza. Stiglitz (2007).

Las experiencias del entorno globalizado y las propias escritas en nuestro hogar México; nos dejan muy en claro que la sociedad civil sólo genera igualdad, libertad, respeto a las personas, si se somete a las reglas y a las decisiones de un poder creado por ella misma para la realización de esos valores. Y dicho poder como se esclareció anteriormente se califica de público no porque emane de un titular distinto del de la misma sociedad civil, del pueblo Mexicano como dice la propia Constitución, sino porque tiene una naturaleza diferente a la de los derechos y las obligaciones que vinculan a los ciudadanos entre sí.

Y retomando no solo en retórica; sino en la praxis misma, es un poder no creado por una red de derechos subjetivos sino un poder integrado por potestades que vinculan a los ciudadanos porque procede de las leyes que los ciudadanos se han dado a sí mismos en México, en el acontecer de su historia. Lo cual da muestra de lo que ha generado una larga tradición histórica mexicana y su desarrollo del conocimiento de la actividad organizada del Estado mismo. En opinión de Aspe (2007), centra a la administración pública, como el conjunto de organizaciones que brinda a el presidente de la República el apoyo previsto en el artículo 90 de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, para la realización de las actividades orientadas a cumplir las responsabilidades y funciones encomendadas a el poder ejecutivo federal. Desprendiendo diferentes denominaciones como: secretarías y departamentos administrativos, entidades paraestatales, institutos, etc.

Por otra parte Kingdon (1984), se refiere que entre las características que debe poseer un problema público y como han ido surgiendo actualmente se encuentra primeramente la

Multicausalidad e interdependencia de los problemas (multidimensionalidad) y que no son aislados, sino que presentan un panorama complejo; por esta razón las políticas necesitan estar unidas con otras para tener una eficiente intervención, no sirve que vallan enfocadas a una sola problemática. Un ejemplo al respecto es lo que sucede con la pobreza, tal problemática no es posible aminorarla solamente con un mayor crecimiento económico, para ser efectivos tal crecimiento se debe acompañar con intervenciones gubernamentales en distintas áreas sociales (salud, educación, protección social a modo de ejemplo) y Son dinámicas, evolucionan y cambian con el tiempo por la aparición de nuevas condiciones sociales (la pobreza antes era visto solo como un factor económico, específicamente ingresos, ahora el problema se ve de otra manera con más factores de influencia) existe una subjetividad en su identificación, con ello nos lleva a determinar y considerar la siguiente interrogante de cómo surge actualmente un problema público y que podemos decir que el Surgimiento de una demanda/necesidad (Demanda Representativa) dicho de otra manera que la población posee demandas y estas son articuladas por las instituciones políticas para ser solucionadas por la autoridad.

Los intereses de distintos grupos de presión o interés, en ocasiones hacen que las demandas y las soluciones no sean las requeridas por la base social y sobre el punto de vista de la oferta (Visión paternalista del Estado): Las autoridades identifican el problema, realizan la solución y los ciudadanos solo esperan y se conforman, ello nos da como consecuencia de otra política: La implementación de una política (innovación) nos da la oportunidad de ver un problema que estuvo latente antes de la implementación de otra política. Sobre los criterios para poder identificar una necesidad pública podemos considerar cuatro fundamentales la Normativa la cual es reconocida desde el marco valórico y normativo de los actores de poder, a cargo del tema, la sentida en la cual las autoridades capturan necesidades latentes de la

población en visitas y en función de la observación, expresadas en la cual las personas son las que expresan una demanda a través de sus actos (consumo o no de un servicio público), también funciona por las peticiones directas de la sociedad, comparativa que surge de la comparación de dos situaciones.

De los principales modelos que explican la toma de decisiones sobre políticas públicas podemos mencionar el Modelo Racional de Allison (1971), en el cual los principales pasos a seguir es : identificar el problema, definir los objetivos , analizar todas las alternativas ,Examinar las consecuencias, y elegir la alternativa más adecuada, el Modelo Incremental por Lindblom (1963), el cual critica al modelo racional porque considera que es una fantasía, ya que los que toman las decisiones en el sector público no cuentan con la capacidad de recabar toda la información ya que solamente se las ingenian para hacer algo que buscar soluciones adecuadas, lo que significa recolección y análisis de Información, en el caso de los modelos proceso político de formulación de políticas públicas Kindgon (1984) propone que existe tres familias de procesos que funcionan en forma paralela cuando se debaten las políticas públicas : la identificación de problemas, construcción de alternativas de política pública y el proceso político y se desarrollan en forma independiente una de otra pero que en algún momento convergen, a lo cual le llama la ventana de la política pública, la cual permite que los promotores de propuestas presionen para que se adopten sus soluciones favoritas.

En contraste al análisis anterior algunos expertos en política pública consideran que las principales teorías en que se fundamentan la política pública son la de sub gobiernos (1950) , para la cual Truman (1951), explica que el sistema político no está compuesto solamente de individuos, sino también de diversos grupos , y que algunos de estos grupos están politizados y a su vez ejercen el poder sobre sus miembros y sobre el gobierno, en los

partidos políticos o sobre otros Grupos, existe una competencia natural entre los grupos, la decisión pública es la resultante de la interacción entre los distintos grupos, teoría de los triángulos de hierro (1960). En la cual Ripley & Grace (1975) , indica que el gobierno está compuesto por sub gobiernos integrados por triángulos de hierro (el poder ejecutivo, la comisión parlamentaria y los grupos de interés) , y que existen relaciones estables y estrechas entre ellos, el conflicto debe ser evitado porque existe el riesgo de introducir nuevos grupos. Se prefiere la negociación y el consenso hacia el interior del triángulo, los triángulos de hierro son autónomos de otros sistemas y adoptan sus decisiones dentro de un dominio de política pública, en la teoría secuencial (1965/70).

Lo anterior considera el proceso que lleva una política pública dividiéndola en diferentes etapas: agenda, discusión, decisión, implementación y evaluación, sobre la teoría de las redes de cuestiones (Issue Networks (1974)), sustenta Hecló & Wildavsky (1974,P.399) que los actores actúan en torno a las cuestiones o problemas (issues), y no necesariamente en torno de sectores o dominios de políticas (*policysectors*),

Las redes de cuestiones (*issues networks*) son muy flexibles y cambiantes; pueden formarse por múltiples grupos ligados de una forma inestable, fragmentada e informal. La teoría de los grupos de interés público (1977), explica Stanbury (1993), que los grupos reclaman participar de formas permanentes para influenciarlas políticas públicas y buscan influir sobre la sociedad a través del estado. En la teoría Public Choice o elección racional (1975/80), Argumenta Becker (1983), los derechos de propiedad son los que permiten generarlas riquezas en las sociedades, Todo individuo es racional y busca la maximización de su bienestar (un empresario maximiza beneficios, un político sus votos, un burócrata su presupuesto), teoría de las Coaliciones discursivas (1987), sobre este respecto Fischer &

Forester (1987) se le da gran importancia a los valores de los grupos, a su discurso, a su ética, a sus suposiciones, a la idea de equidad, esta teoría focaliza su atención sobre los resultados del discurso tecnocrático de la modernidad, La teoría de las comunidades políticas (1988). Argumenta Grace Skogstad & Coleman (1990,338), que las comunidades políticas se identifican en torno a ciertos problemas. pueden compartir un lenguaje, pero también puede haber intereses en conflicto, teoría de las redes de políticas (1990). Sostiene Waarden (1992) que el consenso entre los grupos establece un camino de interacciones e interrelaciones (corporativismo) y dichas relaciones entre el Estado y la industria son también redes en los casos siguientes: el clientelismo, el corporativismo o el triángulo de hierro, en la teoría el sistema de las coaliciones defensoras (1993). Explica Sabatier (1999:289), que el sistema de coaliciones defensoras los valores compartidos por las diferentes coaliciones y tienen suma importancia en el análisis, el cual es favorecido en el proceso de aprendizaje entre las diferentes coaliciones sobre un dominio específico.

La Obesidad y el Mercado actual

Por otra parte de los principales pilares de la nutrición, como Bourges (1990) , menciona al respecto que los hábitos se forman a base de repetición y su corrección necesita de constancia y perseverancia y no simplemente de prohibiciones, “si a comer se aprende comiendo, a comer bien se aprende comiendo bien”, podemos decir que el mal hábito de comer puede ser sustituido por la práctica de comer bien. Por lo tanto es de suma importancia, que guarderías, comedores industriales, escuelas y el hogar se practiquen los buenos hábitos de consumo. De esta forma en la aplicación de la política de obesidad infantil en México el gobierno está tratando de combatir enfermedades provocadas por el sedentarismo pero deben de empezar primeramente analizando todo en conjunto para determinar si realmente con

prohibiciones y no con acciones lograran combatir el sobre peso y la obesidad. Un punto importante que se debe de tomar en cuenta en la implementación de cualquier política pública es considerar todas las partes que van hacer participes de la política pública o sea tomar en cuenta todo el sistema tal y como lo ha destacado Bertalanffy von Ludwig , que ha considerado al sistema como un conjunto de elementos interconectados para formar un todo, en base a esta teoría Chiavenato (1998:728), coincide que cualquier estímulo en cualquier parte del sistema afectará a sus partes debido a la relación que existe entre ellas. Pero este es un tema que debe ser estudiado con diferentes enfoques como lo menciona Dávila(2001), que la teoría organizaciones tiene una base multidisciplinaria que permite arribar a diversos conocimientos que son producto de ella, dicha base debe estar compuesta por variadas ciencias tales como la psicología, la sociología, la ciencia política, la ingeniería industrial y la administración ya que es un tema cultural donde el joven tiene una fuerza de atracción a las prohibiciones que se debe de combatir con un programa bien estructurado desde el hogar y no solamente en las escuelas para poder que surja efecto. Al respecto Rodriguez (2003), sustenta que la cultura debe estar ligada a los cambios sociales y es parte fundamental de cualquier grupo social organizado, coordinado y dirigido y que busca un objetivo común y que ha cobrado vital importancia en los últimos años principalmente a la influencia que ejerce en los distintos procesos organizacionales.

El mercado

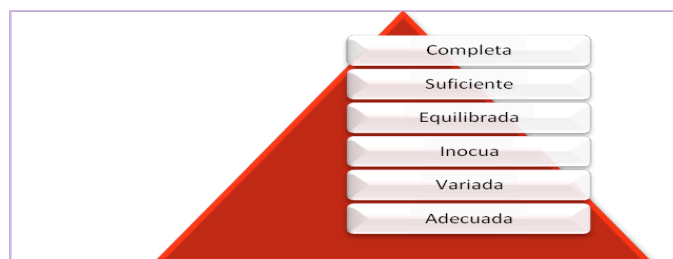
El mercado pone a disposición de las personas una amplia gama de bebidas que responden a cada necesidad y estilo de vida y como parte fundamental se considera a la hidratación del cuerpo humano debe ser prioritaria en todo momento. La elección de una bebida en particular depende de una serie de factores, tales como la dieta, la edad, las

necesidades nutricionales, el estilo de vida o , simple y sencillamente, el placer de disfrutarla. A pesar de que todas las bebidas hidratan, algunas aportan más nutrientes, otras tienen vitaminas y otras proporcionan energía o antioxidantes, entre otras propiedades.

Existen bebidas que contribuyen a un mejor desempeño físico o que simplemente satisfacen el deseo natural de lo dulce, con caloría o sin ellas considerando que aproximadamente el 60% del peso corporal de una persona normal está compuesta por agua, el agua es el componente más abundantes del cuerpo humano, en ella se encuentran disueltos diverso nutrimentos y compuestos para la óptima función celular. Entre estos compuestos están los iones positivos y negativos, de los cuales dependen las reacciones óptimas del sistema nervioso y muscular. De acuerdo a los estudiosos de la nutrición como Del Rio, et al (2010), se requiere consumir al menos 1 ml de líquido por cada Kcal gastada. El problema de la obesidad Mahan.L y Escott (2009), argumentan que es la cantidad de grasa en el cuerpo supera la ideal, normalmente el rango del índice de masa corporal es de 30 a 39.9 mayor a 40 lo denominan obesidad extrema o patológica, ya que el cuerpo acumula los triglicéridos en la célula que llaman Adipocito. En otras consideraciones Moreno (1997), Afirma que la obesidad es un síndrome de evolución crónica, caracterizado por un aumento generalizado de la grasa corporal que se asocia a co-morbilidades que deterioran la calidad y reducen las expectativas de vida. Pero no toda la grasa en el cuerpo es mala se necesita en el cuerpo cierta grasa a la cual han llamado grasa esencial, la grasa requerida para que el organismo funcione adecuadamente es de alrededor del 3% al 12 % del peso corporal. El índice de masa corporal lo conceptualizan como la grasa corporal expresada en kilogramos dividido por la altura en metros cuadrados se representa la fórmula matemática como $(IMC=kg/m^2)$. El sobrepeso y la obesidad ocurren cuando ingerimos más calorías de las que gastamos a través de la actividad

física que realizamos. La aplicación de los métodos cuantitativos al estudio de la obesidad fue publicado por Adolphe Quetelet (1796-1874), propone que el peso corporal debe ser corregido en función a la estatura (Kg./M²), al cual se le llamo el Índice de Quételet, hoy en día se conoce como el índice de masa corporal. De acuerdo a Del Rio, et al (2010), El metabolismo de las grasas (quemar grasas) se activa durante el sueño y después de realizar al menos 30 minutos de actividad física vigorosa. También complementarla con una alimentación correcta que empezaremos definiendo el término de alimento según Téllez (2010), como órgano, tejido o secreción de organismo de otras especies que contienen concentraciones apreciables de uno o más nutrimentos biodisponibles, cuya ingestión en las cantidades y formas habituales es inocuo o sea que no haga daño al individuo, que por su disponibilidad y precio son accesibles y culturalmente atractivos., de igual manera lo conceptualiza que son el vehículo para aportar todos los nutrimentos (Carbohidratos, proteínas, lípidos, vitaminas y agua) en cualquier etapa de la vida, ya sea para cubrir las demandas por enfermedad o simplemente permitir el mantenimiento del peso. Puede ser considerada como la dieta que cumple con las necesidades específicas de las diferentes etapas de la vida, promueve en los niños y jóvenes el crecimiento y el desarrollo adecuados y en los adultos permite conservar o alcanzar el peso esperado para la talla y previene el desarrollo de enfermedades como lo afirma Del Rio, et al (2010).

Figura 1. Características de la Alimentación Correcta



Fuente: Elaborado por el Autor Basado en Servin MC (2008)

Bourges (2001), considera como la unidad de alimentación porque cada persona elige los alimentos de acuerdo con sus gustos, preferencias, creencias, valores, cultura y economía. En tanto Para Téllez (2010) la palabra dieta proviene del griego *diáita* y significa régimen de vida, es decir es aquella que se conforma por una serie de alimentos y platillos que cada persona consume al día. Podemos decir sustentado en los siguientes autores que la alimentación que una persona puede consumir satisfactoriamente durante el día y contiene tres aspectos: Biológico, Psicológico y Social. Las características de una buena alimentación debe ser: suficiente: en calidad y cantidad, completa: que contenga a todos los grupos alimenticios, equilibrada combinar los grupos en cantidades semejantes, adecuada: al sexo, edad, condición física, variada e higiénica. En la actualidad debemos de saber diferenciar entre la adicción y hábito en la alimentación ya que puede provocar malas interpretaciones que pueden traducirse a pérdida de ventas e ingresos para las empresas que se dedican a las ventas de productos alimenticios en escuelas. La adicción provoca una conducta compulsiva que domina nuestro vivir cotidiano, no podemos funcionar normalmente sin él que para dejarlo se requiere una sustitución química y básicamente actúa a nivel de la química cerebral. El hábito es una conducta repetitiva y forma parte de nuestro vivir cotidiano, podemos funcionar normalmente sin él, no se requiere sustitución para dejarlo y no modifica la química cerebral. Téllez (2010), indica que los factores que intervienen son más complejos y ajenos a la misma dieta; sin embargo, ésta debe ser la que pueda compartirse con los demás y que su preferencia no comprometa las reglas, costumbres, creencias religiosas, estrato socioeconómico, nivel y tipo de educación, entre otros, de las personas con las que convive, también que sea adecuada a las características del individuo como son: sexo, edad, estatura, actividad, el estado de salud, así como su cultura, estrato socioeconómico, etc. En contra parte la alimentación incorrecta o más

conocido con el término "Comida chatarra", cuyo concepto fue introducido en Michael F. Jacobson (1972), quién es co-fundador del Centro para la Ciencia en el Interés Público en el año de 1971, cuyo objetivo de la organización es la defensa de las personas consumidoras de Estados Unidos, el cual lo conceptualiza como productos que aportan algunos nutrientes pero que, además, contienen ingredientes que pueden afectar la salud, cuando son ingeridos con cierta frecuencia o en forma regular. Dicha organización en el 2005 propuso etiquetas de advertencia en todos los envases de bebidas azucaradas gaseosas, para advertir a los consumidores sobre los posibles riesgos para la salud del consumo de estas bebidas sobre una base regular. Del Rio, et al (2010), Se refieren a la comida poco adecuada por su valor nutritivo, no porque no contenga nutrientes, si no porque los presenta de forma desequilibrada para conseguir una buena alimentación. Por lo general contiene altos niveles de grasas, sal, condimentos o azúcares que estimulan el apetito y la sed, lo que tiene un gran interés comercial para los establecimientos que proporcionan este tipo de comida. Los alimentos que ingerimos pueden ser clasificados en varios tipos de categorías. Una de las varias categorías posibles es la que señala un tipo de comida, la llamada chatarra, lo que hace suponer que existe otra categoría de alimentos, la de los no-chatarra. Lo que sigue es un intento de exploración de esa categoría. Para García (2005), los alimentos chatarra incluye una serie de elementos para poder ser entendida, primero, se trata de alimentos que tienen escaso valor nutritivo, segundo, sus componentes, se dice, pueden causar obesidad y otros problemas si son consumidos con alta frecuencia, tercero, además, son alimentos con sabores agradables para las personas, cuatro, son comercializados ampliamente y por eso están fácilmente accesibles. La imagen de los alimentos chatarra es una combinación de mucho atractivo con escaso valor alimenticio y causantes de posibles trastornos físicos, como obesidad y, en general, malos

hábitos de comida, quinto, ante ellos, algunos reaccionan pidiendo su prohibición y justifican eso precisamente por causa de los problemas que causan en la salud.

La Publicidad y consumo de comida chatarra

Según Goody (1995), la Publicidad es el sentido moderno del término surge como una necesidad de comunicación entre el productor y el consumidor, debido al desarrollo de la manufactura a gran escala, la industrialización de la producción y los cambios que representó en el modo de distribución alimenticia, entre otros elementos sociales y en la actualidad la publicidad es el principal factor de diferenciación entre la gran oferta de productos similares, es utilizada como herramienta para crear mercado a una gran variedad de productos incluyendo los productos chatarra; se apoya en el conocimiento del mercado en las características del público de su interés Homs (1992), y en las condiciones que rigen la económica del país que se produce en ese momento. La publicidad actual produce modelos de conducta mediante los cuales marca principios de relación entre los individuos y entre éstos y los productos que promociona, señalando las conductas deseadas socialmente, y en la actualidad las horas que pasan los niños y jóvenes sentados frente al televisor es parte de las consecuencias que han provocado la obesidad, en estudios recientes la TV ha tenido una ligera tendencia a la alza, las razones por las que se ha dado dicho crecimiento son: crisis económicas, el aumento de la inseguridad ciudadana, el incremento del valor de la programación (nuevas series con temas de actualidad). Podemos decir que la presión que actualmente ejerce la sociedad a través de los medios de comunicación son puntos claves que determinan que decisión podemos tomar de que comer, que cantidad y en donde comer. En 2010 las personas consumieron en promedio 4:45 hrs al día, la mayor cifra en 15 años.

Gráfica 2. Promedio de Horas al día de tiempo de televisión



Fuente: Milenio (2010)

Política económica

La política económica a su vez tiene como principal función lograr el desarrollo económico del país y para que sea eficiente y racional, destaca Méndez (2008), debe cumplir con cuatro etapas generales que implican una coherencia lógica en la aplicación de las medidas e Instrumentos. Básicamente significan la aplicación del proceso administrativo a la política económica.

Figura 2. Etapas de la Política Económica.



Fuente: Elaborado por el autor basado en Méndez (2008).

Metodología

Hipótesis

La política pública implementada por la administración pública en materia de Obesidad infantil en escuelas tiene repercusiones económicas en la industria refresquera y por consecuencia reducción de empleos.

Variables

- Independiente (X) : La política pública en obesidad Infantil.
- Dependiente (Y): Repercusiones económicas de la ley chatarra.

Tabla 1: Descripción de las Variables y sus indicadores

Variables	Descripción	Indicadores
X0	La política pública en obesidad Infantil	X1 Índice de Obesidad
Y0	Repercusiones económicas de la ley chatarra	Y1 Ingresos vs año anterior. Y2 Ventas Cajas Unidad

Fuente: Elaboración propia.

A. Hipótesis general

$$H_0 = X_0 \rightarrow Y_0$$

La política pública de obesidad infantil tiene repercusiones económicas

Hipótesis específicas

$$H_1 = X_1 \rightarrow Y_1$$

$$H_2 = X_1 \rightarrow Y_2$$

El índice de obesidad infantil tiene una relación con ingresos vs años anteriores en la industria de bebidas Culiacán. (Bebidas Mundiales).

El índice de obesidad infantil tiene una relación con las ventas contra año anterior en la industria de Bebidas Culiacán (Bebidas Mundiales).

Tabla 2: Sistematización metodológica de investigación

Interrogantes de Investigación	Objetivos	Hipótesis
<p>Interrogante Central ¿Cuál es el Impacto económico y fiscal de la política pública de obesidad en la industria Refresquera de Culiacán?</p>	<p>Objetivo General Conocer las Repercusiones económicas y fiscal que tendrá la implementación de la política pública de la obesidad infantil en las Ventas e Ingresos de Bebidas Mundiales.</p>	<p>La política pública implementada por la administración pública en materia de Obesidad infantil en escuelas tiene repercusiones económicas y fiscales en la industria refresquera y por consecuencia reducción de empleos.</p>
<p>Preguntas de Investigación</p>	<p>Objetivos Específicos</p>	
<p>1) ¿Cuáles son las Repercusiones económicas y fiscales en la Industria de Bebidas (Bebidas Mundiales) por la ley pública de Obesidad Infantil? 2) ¿Cómo afecta las Ingestión excesiva de Bebidas Gaseosas en la Obesidad Infantil? 3) ¿Cómo afecta la política pública de obesidad infantil en los niveles de educación básica?</p>	<p>1. Analizar las repercusiones económicas en la Industria de Bebidas en Culiacán (Bebidas Mundiales) por la política de obesidad Infantil. 2. Evaluar la política del gobierno sobre obesidad infantil en Culiacán en función del índice de obesidad.</p>	

Fuente: El propio autor basado en el diseño de proyecto de tesis de Rodríguez (2008).

Cuando se refiere a una investigación cualitativa, es importante tener presente que el papel que toma la hipótesis es con un rol distinto a aquellos casos donde la investigación se torna cuantitativa, incluso puede precisarse o no antes de comenzar la recolección de datos o introducirse al contexto o ambiente de trabajo de campo, como lo señalan Williams, Unrau, y Grinnell (2005), que incluso durante el proceso, el investigador genera las hipótesis de trabajo a medida que va ajustando y perfilando de mejor forma sus datos; es decir las hipótesis son susceptibles de mejorar sobre el razonamiento específico del investigador y desde luego no se aprueban estadísticamente. Y así de esta forma podemos ver que el comportamiento de la

hipótesis de trabajo en un estudio cualitativo es flexible, contextual y totalmente emergente pudiéndose adaptar en todo momento a los datos que van surgiendo del trabajo de campo y diferentes situaciones de la propia investigación. De los términos Cuantitativos que tienen que ver con cantidad, monto, número de algo, se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con una pequeña mirada para los estados subjetivos del individuo. Este método, utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos, que producen números, los cuáles pueden ser analizados estadísticamente para rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente. Requiere el contar y medir las cosas. Se caracteriza por la utilización de una muestra y técnicas de acopio, tratamientos de datos, técnicas de análisis y de presentación de datos contenidos en gráficas, estados financieros y tablas estadísticas.

B. Constructo

$$H_0 = X_0 \rightarrow Y_0$$

Obesidad infantil = repercusiones económicas.

Para comprobar que la política pública de la obesidad infantil, tiene repercusiones económicas en los ingresos y en las Ventas en cajas unidad de Bebidas Mundiales se realizará las siguientes investigaciones:

C. Instrumentos

- Para Obtener el índice de obesidad de la ciudad de Culiacán, lo realizamos por medio de un análisis a los índices de obesidad de los últimos 4 años de Niños y Jóvenes de 6 a 15 años de la ciudad de Culiacán, la fuente de apoyo es la pagina del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi) y la de Secretaría de Salud.
- En segundo término realizamos el análisis de datos que permite visualizar en un primer acercamiento datos y estadísticas de ventas de los últimos 4 años en cajas unidad, la

caja unidad es la unidad de medida de ventas utilizada en la industria del refresco, que nos permite conocer el comportamiento de las ventas en los canales de ventas de escuelas primarias y secundarias tanto públicas como privadas de la ciudad de Culiacán, dicha información la obtendremos del sistema Datawarehouse que funciona en plataforma de SAP que es el sistema transaccional de la empresa Bebidas Mundiales Culiacán llamado Bussiness Warehouse.

- El levantamiento de información estadístico se enfoca a los ingresos principalmente y a las ventas de refrescos de los canales de venta de escuelas primarias y secundarias respectivamente para conocer las repercusiones económicas que ha tenido Bebidas Mundiales Culiacán.
- Aplicamos la encuesta de matriz de productos de acuerdo al muestreo estadístico partiendo de una población de 200 escuelas de las cuales mediante la fórmula de determinación de muestras probabilísticas como lo indica Hernández, Fernández y Baptista(2006:245).

D. Tamaño de la muestra

$n' = s^2/v^2$ = Tamaño provisional de la muestra ¹=Varianza de la muestra/varianza de la población $n = n' / 1 + n' / N$,

N= Tamaño de la Población.

\hat{Y} = Valor Promedio de una variable

Se= Error estándar

V^2 = Varianza de la población al cuadrado. Su definición Se^2 : cuadrado del error estándar.

S^2 = varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de \hat{y}

n' = Tamaño de la muestra sin ajustar

n = Tamaño de la Muestra

Sustituyendo en la formula nos quedaría 17 encuestas para levantar la Matriz de productos de punto de venta.

- La encuesta se aplica 17 Escuelas entre primarias y secundarias de la ciudad de Culiacán que nos permite conocer que tipos de bebidas, marcas y presentaciones se están manejando en las escuelas, por la facilidad de levantamiento nos apoyaremos con el grupo de promotores de Ventas de la empresa Bebidas Mundiales el cual por medio equipo móvil (Hand-Held), cargaremos la encuesta y obtendremos los datos por medios de archivos de texto que a su vez los pasaremos a Excel, para realizar el análisis, la encuesta consta de 2 preguntas: ¿Qué Productos vende de Pepsi cola? La cual obtendremos los datos por medio de observación por parte del promotor de ventas de Bebidas Mundiales que revisa que productos de Pepsi se encuentra en el punto de venta tanto en los enfriadores como en los anaqueles, si no se encontrara en ese momento producto disponible se realiza el levantamiento del ticket de compra que tengan en disposición los encargados de las cooperativas. La segunda pregunta es ¿Qué productos de Refrescos de otra compañía vende? Y el método va ser igual al de levantamiento de Pepsi.
- El error máximo aceptable es del 5% a un nivel de confianza del 95%
- Dicha encuesta permite conocer que empresas de bebidas no están respetando la ley pública de la obesidad infantil y que presentaciones o tamaños están manejando. Ejemplo de encuesta para aplicar en las escuelas primarias y secundarias públicas y

privadas de Culiacán para conocer los productos que se están vendiendo actualmente y sus tamaños.

- Con apoyo en la investigación de campo aplicamos 17 Entrevistas donde realizamos la siguiente interrogante a las encargadas de las cooperativas escolares ¿Desde que deja de vender Refrescos en la cooperativa en cuanto se ha visto disminuido sus ingresos?, la muestra se determina con la formula de muestras probabilísticas.
- Para tener el escenario completo establecemos entrevista a 17 directores o subdirectores de escuelas primarias y secundarias cuya entrevista gira en las interrogantes de ¿Qué apoyos recibe de Bebidas Mundiales por permitir la venta de sus productos? ¿Con la aplicación de La política pública de obesidad infantil en cuanto se ha visto disminuido los apoyos por parte de Bebidas Mundiales?

Resultados y discusión

Con respecto al panorama alimentario y ante el escenario socioeconómico en los últimos decenios de la economía del país creció de manera tal que por desgracia no tuvo la capacidad para generar un desarrollo socioeconómico del cual participara la mayor parte de la población. Uno de los más agudos problemas que se refleja la falta de dicho desarrollo es la desnutrición que sufren una gran cantidad de mexicanos, que no cuenta con los recursos mínimos necesarios para satisfacer sus necesidades alimentarias, como lo sustenta Méndez (2008). Para los principales estudiosos del problema afirman incluso que buena parte de los mexicanos padecen hambre y que tradicionalmente, la alimentación de la mayoría de los mexicanos ha sido deficiente, poco variada y en cantidades menores a las requeridas. En su dieta predomina el consumo de maíz, frijol, chile y jitomate y es el refresco precisamente el que acompaña dicha dieta. La desnutrición y el hambre son problemas que aquejan

fuertemente al país y que requieren soluciones prontas, a los cuales debemos de contribuir, este sí que es problema y no debemos solo centrar y justificar nuestra atención en las cooperativas de educación básica, pues incluso el problema sobre aprender es de otra índole. El estado en coordinación con la Secretaría de educación pública y sector salud debe educar al consumidor sobre los contenidos calóricos de los productos y no desalentar la producción en México con políticas públicas restrictivas, que tan solo desalienta el empleo y que no mejoran la salud ni el aprendizaje. Y si se deben implementar medidas que desalienten el consumo de aquellos alimentos que producen obesidad o cuya ingesta excesiva resulta dañina. Esto puede darse a través de advertencias indicando que el consumo excesivo de este alimento genera obesidad, o restringir la publicidad de los mismos. Así se ha hecho con el tabaco por ejemplo. La implementación de la educación en la cultura donde el joven conozca cuantas kilocalorías puede consumir en el día para que el mismo vaya planeando que puede o no comer según su ingesta. Por otra parte el sector salud de su presupuesto 2010 que ascendió a 300 millones de pesos, destino 65 solamente para atender padecimientos de sobrepeso. Y actualmente el secretario de salud en Sinaloa, aseguró que las dos compañías de refrescos más importantes aceptaron retirar sus bebidas de las escuelas y se trabaja con la industria de los alimentos para que modifiquen el contenido de su densidad calórica. Pero esto no debe entenderse que basta con hacer bolsas más pequeñas; si no modificar verdaderamente el contenido energético. Y en el caso del refresco cuidar también de aguas insalubres y altamente azucaradas por las que se han sustituido los refrescos con atención a estándares internacionales de salud, como son los de la industria refresquera altamente reconocida y de participación en multitud de países donde la obesidad no es manifiesta a pesar de que también ahí se distribuye y vende los mismos refrescos. Por ello Del Rio, et al (2010), declara que entre la población surgen mitos

los cuales se expanden como si fueran realidades entre la sociedad como es el caso de la interrogante qué los refrescos son la causa principal de la obesidad, pero el sobre peso se presenta por un desbalance energético es decir se consume más de lo gasta, como otra de las creencias que se tiene es que el azúcar de los refrescos causa hiperactividad en los niños, pero de acuerdo con investigaciones que van desde estudios realizados hace mas de 80 años hasta los hallazgos más recientes publicados por the British Medical Journal en su edición del 2008, se ha determinado que no existe una vinculación directa entre el consumo de bebidas azucaradas y las conductas de Hiperactividad en los niños, de igual manera en el caso que el gas carbónico engorda o Te inflama, realmente el gas carbónico que se utiliza en las bebidas no contiene calorías. Cuando ingresa a nuestro estómago se absorbe rápidamente a través de las paredes del tracto digestivo, pero esta cantidad es muy pequeña. En ocasiones, cuando tomamos un refresco muy rápido, tragamos también cierta cantidad de aire, lo que puede provocar que tengamos eructos y en el caso que las bebidas para deportistas o llamadas Isotónicas causan piedras en los riñones, las bebidas para de deportistas, como su nombre lo indica, están especialmente diseñadas para ayudar a satisfacer las necesidades específicas de los deportistas cuando se trata de sales minerales, carbohidratos y agua, ayudando a conseguir un mejor rendimiento físico.

Los resultados de la investigación muestran las directrices siguientes, de las cuales algunas se encuentran en etapa de confirmación:

1. La tendencia de obesidad en el país tiene un comportamiento histórico distinto a le de otros países donde también se distribuye y consume este tipo de refrescos, y que tienen bajo índice de obesidad comparado con México.

2. Los refrescos con estricto apego a procedimientos salubres y de calidad, han sido sustituidos por aguas preparadas en el mismo colegio o escuela, incluso al aire libre y sin los cuidados correspondientes, lucrándose además con el precio y generando economía informal que por cierto no ha sido abatida en México, y que al contrario se sigue alentando.
3. Lo anterior y en concordancia con las políticas públicas deficientes como la subtitulada de comida chatarra, generan desconcierto e incertidumbre en las ventas de la industria refresquera con presencia en el municipio, toda vez que así lo manifestaron a través de encuestas realizadas a niveles directivos y mandos medios de la misma. Concluyendo que son desalentadoras y orientadas a fomentar el desempleo a cambio de generar empleo informal que no aporta a la propia administración pública que no incide en una correcta contribución proporcional de quienes deben ser contribuyentes del gasto público.
4. Por último en estas conclusiones previas podemos apreciar que el impacto económico de la industria refresquera y el aporte de contribuciones en materia fiscal hacia la unidad recaudadora del Estado son totalmente negativa y de seguir apoyándose estas políticas, ocasionarán más desempleo y mayor pobreza al Estado de Sinaloa y por ende a sus municipios.

Conclusiones

Esperemos que estas medidas realmente sean analizadas y no afecten gravemente a la industria ya que pudiera repercutir en desempleo en Culiacán, donde la economía ya se encuentra muy golpeada.

Propuesta de una política pública basada en acto colaborativo de desarrollo

Figura 3. Modelo de Políticas Públicas Efectivas de Obesidad



Fuente: Elaborado propio autor

Referencias

- Aguilar, A. (1974). *México: riqueza y miseria*, 7ª edición, México, Nuestro tiempo.
- Allison, G.T.(1971). *Essence of decision: Explaining the cuban missile crisis*, Boston, Little Brown and Co.
- Andersen,E.S. (1991) . "The Core of Schumpeter's work", Smaskrift, núm 68, marzo de 1991. A report from a study on schumpeter and Analysis of Economic Evolution,The IKE Group, Insitute FOR Production,Aalborg, Dinamarca.Aalborg University.
- Anderson, J.E.(1984), *Public Policy–Making*, Ed. Holt Reinhart and Winston (lugar de publicación)
- Aspe, P. (2007). *La Secretaria de Hacienda y Crédito Público*. México: Nostra.
- Association. Vol 35. No. 4. Julio de 1969. Pp. 216-224.
- Barquera Simón, Campos Ismael y Rojas (2010). *Obesidad en Mexico: epidemiologia y politicas de salud para su control y prevencion*. México: Gaceta Médica del Instituto Nacional de Salud Pública (SSA).
- Becker, G. S. (1983): "A theory of competition among pressure groups for political influence" *Quarterly Journal of Economics*; 98:371-400
- Borisov, Zhamin y Makárova (1976).*Diccionario de Economía Política*, Buenos Aires,Futura.
- Bourges, H.(1990). *Costumbres, practicas y hábitos alimentarios; Cuadernos de Nutrición* pp 16-32 .Riva de la G.

- Bourges, H.(2001).Los alimentos y la dieta. En: Casa Nueva E: *Nutriología Médica*. México: Panamericana, Pp.395:487.
- Brown. Camargo Hernández, D.F. (2005). *Funcionarios públicos: evolución y prospectiva*. España: Emuned, Edición electrónica.
- Castillo Carranza, O, Cereceres Gutiérrez , L, Rodriguez Peñuelas , M y Borboa Quintero, M (2005), *Modelos de Cultura Organizacional en Empresas Sinaloenses*, Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, Sinaloa, México.
- Chiavenato, I. (1998). *Introducción a la Teoría general de la Administración* .Cuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana, Santa Fe de Bogotá, Colombia.
- Claude, G. (1981). *Historia del Pensamiento Administrativo* . Prentice Hall, México
- Dávila, C. (2001).*Teorías organizacionales y administración, enfoque crítico* , Mc Graw Hill, México.
- Del Rio.M.E, Gibford.G y Espinosa . R.M. (2010). “*Taller Conociendo Nuestros Productos*”, México: Centro de Desarrollo Coca Cola.
- Desai, M. (2001). “ *Amartya Sen’s Contribution to Development Economics*” Oxford Development studies , vol.29, núm. 3, Pp 215-217
- Dunn,W,N (1981). *Public Policy Analysis* .United States of America: Prentice Hall.
- Dye, T. (1978). *Understanding public policy* (8 ed.) New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.Ed. Houghton Mifflin Company, USA.
- Fernández Valiñas R. (2003).*Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*, 3ª Edición, México, Thompson.
- Frank ,F. & Forester, J. (1987). *Confronting Values in Policy Analysis*, Ed. Sage, USA.
- Goody, J. (1995). *Cocina, cuisine, y clase*. Barcelona, España,Gedisa
- Grace, S & William D. Coleman (1990); *Policy Communities and Public Policy in Canada; a structural approach*; Ed.Copp Clark Pitman, Canada.
- Hecló, Hugh & Wildavsky, Aaron (1974). *The Private Governementof Public Money*, Ed. University of California Press, UK, 1974.
- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio P. (2006).*Metodología de la investigación*, 4ta Edición, México, DF. McGraw-Hill

- Hernández y Rodríguez S. (2006). *Introducción a la Administración; Teoría general Administrativa: Origen, evolución y vanguardia*. McGraw Hill, México
- Herrera, A. (2007). *La administración pública competitiva y el proyecto de desarrollo*. México: Flores Editor y Distribuidor, S.A. de C.V.
- Homs, R. (1992). *Creadores de Imagen Mexicana. Un análisis de la publicidad y su impacto en México moderno*. México: Planeta Inc., USA.
- Ianni, O (2006) *Teorías de la Globalización*. D.F.: Siglo XXI editores, 2006 (7ma. Ed.).
- Keynes, J.M. (1936). *The General Theory of Employment, Interest and Money*.
- Kingdon, J. (1984), *Agendas, Alternatives and Public Policies*, Boston, Little,
- Lindblom, C. (1963), "The science of muddling through" en: Polsby, Nelson;
- Linkohr, R. (2004). *América Latina, fuera de la agenda global*. Bruselas: Ed. Prisma Internacional. Macmillan,.
- Mahan, L. y Escott stump. S. (2009). *Nutrition Therapy: Control del peso, (12 va Ed.)* . Barcelona España: Elsevier Masson.
- Méndez Morales, J.S (2008). *Problemas económicos de México*, Sexta Edición, México, D.F., McGraw-Hill
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999) "La Escuela del Posicionamiento", Safari a la Estrategia, Ediciones Granica, pp.295-324
- Moreno M. (1997). *Resistencia insulínica y obesidad*. Bol Esc Med P. Univ Catol Chile, 1997; 26: 21-5
- Ripley, Randall B. & Grace F. (1975); *Policy Making in the federal executive branch*, Ed. The Free Press, USA.
- Rodríguez Peñuelas, M.A. (2003). "Globalización, Modernidad y Posmodernidad organizacional". Estudios Organizacionales en el umbral del milenio, Universidad de Occidente, Culiacán, Sinaloa, México, PP 13-38
- Rodríguez Peñuelas, M.A. (2009). "Diseño de proyectos de tesis". México: Editorial UAS.
- Romero López A. J. (2006). *Principios de Contabilidad*, 3ª Edición, México, DF. McGraw-Hill
- Rosen, S. H. (2002). *Hacienda Pública*, Quinta Edición, España, McGraw-Hill
- Sabatier, P. A. (1999): *Theories of Policy Process*, Westview, USA.

- Sen Amartya,(1970). *Collective Choice and social Welfare*, San Francisco, Hoden Day,EUA.
- Servin, M.C (2008). *Nutrición Básica y Aplicada*. México, Universidad Nacional Autónoma de México. Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia.SUA.
- Stanbury, W.T. (1993): *Asceptic's guide to theclaims of so-calledpublic interestgroups*; CanadianPublic Administion, Volumen 36, NO.4 (winter), pp.580-605.
- Stiglitz, J. (2007). *Making globalization work* ,EUA, Norton.
- Taylor, F.W. (1971). *Principios de la administración científica*. México: Ed. Herrero Hermanos.
- Téllez Villagómez, M. E. (2010). *Nutrición Clínica*. México, Editorial El Manual Moderno, Cap.3.
- Truman, D. (1951): *The governmentalProcess; Politicalinterestand Public Opinion*, Ed Knopf, USA, 1951.
- Van Waarden, Frans (1992). "*Dimensions and types of policynetworks*" dans *European Journal of Political Research* 21: 29-52.
- Veblen, T. (1899). *The Theory of the Leisure Class*. London: Peguin Books.
- Williams, M., Unrau, Y. A. Y Grinnell R. M. (2005). *The qualitative research approach*. Nueva York: Oxford University press.
- Zorrilla Arena, S. Y Méndez, J.S. (1985).*Diccionario de Economía*, 2ª Edición, México, Océano.

Artículo XXIX. Investigación de mercados para una pastelería y repostería de la región

Silvia Susana Valenzuela Almeida, Héctor Emiliano Ramos Pérez, Raquel Ivonne Velasco Cepeda, Alba Rosa Peñúñuri Armenta & María de Lourdes Serrano Cornejo
hector_x14@hotmail.com

Resumen

Las organizaciones realizan investigaciones de mercados para detectar áreas de oportunidad o mejora en la comercialización de sus productos. Mamá Eva Pastelería y Repostería detectó una disminución en la venta de pasteles, teniendo como referencia el listado de pedidos que se efectuaban los fines de semana en Auto Circuitos de Obregón S.A. de C.V. (ACOSA). Por lo cual se decidió realizar una investigación para identificar los motivos por los cuales se disminuyó la compra de pasteles por parte de los empleados de la empresa ACOSA, con el fin de implantar estrategias para la recuperación de los clientes. Los sujetos de estudio fueron un total de 250. El procedimiento utilizado en la investigación fue un híbrido considerando a Kinneary y Taylor (2003), y a Fischer y Espejo (2011), los cuales son planteamiento del problema, establecimiento de objetivos y necesidades de información, determinación de hipótesis, diseño de la investigación y fuentes de datos, recolección de datos, diseño de la muestra, recopilación de datos, procesamiento de datos, análisis de datos, y presentación de resultados; con la finalidad de detectar las causas que originaron la problemática en la organización. Los resultados muestran las causas de la disminución de las ventas de pasteles: competencia, falta de tiempo por parte de los empleados para consumirlos en horas laborales e ingresos bajos. Se recomienda desarrollar de estrategias y tácticas para solucionar la problemática y llevar a cabo un plan de mercadotecnia para la introducción de nuevos productos y servicios.

Palabras clave. Gerencia de marketing, toma de decisiones, sistema de información de mercadotecnia e investigación de mercados.

Introducción

La industria alimentaria ha experimentado un intenso proceso de diversificación y comprende desde pequeñas empresas tradicionales de gestión familiar, caracterizadas por una utilización intensiva de mano de obra, a grandes procesos industriales altamente mecanizados basados en el empleo generalizado de capital. Muchas de las ramas de esta industria dependen totalmente de la agricultura como es el caso del sector pastelero que necesita del maíz y trigo para elaborar sus productos.

En base a la investigación de mercados realizada por Zapata (2001), se puede encontrar información referente a las pequeñas y medianas empresas (PyMES) en Colombia, en la cual

se muestra que no llevan a cabo investigaciones de mercado, por lo tanto difícilmente se percatan de las necesidades de los clientes y no se tiene conocimiento del tipo de mercado en el cual se busca introducir el producto o servicio; lo anterior conlleva a que no se realice una adecuada planeación y control de las actividades de mercadeo.

México es un país el cual es reconocido por la producción y exportación de una variedad de productos dirigidos al consumo humano; de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2010), en los últimos años la industria manufacturera ha mostrado un crecimiento del 4.6 por ciento, la cual indica que hubo un incremento en los subsectores de fabricación de equipo de transporte, industria alimentaria, industria de las bebidas y tabaco, entre otros. La industria alimentaria en México, se ha caracterizado por sus constantes cambios en el sector a pesar que existen empresas pequeñas y de gran tamaño, así como también hay una gran extensión de empresas extranjeras dedicadas al mismo giro comercial; las cuales sin duda alguna, sus productos se encuentran posicionados tanto a nivel nacional como internacional debido a distintas estrategias como lo son la ampliación de su línea de productos y diversificación de mercados geográficos; de estas estrategias la más utilizada es la segunda, ya que mediante ella se logra la exportación de productos hacia otros países.

El procesamiento de alimentos en Sonora constituye una de las actividades productivas de más arraigo dentro de la estructura industrial: la producción de harinas, galletas, pastas, cortes finos de carne, lácteos, aceites comestibles, legumbres enlatadas, entre otras, representa una parte importante de las actividades alimentarias. Según el INEGI (2010), la industria alimenticia en el estado de Sonora representa el 36 por ciento del total de las actividades

realizadas; la cual, se concentró en un 95 por ciento de la inversión extranjera directa recibida por el estado.

Dentro de las limitantes que presenta este sector, es que tienen falta de financiamiento, escasa diversificación de la producción, elevados costos, la competencia de productos del extranjero y poca presencia de insumos locales (materia prima).

La empresa “Mamá Eva Pastelería y Repostería” fue fundada en el año 1960; en sus inicios, tomó como giro principal la venta de productos empaquetados (pan) para tiendas de abarrotes y de auto servicio, con la finalidad de abarcar rápidamente el mercado potencial; posteriormente, al no tener el éxito deseado, surgió la idea de abrir una cafetería en la cual estos productos estuvieran a la venta y así ampliar su mercado. La empresa se encuentra ubicada en Ciudad Obregón, Sonora, siendo actualmente remodelada con el fin de ofrecer un mejor servicio, ambiente y facilitar el trabajo de los empleados; asimismo cuenta con dos sucursales.

En la empresa en estudio surgió una necesidad para identificar las causas de una disminución de entre el 35 y 40 por ciento en la compra de sus pasteles por parte de los empleados de la empresa "Auto Circuitos de Obregón S. A. de C. V." (ACOSA), ocasionando así una disminución de los ingresos estimados por parte de la organización por la venta de los pasteles; percatándose de ello a partir del segundo semestre del año 2011, entre los meses de julio y agosto, mostrándose principalmente en los fines de semana en los cuales el día viernes se contaba con un mayor número de pedidos en la lista de entregas, empalmándose los de los empleados con los de clientes ajenos a dicha empresa y en la cual sobresalían los pedidos por parte de los trabajadores mencionados anteriormente, y a partir de ello se hizo ver que los pedidos disminuyeron y por ende las ventas.

Ante la problemática detectada por el gerente de la empresa, mencionada en el párrafo anterior, éste formuló una serie de posibles causas entre las cuales se encuentran el ingreso a la ciudad de empresas dedicadas a la pastelería, el costo de servicio a domicilio, sabor del pastel, tiempos de entrega, falta de aceptación por parte de la empresa, al igual que las circunstancias económicas por las cuales se puede estar atravesando.

Con esto surge la siguiente interrogante ¿Cuáles son los motivos por los que disminuyó la compra de pasteles por parte de los empleados de la empresa ACOSA?

El objetivo del estudio fue realizar una investigación de mercados, para identificar los motivos por los cuales se disminuyó la compra de pasteles por parte de los empleados de la empresa ACOSA, con el fin de implantar estrategias para la recuperación de los clientes de dicho organismo.

Este tipo de estudio es de suma importancia para tener conocimiento de los motivos por los cuales se origina la disminución en la compra de los pasteles por parte de los empleados de la empresa ACOSA, ya que esto le permitirá implantar nuevas estrategias para lograr solucionar las posibles causas por las que surgió dicha problemática, evitando así que esto se genere con otros clientes potenciales, satisfaciendo las necesidades de los mismos y facilitando la toma de decisiones al gerente, para encaminar sus acciones de la manera adecuada.

Marco referencial

Como apoyo a la presentación de este trabajo se describen los siguientes conceptos: gerencia de marketing, sistemas de información de mercadotecnia, sistema de inteligencia de marketing e investigación de mercados. También se presentan las etapas para llevar a cabo una investigación de mercados.

Fischer y Espejo (2011) & Kinnear y Taylor (2003) coinciden que la gerencia de mercadotecnia involucra al proceso de toma de decisiones, el cual se asocia con la resolución de los problemas y trata de buscar la respuesta ante distintas alternativas.

A través de la gerencia de marketing se coordinan las actividades para el logro de los objetivos y metas de la organización, ya que los objetivos son aquellas actividades que se pretenden lograr en un determinado tiempo. Por otro lado, Kotler y Armstrong (2003) definen la gerencia de mercadotecnia como el “análisis, planeación, implementación y control de programas diseñados para crear, fortalecer y mantener intercambios provechosos con los compradores meta y así alcanzar los objetivos de la organización”.

En base a los criterios anteriores, se dice que la gerencia de mercadotecnia es un conjunto de actividades que lleva a cabo la gerencia, con el fin de lograr los objetivos y metas establecidos, a través del proceso de toma de decisiones, el cual básicamente contribuirá a identificar un determinado problema y las posibles soluciones para el mismo.

El sistema de información de marketing es definido por Stanton, Etzel y Walker (2007) como “un procedimiento operativo organizado para generar, analizar, diseminar, almacenar y recuperar información, para su uso en las decisiones de marketing”.

Los especialistas mencionan que este sistema contribuye a la toma de decisiones en las empresas y de los mercadólogos, facilitando así la formulación de estrategias y tácticas con las cuales, puedan solucionar o actuar ante la problemática o área de oportunidad detectada.

Hair, Bush y Ortinau (2010) definen la inteligencia de marketing como “el uso de información en tiempo real de los clientes para obtener una ventaja competitiva”. Se considera que el Sistema de Inteligencia de Marketing (SIM) tiene como función principal obtener información en tiempo real de los clientes. Este tipo de información se recauda por medio de

distintas fuentes y bases de datos internas, a las cuales se tiene acceso dentro y fuera de la compañía. El SIM permite retener y recuperar a los clientes que por alguna razón ya no estén presentes en la organización. Todas las actividades de este sistema, facilitan el obtener ventajas competitivas mediante el uso de la información, ya que son datos demasiados detallados y personales de los clientes con los cuales se realizará todo tipo de negociaciones.

En lo que a investigación de mercados se refiere esta es definida por Stanton et.al (2007) como la preparación, interpretación y comunicación de información orientada a las decisiones para su uso en el proceso de marketing estratégico. Por otra parte, Lamb, Hair y McDaniel (2008) hacen referencia a ella como “el proceso de planeación, captura y análisis de datos relacionados a las decisiones de marketing”.

Los conceptos antes mencionados están estrechamente relacionados y son herramientas que apoyan y facilitan la toma de decisiones en el área de marketing de la empresa.

Para realizar una investigación de mercados se requiere llevar a cabo una serie de pasos o etapas. En la tabla 1, se presenta un cuadro comparativo del proceso de investigación de mercados considerando los autores Kurtz (2012); Kinnear & Taylor (2003); Fisher y Espejo (2011).

Tabla 1. Cuadro comparativo del proceso de investigación de mercados

Kurtz (2012)	Kinnear & Taylor (2003)	Fischer & Espejo (2011)
1. Definición del problema	1. Establecer la necesidad de información.	1. Planteamiento del problema.
2. Investigación exploratoria	2. Establecimiento de objetivos y necesidades de información.	2. Investigación preliminar
3. Formulación de hipótesis	3. Diseño de la investigación y fuentes de datos.	3. Determinación de hipótesis
4. Diseño de la investigación	4. Recolección de datos	4. Determinación del objetivo
5. Recolección de datos	5. Diseño de la muestra	5. Método básico de recolección de información.
6. Interpretación y presentación de datos de investigación.	6. Recopilación de datos	6. Determinación de la muestra.
	7. Procesamiento de datos	7. Diseño del cuestionario.
	8. Análisis de datos	8. Prueba piloto
	9. Presentación de resultados.	9. Trabajo de campo
		10. Tabulación
		11. Análisis e interpretación
		12. Conclusiones
		13. Presentación del informe final.

Fuente: elaboración propia (2012) a partir de Kurtz (2012); Kinnear & Taylor (2003); Fischer y Espejo (2011).

Como se puede observar en la tabla 1, el proceso de investigación de mercados puede variar en el número de pasos, esto en base al autor que se desee manejar. Por otra parte, estos autores pueden plantear ciertos pasos que engloben los mismos de otros expertos haciendo un menor número de etapas a seguir. Sin embargo, algunos de ellos hacen omisión, ya sea de una o varias etapas, esto en base a su criterio.

A continuación se presentarán algunas semejanzas y diferencias encontradas entre los autores:

Los autores presentados en tabla anterior coinciden en que el primer paso para llevar a cabo una investigación es definir el planteamiento del problema o en su caso establecer la necesidad de información. Con lo anterior se tendrá una idea clara de hacia dónde se dirige el estudio.

Kurtz (2012) & Fischer y Espejo (2011) a diferencia de los otros autores, coinciden en realizar una investigación exploratoria utilizando ciertas fuentes de información tanto internas como externas de la organización para facilitar el planteamiento de la hipótesis.

Los autores antes mencionados concuerdan en la etapa del diseño de la investigación, así como también en la recolección de los datos. Por otra parte, Kinnear y Taylor (2003) & Fischer y Espejo (2011), establecen el diseño de la muestra, en la cual el investigador tomando como referencia a la población total a investigar la selecciona tomándose como representativa de la población total. Por último, coinciden en las etapas de análisis de datos y presentación de resultados.

Metodología

El sujeto fue el personal de la empresa Auto Circuitos de Obregón S.A. de C.V. (ACOSA), el cual se encuentra en una edad promedio de entre 18 y 45 años; no habiéndose

efectuado distinción de sexo ni edades al momento de aplicar el instrumento de recolección de datos. El total de personas en el estudio fue de 250.

Los materiales utilizados fueron dos cuestionarios iniciando con uno para la prueba piloto, el cual consta de ocho preguntas, seis son de opción múltiple y dos abiertas. Este se aplicó a diez personas con el fin de identificar el grado de entendimiento de las mismas; posteriormente se realizaron modificaciones en el cuestionario hasta quedar en cinco aspectos a cuestionar, dicho instrumento contiene cuatro cuestionamientos de opción múltiple y una abierta.

Para realizar la investigación se elaboró un híbrido entre las etapas propuestas por Kinnear y Taylor (2004) así como las de Fischer y Espejo (2011), quedando el siguiente procedimiento:

1. Planteamiento del problema. Primeramente se definió el problema que en este caso fue una disminución en la compra y consumo de pasteles por parte del personal de una empresa.
2. Establecimiento de objetivos y necesidades de información. El objetivo que se pretendía alcanzar era conocer la causa del comportamiento de compra del personal de la empresa en estudio y de esa manera establecer las necesidades de información.
3. Determinación de hipótesis. En esta fase se determinó la hipótesis que está relacionada con la creencia del gerente respecto a la disminución de las ventas, siendo que el bajo consumo se debía al ingreso de nuevas empresas dedicadas a la pastelería, el costo de servicio a domicilio, los tiempos de entrega, situaciones económicas, entre otras.

4. Diseño de la investigación y fuentes de datos. Habiéndose planteado la hipótesis, se planificaron las fases o etapas que se llevarían a cabo para realizar la investigación de mercados, como lo son las fuentes de información, diseño de la muestra, proceso de recopilación de información, el lugar donde se llevará a cabo, quienes estarán involucrados, las preguntas necesarias para la recopilación de la información requerida, procesamiento y análisis de datos, entre otras cosas.
5. Recolección de datos. Se recolectó la información que sirvieran de guía para la formulación de las preguntas del cuestionario, por medio de fuentes secundarias, para lo cual se buscó información necesaria en libros relacionados con el tema de investigación.
6. Diseño del cuestionario. Se realizó el diseño del cuestionario preliminar el cual constaba de ocho preguntas de las cuales seis son de opción múltiple y dos abiertas.
7. Aplicación de instrumentos (prueba piloto y cuestionario final). Una vez diseñado el cuestionario se procedió a llevar a cabo la prueba piloto en una de las paradas de camiones ubicada por la Calle Jalisco y No Reección por la parte trasera de Casa Ley Centro ya que esta ubicación fue considerada como punto estratégico para encontrar a los empleados de ACOSA, con la finalidad de ver el grado de entendimiento del mismo y en caso del surgimiento de dudas realizar observaciones; y en base a los resultados obtenidos se realizaron las modificaciones necesarias para el cuestionario final, el cual consta en cinco preguntas, 4 de opción múltiple y una abierta, las cuales se consideraron las más apropiadas para la recopilación de la información necesaria para el cumplimiento del objetivo de dicha investigación.

8. Diseño de la muestra. Se determinó la muestra, la cual se estableció tomando como referencia el total de los empleados de ACOSA como la población y se utilizó el método no probabilístico obteniendo una muestra de 250 sujetos.
9. Recopilación de datos. Se prosiguió a la recopilación de datos, por medio de la aplicación del cuestionario a las afueras de las instalaciones de la empresa ACOSA, en un horario de 3:30 a 4:15 pm.
10. Procesamiento de datos. Una vez aplicados los cuestionarios a los empleados y habiéndose efectuado la codificación de los mismos, se procedió a vaciar la información en el programa Microsoft Office Excel, por medio del número de folio que se le asignó a cada cuestionario, facilitando así la tabulación y la obtención de gráficos, porcentajes y datos.
11. Análisis de datos. Posteriormente, se procedió a analizar e interpretar la información de los gráficos, determinando con ello los resultados, con el fin de establecer las posibles soluciones y recomendaciones que permitan mejorar la situación actual de la organización.
12. Presentación de resultados. Ya analizados e interpretados los resultados se elaboró el informe final, el cual contiene los resultados obtenidos en la investigación así como las conclusiones y recomendaciones que se hicieron para solucionar la problemática a la que se enfrenta la empresa; éste se entregó y presentó de manera formal al empresario, así como también se realizó una breve explicación de manera oral, con el fin de facilitar la comprensión del mismo y solucionar posibles dudas al respecto.

Resultados y discusión

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación:

Respecto a la pregunta No.1 relacionada a si consume pasteles en el trabajo, se encontró que el 64% de los empleados los consume dentro de la organización sobre todo en los aniversarios de los compañeros de trabajo. El 36% dijo no consumirlo.

La pregunta No.2 está relacionada a los motivos por los cuales no consume pasteles en el trabajo. Un 38% dijo que es debido a que no se permite el ingreso de éstos a la organización. Un 30% hizo mención a que éstos no están a la venta. Un 7% dijo no tener el tiempo suficiente para consumirlos. Un 18% dijo que sus ingresos eran bajos, un 7% mencionó que no les gustan.

En lo que a la pregunta 3 se refiere, ésta se relaciona con la frecuencia con la que compra pasteles. Un 54% comentó que lo consumen mensualmente sobre todo en los cumpleaños de los compañeros. Un 17% contestó que el consumo era semanal y un 29% lo hace cada quincena. La pregunta No.4 se relacionada con lo que está dispuesto a pagar por un servicio de envío. Un 75% de los encuestados contestó que entre \$15 y \$20 pesos, esto debido a que sus ingresos son bajos. Un 25% consideró adecuado pagar entre \$20 y \$30 pesos, ya que este servicio les facilita la adquisición del producto.

Respecto a la pastelería de preferencia que corresponde a la pregunta No.5, un 62% comentaron que sí tenían una de su preferencia. Aunada a esta pregunta está la No.5A relacionada a cuál es la pastelería de su preferencia. Un 53% contestó que la Suspiro, seguida de la Colmena en un 23%, la Michoacana (Mama Eva) un 22%, y la de menor porcentaje fue la pastelería Bakery en un 2%.

Entre los puntos a rescatar respecto al marco teórico y la investigación de mercados, se puede observar que en una investigación de mercados es crucial establecer un procedimiento a seguir para la realización de la misma. En este estudio el procedimiento seguido fue un híbrido entre las aportaciones de Kinnear y Taylor (2003) y Fischer y Espejo (2011). Lo anterior permitió diseñar la investigación y poder realizar la planeación de la misma.

Los resultados obtenidos permitieron generar información relevante para la toma de decisiones por la gerencia.

Conclusiones

Se cumplió el objetivo planteado al inicio del presente proyecto de manera satisfactoria, esto debido a que se realizó una investigación de mercados a la empresa Mama Eva Pastelería y Repostería, S.A., la cual permitió tener un conocimiento real de la situación en la que se encuentra la empresa, así como el origen del decremento en la venta de los pasteles, ya que el empresario suponía que la causa principal del decremento en la venta de pasteles se debía a la competencia.

Asimismo, permitió a los directivos el facilitar la toma de decisiones en base a la información obtenida en la investigación, la cual arrojó cinco principales causas por las que no consumen pasteles, las cuales son que la empresa no permite la introducción de alimentos, no se venden dentro de la organización, un bajo sueldo, tiempo reducido para consumirlo y falta de gusto de los mismos; permitiendo así el diseño de estrategias, tácticas y objetivos encaminados a la solución de la problemática detectada.

Se recomienda llevar a cabo un plan de mercadotecnia, en el cual se establezca la metodología adecuada para lograr una mayor aceptación de los productos actuales y futuros que la empresa busque lanzar al mercado.

Se propone realizar una investigación de mercados cada vez que desee introducir un producto nuevo o se requieran realizar modificaciones a uno actual, con la finalidad de tener una noción de la aceptación de este en el mercado y de igual forma hacer modificaciones pertinentes conforme al cliente solicite.

En base a la información recopilada, hacer modificaciones o adecuaciones a los precios utilizados en la entrega a domicilio de los pasteles, de acuerdo a los sectores y/o recorrido del envío.

Diseñar paquetes promocionales para diferentes ocasiones, ya sea festejos, ejecutivos, banquetes, entre otros; ampliando así su mercado para ser una organización más competitiva.

Referencias

- Fischer L. & Espejo J. (2011). *Mercadotecnia*. 4^{ta}ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hair J.P., Bush R. P. & Ortinau D.J. (2010). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*. 4^{ta}ed. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- INEGI (2010). Boletín de prensa, Num. 451/11, consultado el 08 de febrero de 2012 en www.inegi.org.mx
- Kinnear, Th. & Taylor, J. (2003). *Investigación de mercados*. 5^{ta}ed. México: McGraw Hill.
- Kotler P. & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. 8^{va}ed. México: Prentice Hall
- Kurtz, B. (2012). *Marketing contemporáneo*. 15^{va}ed. México: Cengage Learning
- Lamb, Ch. & Hair, J. & McDaniel, C. (2002). *Marketing*. 6^{ta}ed. México: Thompson.
- Stanton, W. & Etzel, M. & Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. 14^{ta}ed. China: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Zapata, E. (2001). La efectividad del mercado en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de los sectores industrial y de servicios de Departamento de Boyacá, Colombia. *Revista Colombiana de Marketing*. Pp 1-11. Consultado el 21 de febrero de 2012 en <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/109/1090032.pdf>

Área temática: Análisis y Gestión Organizacional

Artículo XXX. Las microempresas y el financiamiento mediante programas públicos

*Sósima Carrillo, Loreto María Bravo Zanoguera, Plácido Valenciana Moreno &
Esther Eduvigis Corral Quintero
sosima@uabc.edu.mx*

Resumen

El presente trabajo es resultado de una investigación realizada por el cuerpo académico gestión financiera y administrativa de las organizaciones, para conocer los programas y apoyos públicos que el Gobierno Federal en México y el Gobierno Estatal en Baja California han establecido para las microempresas. Con el objetivo de promover el desarrollo y consolidación de las mismas, logrando con ello una economía competitiva y generadora de empleos. El método utilizado fue descriptivo, realizando una investigación documental y de campo mediante aplicación de cuestionarios. Obteniendo como resultado que el cincuenta y nueve por ciento desconocen los programas y apoyos públicos a los que pueden acceder, ya sea para obtener financiamiento, asesoría o capacitación. De los empresarios que conocen los programas sólo el quince por ciento ha utilizado algún tipo de apoyo. De estos sólo la mitad ha recibido algún tipo de asesoría para la utilización del financiamiento otorgado, lo que disminuye considerablemente el grado de aprovechamiento de este recurso sobre el negocio. Se concluye que estas empresas no solo requieren de apoyos económicos que es principalmente en lo que se ha enfocado la política pública nacional y estatal, si no que ocupan de asesorías y capacitación para manejar de manera óptima sus recursos para poder mantenerse en operación con la posibilidad de seguir creciendo y generando empleos.

Palabras claves. Microempresas, programas y apoyos públicos, financiamiento.

Antecedentes

Las tendencias mundiales actuales en el campo empresarial reconocen en las micro, pequeñas y medianas empresas una parte fundamental de la economía de cualquier nación. Más del 98% del total de empresas formales e informales en los distintos países del mundo se ubican en este grupo. De acuerdo a cifras de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) el 95% de las empresas pertenecen a estos estratos, mientras que en América Latina la cifra oscila entre 95% y 99%. Es indudable la participación de estas empresas en las ventas totales, las exportaciones, el Producto Interno Bruto (PIB) y el empleo

en los países. Por tanto cualquier dificultad en estas organizaciones repercute desfavorablemente en los indicadores macroeconómicos y sociales del País de que se trate.

Al igual que en el resto del mundo la participación de estas empresas en México es similar, ya que en base a los censos económicos 2009 del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) el 99% de los establecimientos son micro, pequeños y medianos, por lo que representan un rubro muy importante de la economía, además son generadoras del 79% de empleo de la población y generan ingresos equivalentes al 50% del (PIB). Por tanto, constituyen una fuente significativa de empleo y un medio para avanzar hacia una mejor calidad de vida de los empresarios y la comunidad en la que se establecen, sin embargo estas empresas requieren acciones que coadyuven a su permanencia. (INEGI, 2009)

Estas empresas constituyen hoy en día el centro del sistema económico de México, por tanto, es necesario superar algunas dificultades internas de las empresas, relacionadas con los métodos de operación, selección de tecnologías y toma de decisiones no adecuadas, que en algunos casos han propiciado la quiebra de las mismas, y que además se han reflejado en la pérdida de recursos financieros y esfuerzos.

Por tanto, es fundamental fortalecer a las MIPyMEs como parte de la estrategia para aumentar los niveles de productividad del país y generar empleos. En base a lo anterior y debido a la importancia de estas empresas en la economía es que los gobiernos en sus políticas públicas contemplan y establecen leyes y estrategias encaminadas a fortalecerlas, en el caso de México estas políticas se encuentran en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).

Planteamiento del problema

Así como en el resto del País, las microempresas juegan un importante papel en el crecimiento económico de Baja California y más aún, cuando se han modificado las reglas de

juego en los negocios, donde el medio ambiente actual exige empresas ágiles e innovadoras, que mantengan un estrecho contacto con el cliente, debiendo reaccionar con rapidez y ajustarse a los cambios con facilidad y prontitud.

Asimismo, las decisiones tendrán un impacto interno sobre los costos, productividad, inversión, liquidez y la rentabilidad, donde los factores de éxito o estrategias a seguir, serán las relacionadas con: precio competitivo, calidad de acuerdo a las exigencias del mercado meta, la destreza financiera y la globalización de los mercados.

En virtud de lo anterior es necesario que los gobiernos establezcan políticas públicas que ayuden al desarrollo y permanencia de este tipo de empresas, dado su impacto en la economía y generación de empleos. Por lo que surge la siguiente pregunta ¿Qué impacto tienen los programas y políticas públicas de apoyo a las microempresas?

Objetivo

El objetivo principal de esta investigación es determinar el conocimiento que existe en las microempresas de los programas y políticas públicas que apoyan a su desarrollo.

Marco referencial

Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs), de acuerdo con el artículo 3 de la ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, pequeña y mediana empresa, publicada en el diario oficial de la federación el 30 de diciembre de 2002, se clasifican con base en los siguientes criterios:

Cuadro 1. Estratificación de empresas por tamaño

Sector	Tamaño	Manufacturero	Comercio	Servicios
Micro		0-10	0-10	0-10
Pequeña		11-50	11-30	11-50
Mediana		51-250	31-100	51-100
Grande		251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Clasificación oficial de la Secretaría de Economía. Diario oficial de la Federación, 30 de diciembre de 2002.

Plan Nacional de Desarrollo

El plan nacional de desarrollo (PND) consta de cinco ejes de política pública del gobierno, cada eje de acción está interrelacionado con el crecimiento y el empleo. El eje que contempla las políticas y estrategias para el fomento y fortalecimiento de las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs), es el eje de una economía competitiva y generadora de empleos.

El PND 2007-2012 señala que a pesar de que se han conseguido avances importantes en este eje, es necesario continuar con una política integral de apoyo para el desarrollo de las MIPyMEs; con énfasis en las de menor tamaño, con el propósito de establecer las condiciones que contribuyan a su creación, desarrollo y consolidación. Asimismo al contar con una menor cantidad de colateral y tener un historial crediticio más limitado, es más difícil el acceso al financiamiento para las empresas de menor tamaño. En cuanto a los problemas en infraestructura estos pueden ser resueltos directa o indirectamente por las empresas grandes mediante la reubicación territorial o la auto-provisión de algunos bienes y servicios, lo cual es permitido por su escala. Sin embargo las MIPyMEs carecen de semejantes opciones y están sujetas a mayor riesgo, ya que su ámbito de acción predominantemente local implica que tienen una mayor sensibilidad a las condiciones en la región específica donde estén ubicadas. (PND, 2007)

Plan Estatal de Desarrollo de Baja California

A nivel estatal existen también políticas públicas y programas encaminados a contribuir de manera primordial al logro de los objetivos de competitividad, crecimiento y generación de empleos plasmados en el PND 2007-2012, las cuales se encuentran establecidas en el Plan Estatal de Desarrollo de Baja California (PED) 2008-2013 el cual tiene como

objetivo estratégico principal el fomento sustentable de una competitividad sectorial y regional que genere empleos calificados y mejor remunerados.

Dentro de la política económica para la competitividad y el empleo se encuentran las siguientes políticas: de atracción de inversiones y generación de empleos; de desarrollo empresarial; de promoción a las MIPyMEs; de financiamiento para el desarrollo, y de innovación y desarrollo tecnológico. La Política de Desarrollo Empresarial (PDE) de Baja California, se encuentra integrada principalmente por dos estrategias básicas: el estímulo de las vocaciones productivas y el fomento y desarrollo de clusters.

Un estrato empresarial que requiere especial impulso a través de la PDE son las MIPyMEs, en virtud de que es importante impulsar el desarrollo de estas como alternativa para acelerar el desarrollo económico de la región, ofreciéndoles condiciones favorables para que se consoliden y crezcan como fuentes productivas formales. En virtud de su potencial e importancia, las cuales deberán recibir atención prioritaria para integrarlas a los beneficios institucionales y encauzarlas hacia un mayor crecimiento.

En este contexto, la PDE plantea al menos dos grandes retos: en primer término, avanzar de manera más decidida en la transformación competitiva de las empresas más rezagadas, sobre todo de las MIPyMEs, de modo que puedan desarrollar capacidades para su inserción competitiva en el mercado nacional e internacional; en segundo lugar, el seguir identificando las oportunidades de desarrollo productivo con potencial, en regiones y sectores, a fin de reposicionar las vocaciones productivas de la entidad.

Para mantener y elevar la competitividad del estado y de la actividad empresarial, con especial apoyo a las MIPyMEs se han establecido las siguientes estrategias a nivel estatal:

Política de desarrollo empresarial

1. Promover un mayor aprovechamiento entre las empresas de los estímulos y apoyos que ofrece la Ley de Fomento a la Competitividad y Desarrollo Económico.
2. Revisar la legislación aplicable para incentivar el otorgamiento de estímulos a inversionistas y empleadores en la entidad.
3. Promover en el ámbito empresarial la mejora regulatoria, la coordinación interinstitucional y la gestión para la eficiencia. Así como el fortalecimiento de agrupamientos empresariales.
4. Promover proyectos de alta tecnología productivos, formación de emprendedores y cultura empresarial.
5. Fortalecer sistemas de información para la toma de decisiones.

En virtud de lo anterior se tiene que en 2010 se ha continuado con la aplicación de la política de desarrollo empresarial y con la ejecución de la estrategia México Emprende, otorgando apoyos específicos de acuerdo al potencial de los cinco segmentos empresariales: emprendedores, microempresas, pequeñas y medianas empresas, empresas gacela y empresas tractoras. Para cada segmento se ha orientado un programa de promoción integral con mecanismos que cubren cinco áreas necesarias en el desarrollo de las unidades productivas: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación, y desarrollo tecnológico.

Primer Segmento: Nuevos Emprendedores

A través del Programa de Jóvenes Emprendedores se promovió y fomentó la cultura y desarrollo empresarial entre las unidades productivas de este segmento. Para ello se ha continuado con la caravana del Programa Nacional Emprendedor, con lo cual se asesoró y

vinculó a los nuevos emprendedores con los programas del Gobierno Federal para detonar sus ideas productivas en el desarrollo de un negocio.

Segundo Segmento: Microempresas

El Programa Nacional de Microempresas atiende a unidades productivas de menor tamaño tradicionales, mediante programas de modernización integral que fortalecen sus capacidades y competencias empresariales y emprendedoras, mediante mejoras en la calidad en los productos y en el servicio, reducción de costos y el encadenamiento cliente-proveedor.

Cuarto Segmento: Empresas Gacela.

El Programa Nacional de Empresas Gacela apoyó a las empresas con mayor capacidad y potencial de crecimiento, creación de empleos y generación de alto valor agregado. Asimismo en 2010 con el Fondo de Innovación Tecnológica (FIT), la Secretaría de Economía en coordinación con el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) promovió en las MIPyMEs del sector industrial la adopción de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico. A través de los siguientes programas: 1) Programa de Aceleración de Negocios Nacionales e Internacionales (TechBA), 2) Programa para el Desarrollo de la Industria del Software (PROSOFT), 3) Programa de Competitividad en Logística y Centrales de Abasto (PROLOGYCA) y 4) Programa Nacional de Franquicias (PNF).

Quinto Segmento: Empresas Tractoras.

Durante 2010 se contribuyó al fortalecimiento de las relaciones comerciales entre grandes empresas y PyMEs, así como a la coordinación entre el sector gubernamental y el privado, con el establecimiento de los siguientes programas: 1) Programa de Desarrollo de Proveedores, 2) Programa de Empresas Integradoras para el fomento de agrupamientos

empresariales e impulsar el desarrollo regional, 3) Programa de Oferta Exportable para apoyo a la competitividad internacional de las MIPyMEs.

Apoyos económicos

Este tipo de empresas se enfrentan a las grandes empresas internacionales que tienen acceso al financiamiento, invierten en investigación y desarrollo, cuentan con métodos modernos de administración y desarrollo laboral, experiencia en los mercados nacionales e internacionales, desarrollo en sistemas de logística y una orientación al cliente, los cuales son factores determinantes para el desarrollo de las empresas. Ante esto el gobierno en sus diferentes niveles ha establecido programas con apoyos económicos principalmente. En el cuadro 2, se muestran los apoyos económicos otorgados durante el periodo 2007-2011.

Cuadro 2: Apoyos económicos para Mipymes periodo 2007-2011

Concepto	2007	2008	2009	2010	2011
Aportación de la SE (Millones de pesos)	1219,7	1798,4	3979,3	3676,5	3808,5
Número de MIPyMEs	101,064	84,353	140,524	80,601	87,705*

Elaboración propia Fuente: Quinto informe de gobierno federal (2011)

*Estimado

En relación a los apoyos económicos a nivel estatal se tiene que en mayo de 2011, la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Baja California entregó 7 millones de pesos a 29 incubadoras de negocios, siendo un monto histórico y darán nacimiento a 1,927 nuevas empresas y lo que es más importante, generar 6 mil 740 nuevas plazas de trabajo. Éste crecimiento económico ha estado sustentado en gran parte en las MIPyMEs las cuales siguen siendo el principal sustento del empleo en Baja California, ya que durante 2010 generaron el 67 por ciento del empleo en la entidad, por lo que para 2011 se prevé sigan contribuyendo en la reactivación económica de la región. Algunas de las incubadoras beneficiadas son:

Empreser, Cetys Intermedia, UABC, Emprender, CIENUTT, Tijuana, Plancrecer, UNIMOS, TEC de Mexicali y Escomex. (SEDECO, 2011).

Mungaray, Ramírez, Aguilar y Beltrán (2007) señalan que el gobierno en materia de desarrollo comunitario para impulsar el bienestar de la región y sus agentes económicos, debe contar con apoyos económicos flexibles para este tipo de empresas, creando un fondo de financiamiento para empresas pobres en el cual no arriesguen su patrimonio en caso de que las condiciones del entorno no las favorezcan con un préstamo para la inversión.

A pesar de que existen un gran número de programas con apoyos económicos se tiene que en los últimos años la mayoría de las MIPyMEs se han financiado a través de sus proveedores los cuales les otorgan diferentes plazos de pago, ante lo caro y escaso que se ha mantenido el crédito bancario. Barragán (2009) señala que los proveedores ocupan más del sesenta por ciento como medio de financiamiento en este tipo de empresas.

En otros casos los futuros empresarios prefieren los fondos procedentes de amigos, parientes, o inversionistas, que no siempre resultan los mejores ya que pueden llegar a presentar una fuente de conflicto para la empresa al mezclarse emociones y sentimientos que obstaculizan su labor, aparte de las altas tasas impositivas de éste tipo de recursos. Estas fuentes de financiamiento resultan ser las que no tienen un costo para las empresas o bien tienen un costo menor que el resto de las formas en que éstas pueden financiarse.

Por tanto aun cuando el gobierno ha establecido tasas de interés bajas en relación a la banca comercial por financiamientos o apoyos económicos a estas empresas, siguen teniendo un costo financiero, esto sin considerar que existe un desconocimiento de estos programas y apoyos, como ya se ha mencionado anteriormente, además de que en algunos casos son las

cámaras a través de las cuales se bajan estos recursos a las empresas y son pocas las empresas afiliadas a estos organismos y cámaras.

De acuerdo con datos del INEGI de 2009, únicamente el 13% de las MIPyMEs han solicitado algún tipo de crédito bancario; de este porcentaje, el 76% ha recibido dicho crédito de los cuales el 88 por ciento lo otorgó la Banca Comercial, mientras que el 1.4 por ciento de las mismas lo obtuvieron a través de la Banca de Desarrollo. Siendo las principales causas por las cuales se les niega el crédito: el desinterés del banco hacia el sector, la falta de garantías, y la indiscutible falta de información en esta materia.

Otros de los factores que afectan a estas empresas es el que no aplican métodos modernos de administración y gestión empresarial, tienen un bajo nivel de capacitación y desarrollo de habilidades de los trabajadores, un marco regulatorio e institucional, desfavorable, poca inversión en innovación y desarrollo tecnológico en productos y procesos, limitada participación en los mercados de exportación, por restricciones técnicas y financieras, falta de desarrollo de la cultura de asociatividad y cooperación interempresarial (Anzola, 2010).

Mercado (2007) señala que más del 90% del fracaso de estas empresas es debido a su mala administración, dentro de la cual las finanzas ocupan un lugar especial. Tanto la operación financiera como su administración son factores muy importantes para el trabajo diario de la toma de decisiones del pequeño empresario, que garantizan que una empresa tenga éxito en una economía de crecimiento y desarrollo continuo.

Metodología

Esta investigación es de tipo descriptivo realizada en dos etapas. La primera de tipo documental obteniendo información a través de diversas fuentes literarias como son planes de

gobierno, libros, páginas de internet, artículos de revistas y bases de datos relacionados con el tema. En la segunda parte se llevo a cabo la aplicación del instrumento de medición en este caso un cuestionario el cual fue diseñado para determinar el grado de conocimiento que tienen las microempresas de Mexicali sobre las políticas y programas públicos establecidos para apoyar a la permanencia, desarrollo y competitividad de este tipo de empresas.

La población sujeta a estudio se conformo por las microempresas comerciales establecidas en la ciudad de Mexicali, Baja California, para lo cual se considero el padrón del Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) 2011. La muestra fueron 88 empresas de tamaño micro a las cuales se les aplicó un cuestionario. Se determino aplicar el instrumento a este estrato en virtud de que según los datos del quinto informe del gobierno federal son estas empresas las que han recibido mayor financiamiento y representan la mayor parte de las empresas existentes.

Para lograr determinar el impacto que tienen los programas y políticas públicas de apoyo a las microempresas, se diseño un cuestionario de 20 preguntas, las cuales tenían como propósito:

1. Determinar el conocimiento que existe en las microempresas de los programas y políticas públicas que apoyan a su desarrollo.
2. Identificar a las microempresas que accedieron a programas de apoyo del gobierno.
3. Analizar en que utilizaron o aplicaron el recurso obtenido.

El cuestionario consta de dos secciones, la primera con información general de la empresa, la segunda donde se abordan los datos de conocimiento de los programas de apoyo, el acceso y utilización de los recursos. A cada propietario o gerente de la microempresa seleccionada, se le aplico el cuestionario, ya que son las personas relacionadas con el tema y

con experiencia, lo que proporcione confiabilidad a los datos obtenidos, permitiendo determinar el conocimiento y aplicación de los programas de apoyo.

Una vez obtenido los datos del instrumento estos fueron procesados a través del SPSS versión 20. Posteriormente se analizaron los datos para la presentación de los principales resultados, la elaboración de las conclusiones y las recomendaciones de esta investigación.

Resultados y discusión

En base a la revisión documental realizada y la información presentada se puede observar que son muchos los programas, instituciones u organismos que existen para apoyar a estas empresas, según investigaciones de la SE y la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) las micro y pequeñas empresas tienen una alta tasa de mortalidad del 65% y tienden a desaparecer en un periodo de 2 años de operación. (Mercado, 2007).

Lo anterior es en parte resultado del desconocimiento que existe de estos programas. De acuerdo a los datos obtenidos por el CIPI a través del observatorio de la PyMEs, se tiene que el 86 por ciento de estas empresas no conocen los programas y apoyos públicos de apoyo federales, estatales, y/o municipales; y sólo el 12.65 por ciento de éstas los conoce, pero no los ha utilizado. El 1.8 por ciento de las PyMEs los conoce y ha utilizado. (CIPI, 2003). Asimismo estas empresas consideran que los programas públicos deberían enfocarse principalmente a tres temas específicos:

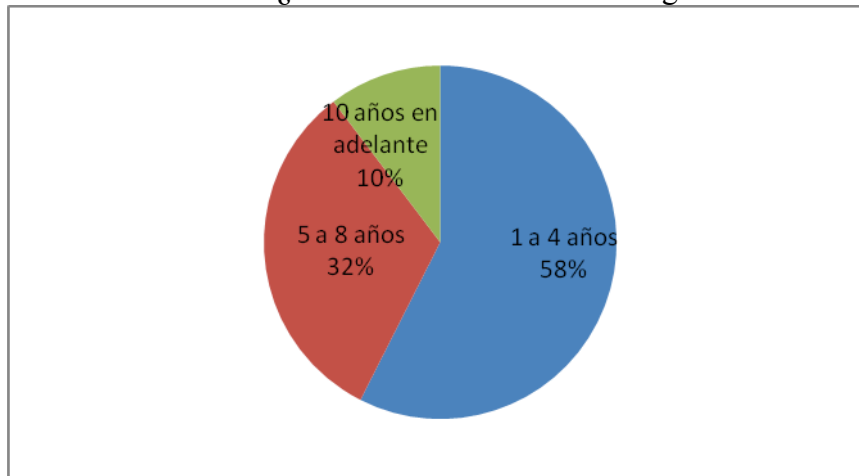
- Adquisición de bienes de capital (maquinaria, edificios y herramientas).
- Integración de capital de trabajo.
- Contratación de consultores en organización productiva y dirección de empresas.

Los principales resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario a las microempresas de Mexicali, para determinar el grado en que estas empresas conocen las políticas y programas públicos que apoyan su desarrollo, son los siguientes:

De un total de 88 encuestas aplicadas, el colectivo femenino fue ligeramente superior al masculino ya que representó el 52 por ciento. Por su parte, en lo que respecta a la edad de los encuestados, mayoritariamente es una población joven, ya que una tercera parte oscila en el rango de 20 a 25 años, y otro porcentaje similar oscila entre los 30 y 35 años. Un 22 por ciento tiene una edad que fluctúa entre los 40 y 45 años y sólo el 11 por ciento tiene una edad igual o superior a los 50 años.

Asimismo, casi la totalidad de los encuestados cuentan con un negocio propio (98%), el 56% se dedica a la venta de productos varios mientras que el 44% restante brinda servicios de diferentes tipos.

Gráfico #1 ¿Cuántos años lleva con su negocio?



Fuente: elaboración propia

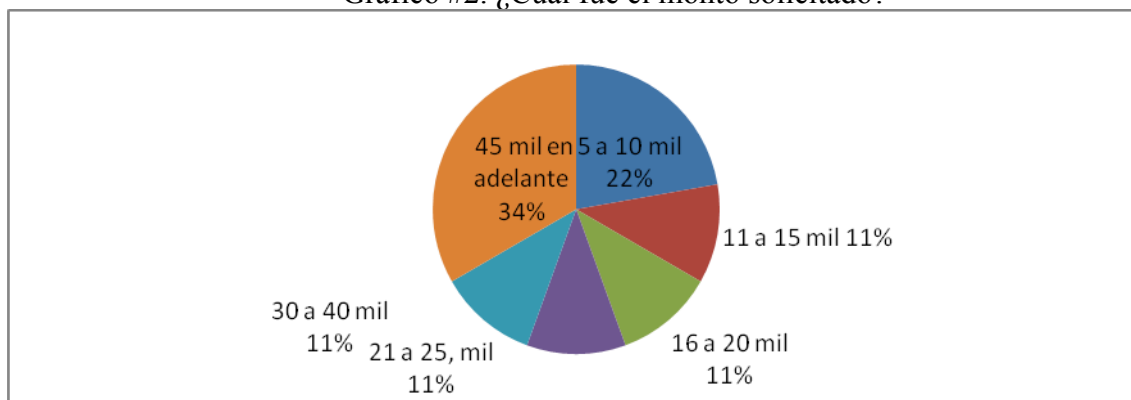
Un dato importante fue conocer la antigüedad de los negocios ya que como es sabido, la mayoría de ellos no logran superar los dos años de antigüedad; de acuerdo a las encuestas se pudo observar que el 58 por ciento tienen de 1 a 4 años de permanencia con su negocio, el 32

por ciento de 5 a 8 años y el 10% restante tienen 10 años o más con su comercio, lo que significa que ya está consolidado en la ciudad (gráfico #1). El número de empleados por negocio oscila entre 1 y 5 (78%), y el 22% restante tiene entre 6 y 10 trabajadores.

Por otra parte, fue importante conocer si los dueños de los negocios tienen conocimiento de los distintos programas de apoyo que ofrece el gobierno de Baja California para este tipo de empresas, el resultado mostró que el 59 por ciento los conoce. Un 56 por ciento mencionó saber de la existencia del Centro de Atención Empresarial (CAE) de la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado y el objetivo que este persigue, sin embargo sólo un 9 por ciento ha recibido capacitación de dicho centro. De los programas de financiamiento se encontró que el 73% si tiene conocimiento que el gobierno del estado tiene programas que apoyan a las PYMES con alguna clase de financiamiento. A estas personas que respondieron afirmativamente, se les preguntó si alguna vez habían utilizado los apoyos que ofrece el gobierno del estado, a lo que solamente un 15% respondió haberlo utilizado.

De las empresas que han recibido financiamiento, el 34 por ciento recibió un apoyo de 45,000 pesos en adelante, en contraste, un 22 por ciento que recibió entre 5,000 y 10,000 pesos (gráfico #2), el resto de los comerciantes logró recibir apoyos entre los rangos de 11 a 15 mil pesos, 16 a 20 mil, 21 a 25 mil y entre 30 y 40 mil pesos en la misma proporción.

Gráfico #2. ¿Cuál fue el monto solicitado?



Fuente: elaboración propia

Un dato preocupante es que sólo la mitad de los beneficiados con apoyos recibió algún tipo de asesoría para la utilización del financiamiento que percibió, lo que disminuye considerablemente el grado de aprovechamiento de este recurso sobre el negocio ya que en la mayoría de las ocasiones existe un profundo desconocimiento de las estrategias a seguir para consolidar el negocio.

Adicionalmente, el 89 por ciento de las personas realizaron un pago por el financiamiento recibido y estos siempre estuvieron en función de la capacidad de pago del comerciante, por lo que resulta atractivo este esquema de financiación ya que se ajusta a las necesidades de cada individuo y permite obtener recursos a tasas más bajas que las establecidas por otro tipo de créditos comerciales.

En el caso de los comerciantes que no han recibido ninguna clase de apoyo, dos terceras partes afirmaron que si están dispuestos a ser financiados por cualquier programa de los que ofrece el gobierno del estado a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, y de estos el 63 por ciento utilizaría el financiamiento recibido para ampliar el negocio y un 37 por ciento para la adquisición de mobiliario.

Es importante señalar que al 72 por ciento de los encuestados le gustaría formar parte de un grupo de asesoría y capacitación para que su negocio se desarrolle oportunamente; por tanto, es necesario que la Secretaría de Desarrollo Económico genere las condiciones para que los comerciantes que ya tienen un negocio aprendan los conocimientos, habilidades y destrezas para garantizar el éxito de su negocio.

Entre las razones por las que los encuestados no conocen de los programas de financiamiento que ofrece el gobierno el 40 por ciento se debe a la falta de interés, un 34 por ciento por la poca difusión de los programas y el 24 por ciento por la falta de información,

sumando estos dos últimos porcentajes es evidente que la difusión no ha sido la adecuada por parte del gobierno (gráfico #3).

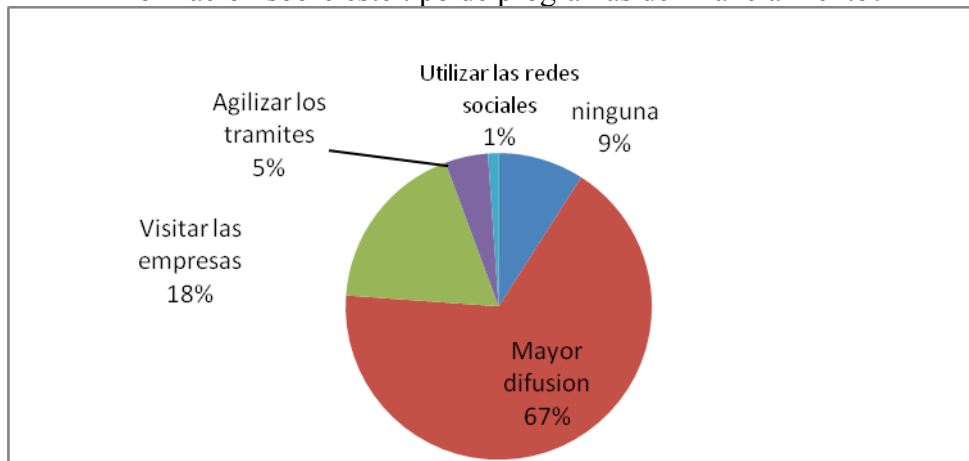
Gráfico #3 ¿Cuál cree que es la razón por la que usted no conoce estos programas?



Fuente: elaboración propia

Las recomendaciones que los encuestados le harían al gobierno para una mejor información sobre los programas de financiamiento, el 67 por ciento indicó que deberían tener una mayor difusión, el 18 por ciento comentó que es necesario visitar a las empresas, el 5 por ciento agilizar los trámites, el 1 por ciento utilizar redes sociales; y el 9 por ciento restante no da ninguna recomendación (gráfico #4).

Gráfico #4 ¿Qué recomendaciones haría al gobierno para que los empresarios puedan tener información sobre este tipo de programas de financiamiento?



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Debido a la importancia de estas empresas en la economía, el gobierno las ha colocado como una prioridad dentro de la política pública para potenciar su contribución al desarrollo económico nacional e innovar, así como para incrementar el empleo y la productividad. Por ello actualmente existen muchos programas de apoyos económicos, sin embargo en la mayoría de los casos solo se hace una evaluación sobre el monto que se va a destinar a estas empresas, no sobre si las personas a cargo de estas empresas poseen la capacitación para su administración, por lo cual en muchos de los casos estas empresas terminan cerrando y quedan con las deudas, que si no tienen la capacidad de pago y el gobierno no puede recuperarlas se irán a fondo perdido. Además las instituciones no dan un seguimiento a las empresas que reciben apoyos económicos, para ver su evolución y poder conocer si estos apoyos son los adecuado o bien si son utilizados eficientemente.

Como se señalo anteriormente existe una gran falta de información sobre los apoyos que pueden recibir los empresarios de las microempresas, por lo cual todos los actores involucrados en apoyarlos, deben rediseñar o implementar mecanismos de información y comunicación adecuados para solucionar esta deficiencia, y deberán aprovechar las nuevas herramientas de las TIC's.

Otro aspecto detectado es el hecho de que los empresarios que conocen de los apoyos muy pocos los aprovechan, y menos aun son debidamente asesorados en su utilización, lo cual lleva a concluir que es necesario revisar los procedimientos para que estos apoyos realmente tengan un impacto positivo y permanente para los microempresarios, y es aquí donde la instituciones educativas deben brindar una asistencia adecuada, para que exista en las

microempresas una gestión financiera de los apoyos obtenidos, mediante un plan de negocios, aplicación y seguimiento.

Adicionalmente es importante señalar que estas empresas en su mayoría no se encuentran afiliadas a ningún organismo o cámara, por lo cual no conocen y ni tienen acceso a los programas y apoyos que otorga el gobierno, los cuales buscan elevar su competitividad y convertirlas en un pilar del desarrollo económico.

Hay mucha tarea por hacer en apoyo a estas empresas que como se ha analizado representan un motor para la economía nacional, estatal y municipal. Pues si bien se han conseguido avances importantes es necesario continuar con una política integral de apoyo para el desarrollo de las microempresas, en donde se establezca un método de registro y trámites sencillos. Asimismo las universidades tienen un gran compromiso con la sociedad y con este tipo de empresas, por tanto las escuelas administrativas y de negocios deben participar en la asesoría y capacitación de estas empresas, con el propósito de establecer las condiciones que contribuyan a su creación, desarrollo y consolidación.

Recomendaciones

Microempresas

Buscar la capacitación en cada una de las áreas que conforman a la empresa, dando prioridad a aquellas que requieren de atención inmediata, esto les permitirá estar en mejores condiciones de enfrentar sus problemas y a la competencia.

Instituciones educativas

Apoyar los estudios relacionados con las MIPYMES, ya que éstas requieren de ayuda en todas sus áreas y son éstas las que dan empleo a la mayor parte de la población, por lo que

si logran crecer y ser competitivas, estarán en posibilidades de brindar mejores oportunidades de desarrollo a las personas que en ellas laboren.

Apoyar a través de centros de asesoría, capacitación e investigación.

Gobierno

Dar una mayor difusión a los programas de ayuda por parte del Gobierno, ya que si bien estos están encaminados a apoyar el crecimiento de estas empresas, no llegan a la mayoría de ellas por que existe un desconocimiento de su existencia por parte de los empresarios.

Que no sólo se le de difusión a los programas de tipo económico, sino también a los que están dirigidos a brindar una asesoría integral a las microempresas ya que son éstas quienes conforman la mayoría de las empresas existentes y que generan una gran cantidad de empleos, contribuyendo en gran medida a la economía nacional, regional y local.

Referencias

- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. Mc Graw Hill. México
- Barragán, J. (2009). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Trillas. México
- Mercado, S. (2007). *Administración de las pequeñas y medianas empresas*. PAC. México
- Mungaray, Ramírez, Aguilar, Beltrán (2007). *Poder de mercado en microempresas en Baja California*. Problemas del desarrollo. vol.38 núm. 148. Disponible en: <http://www.ejournal.unam.mx/pde/pde148/PDE14808.pdf>
- Rodríguez, J. (2010). *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*. Cengage. México
- Comisión intersecretarial de política industrial (CIPI) (2003). *Uso de programas públicos*. Disponible en: <http://www.cipi.gob.mx/html/principalesresultados.pdf>
- Cuarto Informe del Gobierno Federal (2010). *Resultados de la ejecución del PND*. Disponible en: http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/CuartoInformeEjecucion/2_6.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2009). *Estadísticas sobre MIPYMES*. Disponible:

http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/aeeum/2009/Aeeum091.pdf

Plan Estatal de Desarrollo de Baja California (PED). (2008). Ejes de la economía competitiva. Disponible en: http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/ped/doctos/economia_competitiva.pdf

Plan Nacional de Desarrollo (PND). (2007). Economía competitiva y generadora de empleos. Disponible en: <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/introduccion.html>

<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos.html>

<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/economia-competitiva-y-generadora-de-empleos/pequenas-y-medianas-empresas.html>

Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO). (2011). *Apoyos económicos a empresas incubadoras*. Disponible en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/>

Artículo XXXI. Los usos de la tecnología de hoy en el Turismo

*Luis Adrián León Ayuso, Carolina Gómez Hinojosa, Rodolfo Mundo Velázquez, Heriberto Mendoza de la Cruz & María Isabel Pineda Castillejos
leonlmx@hotmail.com*

Resumen

En los últimos años, la actividad turística ha tenido un incremento en la manera de difundirse gracias a las tecnologías de actualidad, este desarrollo ha originado que el turismo se convierta en el elemento clave para el progreso socio-económico de los países. Se ha demostrado y reconocido, la capacidad de la actividad turística para bajar los índices de la pobreza en naciones en vías de desarrollo, donde el potencial económico que el turismo representa, se nota en la oferta de empleos. Chiapas es un estado que tiene un enorme potencial turístico cultural y natural, en donde destaca ahora el turismo como una de las actividades económicas importantes, a mayo de 2012 se logró superar lo alcanzado en el PIB en todo 2011 (MORENO, 2012). En la actualidad este rubro nos coloca como el décimo destino turístico a nivel nacional. La actividad turística en nuestra entidad es de importancia por todo el efecto multiplicador que genera, donde un análisis del comportamiento de las empresas dedicadas a la atención al turista, demostró que una buena parte de ellos, carecen aún de competitividad tecnológica suficiente y necesaria para la administración y control de sus actividades. El uso de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) permite potenciar la competitividad y aprovechamiento de los factores que rodean al turismo, mediante herramientas tecnológicas como los celulares, el internet móvil, la realidad aumentada, y sobre todo la difusión a través de las redes sociales, ya que son herramientas que ofrecen mejorar la competitividad de los prestadores de servicios al turismo (Antonio Alcaraz Lladro, 2005).

Palabras clave. Gestión, tecnología, turismo

Antecedentes

Las tecnologías cambian de una manera vertiginosa, y hoy en día su uso es indispensable en la vida cotidiana, la utilización de los teléfonos celulares, el internet, las señales de televisión, las redes sociales es indispensable para permanecer comunicados en esta sociedad globalizada.

Antes, una noticia o evento tomaba días en darse a conocer, hoy, con las nuevas tecnologías lleva minutos o a veces hasta segundos en darle la vuelta al mundo, esto permite pensar que la vida es más acelerada; aunque en el uso de la tecnología, los cohortes generacionales juegan un papel muy importante, ya que los jóvenes de hoy la manejan de una

manera tan natural que parece que hubieran nacido con un chip en el cerebro, por la facilidad con que se desenvuelven en el mundo informático, pero los adultos jóvenes, de edad de 45 años o más, les es difícil que se adapten a los cambios tecnológicos.

De esta manera, los adultos, un teléfono celular normalmente lo utilizan únicamente para hablar, no se atreven a enviar o leer mensajes, mucho menos a utilizar el bluetooth o el internet; esto conlleva a la problemática de vital importancia, que es la de cuidar que la información que se maneje a través de dichas tecnologías esté al alcance de todos, y en nuestro caso de estudio, la conveniencia de aplicarlo al sector turístico. Es importante que la información llegue de manera adecuada, de fácil acceso y veraz a nuestro usuario final.

Planteamiento del problema

La oferta turística del estado, está aún incompleta, y sobre todo en materia de tecnologías de información y comunicación, pues no se conoce la historia en cualquier momento, circunstancia o lugar, ya que si no hay una guía turística no podríamos saber los antecedentes del lugar. Cabe mencionar que es mediante la intervención de diversos actores de la entidad, como los organismos oficiales que en colaboración con grupos organizados del sector privado, están detonando el turismo en la entidad. Sin embargo, aún falta mucho en el rubro de la tecnología y sobre todo en el uso de los teléfonos celulares, que hoy en día cada turista que nos visita, cuenta con este servicio, por lo que se podría explotar este dispositivo en conjunto con algunas aplicaciones para la mayor difusión de los sitios turísticos, así como para conocer los antecedentes de los mismos, de tal manera que si utilizamos esta tecnología con las aplicaciones en los Smartphone se podría obtener información oficial de los sitios turísticos a visitar en la ciudad que nos encontremos, además de la ubicación de hoteles, restaurantes, agencias de viajes, terminales de transporte aéreo y terrestre, venta de artesanías, entre otras.

Esto ayudaría al visitante a no depender de cualquier transeúnte que vaya por la calle y se le tenga que preguntar dónde queda un hotel, un restaurant o si existe algún otro destino turístico a visitar en los alrededores, estas situaciones han dado a innumerables acontecimientos de asalto, estafa o cualquier otra perpetración hacia los turistas.

Objetivo

La investigación se ubicó en el contexto estatal, nacional e internacional del uso de las tecnologías de la comunicación y la información, igual que su evolución hacia la sustitución de las antiguas tecnologías y su aplicación en los nuevos ambientes, las dimensiones de acceso a las TIC's por parte de los sectores involucrados, considerando la calidad, la rapidez y la facilidad de acceso a estas tecnologías, y de uso de las mismas; y por último, la evolución y aplicación de manera práctica en el ramo del desarrollo turístico en el estado de Chiapas, involucrando a las principales instancias del ramo del turismo de las ciudades de San Cristóbal de Las Casas, Chiapa de Corzo, Comitán, Palenque, Tapachula y Tuxtla Gutiérrez que permita conocer qué tecnologías de comunicación han usado en el periodo de tiempo que abarca la dimensión de temporalidad de este trabajo, a fin de saber su uso, evolución y resultados obtenidos. Este trabajo generará un modelo de gestión para el uso de tecnologías como el Smartphone donde a través de códigos bidimensionales obtendremos la información turística del sitio, así como los prestadores de servicios como hoteles, restaurantes y agencias de viajes en unos 1,500 metros a la redonda.

Justificación

Esta investigación resulta relevante, original y pertinente, precisamente porque no se conoce hasta el momento ningún trabajo de esta envergadura en la entidad, y la aportación que se haga al sector turístico y a las comunicaciones será siempre relevante por lo original del

mismo, y dado que Chiapas es una entidad que ofrece un enorme desarrollo turístico, y la aplicación de las tecnologías de comunicación ayudarían a ello; la pertinencia de esta investigación es más que evidente. Otra justificación es que en la actualidad no existe algún sistema o programa que nos indique la historia completa del sitio turístico, así como los servicios que se encuentran en los alrededores, los sitios web que existen hoy en día cuentan con algunos lugares turísticos o los más importantes, si hablamos de hoteles no están registrados en su totalidad y si analizamos la información encontrada en las encuestas es que el mayor número de visitantes son nacionales los cuáles en muchas ocasiones no buscan los hoteles de 5 estrellas para hospedarse, cabe mencionar que algunos hoteles de 3 estrellas están en óptimas condiciones para recibir a los turistas con condiciones adecuadas para satisfacer a los clientes, estos hoteles normalmente no aparecen en las páginas web de las agencias de viajes tanto nacionales como internacionales, por lo que con el modelo de gestión presentado por esta investigación se eliminarán estos inconvenientes, ya que se pretende mostrar a través de sitios de internet y códigos bidimensionales las opciones con que cuentan los turistas que nos visitan a la capital chiapaneca.

Marco referencial

La tecnología tiene sus comienzos desde la antigüedad, pues la humanidad comienza a formar tecnología convirtiendo los recursos naturales en herramientas simples. El descubrimiento prehistórico de controlar el fuego incrementa la disponibilidad de fuentes de comida, y la invención de la rueda ayuda a los humanos a viajar y controlar su entorno.

La tecnología formal tiene su origen cuando la técnica (primordialmente empírica) comienza a vincularse con la ciencia, sistematizándose así los métodos de producción. Ese vínculo con la ciencia, hace que la tecnología no sólo abarque "el hacer", sino también su

reflexión teórica. Tecnología también hace referencia a los productos resultados de esos procesos (Navarro, 2003).

En la actualidad la tecnología tiene un concepto diferente y el mercado y la competencia en general, hacen que deban producirse nueva tecnología denominada “de punta”.

En general, la tecnología más avanzada suele encontrarse en los laboratorios, en etapas de investigación y desarrollo. De todas maneras, la tecnología de punta luego suele trasladarse al mercado, al principio, a precios elevados; con el tiempo suele ir abaratándose y, a la vez, dejando de ser "de punta" para convertirse en tecnología obsoleta (Buckingham, 2002)".

Características de la tecnología

Para ser considerada como tal, la tecnología de punta debe cumplir ciertas propiedades:

- Ser de última generación, es decir, suponer una innovación respecto de las tecnologías que ya existen.
- No necesariamente debe ser la mejor en su ámbito, pero debe destacarse.
- Es costosa; difícilmente haya tecnología de punta que sea barata.
- La verdadera tecnología de punta no suele encontrarse en el mercado para consumo masivo en un principio; por lo general, al momento de llegar al mercado una nueva tecnología, en los laboratorios ya se está probando la tecnología que la superará.
- En general, se asocia a la tecnología de punta con tecnología más ecológica, menos contaminante y consumidora de menos recursos y energía.

También la tendencia es miniaturizar la tecnología, probablemente el futuro de las tecnologías vanguardistas esté en la nanotecnología (Martínez Abadía, 1992).

Cuando aplicamos esta tecnología a un área específica esta toma un interés muy

especial ya que los usuarios no son totalmente tecnológicos, en el caso del trabajo que presentamos es en el área de turismo y en nuestra entidad encontramos que en el portal de la Secretaría de Turismo del Estado de Chiapas, se publicitan algunas de las atracciones turísticas de la entidad, este nos explica: Un sinnúmero de bellezas naturales, vestigios arqueológicos, ciudades coloniales, pueblos pintorescos, culturas vivas, tradiciones y modernidad conforman el maravilloso mosaico cultural que es Chiapas. Es además, la puerta de entrada a Centroamérica y el inicio de la Ruta Maya. Su extensión territorial de 75,634 km² lo ubica como el octavo estado más grande de la República Mexicana (turismo, 2012). Pero no describen en su totalidad los sitios turísticos se pretende que al finalizar este trabajo de investigación se pueda plantear un modelo de gestión para utilizar toda la información que existe de nuestro bello estado y ponerla a disposición de los turistas que nos visitan a través de las tecnologías de información y brindar un servicio excelente donde el turista conozca los sitios turísticos, hoteles, restaurantes, eventos, agencias de viajes y renta de autos.

Metodología

El trabajo de investigación se plantea de los escenarios de metodología cuantitativa y cualitativa, debido a que se realizó trabajo de campo en los municipios de San Cristóbal de las Casas, Tuxtla Gutiérrez, Chiapa de Corzo, Palenque, Comitán y Tapachula, entrevistando a los turistas tanto nacionales como extranjeros, se aplicó un cuestionario estructurado de veintidós preguntas donde se investiga el tipo de tecnología que utilizan cuando salen de vacaciones, desde el tipo de celular que manejan hasta el tipo de plan que utilizan en el mismo, si tiene servicio de mensajería de texto, telefonía IP, servicio de internet móvil, cámara fotográfica y de video, además se preguntó si utilizan el servicio de computadoras en el hotel o viajan con ella, tabletas electrónicas, centros de entretenimiento o algún otro dispositivo electrónico.

En la parte cualitativa se realizaron entrevistas de tipo mixto donde se le dio un guion a los funcionarios con trece preguntas que al acordar la fecha de entrevista las personas entrevistadas ya conocían el tema, por lo que la plática con los funcionarios de las cámaras de comercio, restaurantes, asociaciones, y sobre todo a los funcionarios públicos se dio de manera normal y relajada, donde se les preguntó su opinión para conocer sobre las nuevas tecnologías y que tanto las conocen, si realmente han manejado lo más nuevo o han escuchado reportajes, entrevistas, leído artículos, sobre temas asociados al turismo como realidad aumentada, geoposicionamiento (GPS) en los dispositivos, mismos que nos podrían conducir hasta la puerta misma del hotel o restaurant.

Resultados y discusión

Se realizaron 1,110 cuestionarios de donde 871 eran hombres y 293 mujeres, y el nivel de estudios que predominó fue el de Licenciatura, su manera de viajar lo hacen en grupo y en Chiapas tenemos más afluencia de turistas nacionales que extranjeros, los dispositivos que más utilizan son los celulares y los reproductores de música, dentro del rubro de los celulares los turistas menores de 45 años utilizan el internet en gran medida, siendo las aplicaciones de navegación web, los editores de foto y los usos del GPS los más utilizados, mientras que los mayores de 45 años solo utilizan los dispositivos para hablar, en cuanto a los usos de las tecnologías en internet los usos que más le dan son reservaciones de hoteles, compra de ticket para vuelos y acceso a las agencias de viajes, lo que más llamó la atención en las encuestas fue que la publicidad para dar a conocer los sitios turísticos implementados en 2010 por la secretaría de turismo, no son ubicados ni reconocidos. El hecho de que los encuestados manifiesten en un 95.14% que no conocen este tipo de anuncios y que sólo el 4.86% admita haberlos visto (o que incluso declare utilizarlos), no es un dato negativo para el proyecto, sino

todo lo contrario, pues esto implica, entre otras cosas, que a pesar de que los turistas que visitan Chiapas cuentan con teléfonos celulares, no todos hacen uso de él para consultar los datos que te proporcionan a través de llamadas o mensajes de texto para conocer los antecedentes y características de los sitios de interés turístico, ya que éstos tienen un costo de consulta, por lo que resulta oneroso para el visitante promedio invertir saldo y tiempo aire en este tipo de servicio.

Conclusiones

En las conclusiones que obtengo en materia de la investigación con encuestas y entrevistas, llego al resultado que podemos tener tres cohortes generacionales, los jóvenes de 15 a 35 años que manejan los teléfonos celulares con una destreza extraordinaria, en cuestión de minutos pueden descargar una aplicación y ser expertos en su manejo sin ninguna complicación, solo que la mayoría no cuenta con la solvencia de ingresos para tener contratado un plan de telefonía celular con internet móvil siempre tienen que estar a expensas de encontrar una señal de internet wifi que les permita conectarse de manera gratuita.

El segundo cohorte lo tendremos con personas de edad de 35 a 45 años que sobre todo tienen el ímpetu de la juventud y se cuenta con la solvencia necesaria para tener contratado un plan de telefonía con internet móvil y buscan la manera de poder manejar las aplicaciones o leer bien los manuales, en este rango noté que las personas son mas dedicadas a averiguar lo nuevo y tienen la disposición de dedicarle el tiempo a estar actualizados en materia de tecnología.

Y finalmente el tercer cohorte generacional que comprende a los mayores de 45 años, los cuales tienen los recursos necesarios para contratar un plan con internet móvil en el teléfono celular aunque muchas veces solo lo usan para comunicarse con hijos y nietos y en

realidad no lo utilizan en toda su capacidad al plan de datos del internet móvil, en otras ocasiones ya cuentan con dificultad de vista y solo utilizan el teléfono para hablar no leen mensajes y mucho menos utilizan lo que llaman ellos “esa cosa llamada internet”, pues su generación no fue educada en materia de tecnología y solo algunos les ha interesado conocer el internet, usar la computadora, adquirir un plan de datos de internet móvil para su teléfono y sobre todo aprender a usarlo.

Por otra parte si analizamos la publicidad de los anuncios de la secretaría de turismo nacional podemos mencionar que no son llamativos, tienen colores muy sobrios y oscuros además que únicamente están colocados al pie de los sitios turísticos, que aunque podríamos mencionar como una ventaja estos no llaman la atención, además que para conocer los datos del sitio tenemos que marcar por un teléfono celular que normalmente cuidamos el gasto de que hacemos uso en llamadas y mensajes, si a esto agregamos que los carteles están montados en unos tubos de fierro sobre una base de cemento que puede ser movida por cualquier persona por lo que a veces los encontramos fuera de sitio y no sabemos a qué sitio turístico nos refieren el dato, por lo que las recomendaciones que se muestra en este trabajo, son: en primer lugar realizar una exhaustiva investigación sobre el material que se tiene de los sitios turísticos, ya sea de manera impresa como libros de la región, folletos turísticos, trípticos, trabajos de investigación con la historia de los lugares y finalmente una búsqueda a través de internet para recopilar la mayor información posible y de esa manera crear un sitio donde se integre los nombres de los sitios, con datos de su fundación, historia, anécdotas, pasajes históricos, incluyendo además hoteles, restaurantes y agencias de viajes cuando menos a 1,500 metros alrededor del sitio turístico, una vez obtenida esta información y colocada en un sitio web, se sugiere usar las nuevas formas de mercadotecnia del mundo digital que son los

códigos bidimensionales o también llamados códigos QR, los cuáles son módulos para almacenar información ya sea con las direcciones de páginas web, direcciones personalizadas de un hotel, restaurant o datos personales, y se utilizan haciendo de una aplicación que activa la cámara del Smartphone , el cual al obtener la información se conecta a través del internet móvil o wifi a la información almacenada en los sitios de páginas web, dichos sitios tendrían que ser actualizados con la información actual para cubrir las necesidades de los turistas en cuanto a detalles de los sitios, restaurantes, hoteles, agencias de viajes y renta de autos.

Referencias

Antonio Alcaraz Lladro, M. L. (2005). *Comunicación y TICs: su efecto en la distribución comercial*. Madrid, España: Editorial Visión Libros.

Buckingham, D. (2002). *Crece en la era de los medios electrónicos*. Madrid: Editorial Morata.

Martínez Abadía, J. (1992). *Introducción a la tecnología audiovisual*. Barcelona: Editorial Paidós.

MORENO, J. Á. (29 de Marzo de 2012). *Noticiasnet*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2012, de <http://www.noticiasnet.mx/portal/principal/89896-turismo-supera-7-del-pib-chiapas>

Navarro, E. d. (2003). *Servicios de la sociedad de la información: Comercio electrónico y protección de datos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Turismo, s. d. (24 de enero de 2012). *Turismo Chiapas*. Recuperado el 23 de septiembre de 2012, de <http://www.turismochiapas.gob.mx/turismo/index.php>

Apéndices



Universidad Autónoma de Chiapas
Consortio de ciencias económica administrativa
Doctorado en Gestión para el Desarrollo



Encuesta para Turistas

Objetivo: La finalidad de conocer que aplicaciones de teléfonos celulares utilizan los turistas cuando viajan, para obtener información que permita tomar decisiones sobre el tipo de servicios tecnológicos que el turista necesita durante su visita.

Perfil del turista

- Lugar de procedencia: ciudad _____ País _____
- Edad 15 a 25 25 a 35 35 a 45 45 a 60
- Estado Civil _____ Sexo: M F
- Nivel de Estudios: Primaria Secundaria Preparatoria Universidad Posgrado
- Cuando viaja, normalmente lo hace solo en grupo

Tecnologías de Información y Comunicaciones

- Indique que dispositivos electrónicos utiliza cuando viaja?

Teléfono Celular	<input type="checkbox"/>	Radio de Banda Civil	<input type="checkbox"/>
Cámara Fotográfica	<input type="checkbox"/>	Discos de Almacenamiento	<input type="checkbox"/>
Cámara de Video	<input type="checkbox"/>	e-book	<input type="checkbox"/>
Ipod	<input type="checkbox"/>	Reproductores de Video	<input type="checkbox"/>
Reproductor de mp3	<input type="checkbox"/>	Ipad	<input type="checkbox"/>
Laptop	<input type="checkbox"/>		
Otro	<input type="checkbox"/>		

Telefonía Celular y Aplicaciones

- En qué medida usted utiliza la telefonía celular para obtener información turística?

Mucho	Regular	Neutral	Casi nada	Nada
-------	---------	---------	-----------	------

- Indique que aplicaciones utiliza en su teléfono celular?

Internet	<input type="checkbox"/>	Shazam	<input type="checkbox"/>
Cámara fotográfica	<input type="checkbox"/>	Fotos Panorámico	<input type="checkbox"/>
Cámara de Video	<input type="checkbox"/>	Realidad Aumentada	<input type="checkbox"/>
GPS o Mapas	<input type="checkbox"/>	Facebook	<input type="checkbox"/>
Convertidor de divisas	<input type="checkbox"/>	Canal del Clima	<input type="checkbox"/>
Kayak (Hoteles/Restaurants)	<input type="checkbox"/>	Códigos Bidimensionales	<input type="checkbox"/>
Diccionario / Traductor	<input type="checkbox"/>	Google	<input type="checkbox"/>

Turismo

- Indique los usos que realiza en el internet móvil para servicios turísticos.

Servicios	Páginas Web	Precio	Reservación	Ubicación	Promociones	Otros
Hotel						
Restaurant						
Autos						
Autobús						
Avión						
Espectáculos						
Eventos Deportivos						
Agencias de Viajes						

- ¿Con qué frecuencia viaja?

Fines de Semana	<input type="checkbox"/>	Una vez al Mes	<input type="checkbox"/>	En vacaciones Verano	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
				Diciembre	<input type="checkbox"/>		

Códigos Bidimensionales

- ¿Conoce los anuncios de turismo? ¿Quieres saber qué paso aquí? Donde describen lo que sucedió en la historia o en el lugar.

Si No ¿Por qué? _____



- ¿Ha utilizado la llamada?

Si No ¿Por qué? _____

- ¿Utilizaría el servicio de códigos bidimensionales para conocer la descripción de los sitios turísticos, historia, detalles y explicaciones, a través de internet móvil, sin ningún costo?

Si No ¿Por qué? _____



Artículo XXXII. Transparencia y gestión organizacional de la Auditoría Superior del Estado

*Angélica María Alor Ham, Lucía Cerecères Gutiérrez, José Luis Rivera Martínez, Elizabeth Valle Pérez & Humberto Valenzuela Duarte
angelicaalorham@gmail.com*

Resumen

El término transparencia se ha vinculado en el documento que se reporta con la gestión organizacional y administrativa que al efecto virtualmente nos hace llegar la Auditoría Superior del Estado (ASE), órgano revisor de la cuenta pública en el estado de Sinaloa, implica pues, una relación estrecha, con los aspectos procedimentales aplicables en la revisión de la cuenta pública por parte de la entidad de fiscalización, la idea es, conocer si dichos procedimientos son difundidos atendiendo al principio de transparencia gubernamental. La importancia de la presente investigación, radica en dar a conocer a los organismos sociales gubernamentales, estudiantes y a la sociedad en general, como las auditorías superiores de fiscalización difunden los principios y técnicas aplicables en el ejercicio de su actuación profesional. Así, con el objeto de acercarnos en el conocimiento del tema que nos ocupa en la búsqueda de soluciones a sus problemas y fomentar el estudio de la transparencia de la gestión organizacional de las entidades de fiscalización en cualquier parte del territorio mexicano así como del de otros países, presentamos el siguiente trabajo de investigación.

Palabras claves. Transparencia, Gestión Organizacional ,Auditoría Superior del Estado

Antecedentes

El 30 de julio de 1999 se publicaron en el Diario Oficial las reformas constitucionales aprobadas por el Congreso de la Unión, las cuales dieron origen a la Auditoría Superior de la Federación, que sustituyó a la Contaduría Mayor de Hacienda.

Las entidades federativas, o sea, los Estados que conforman la República Mexicana, por su parte, crean órganos técnicos dependientes de sus legislaturas locales en forma similar al ámbito federal y con igual tipo de funciones y atribuciones, mismas que se extienden hacia los municipios, además de la propia estatal.

Con fecha de enero de 2004, el titular del Poder Ejecutivo Estatal de Sinaloa, envió al Congreso del Estado las modificaciones a la Constitución Política del Estado de Sinaloa al artículo 43, en sus fracciones XXII, XXII Bis y se reforman los artículos 53 y 54 con el

propósito de crear la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa. El 27 de octubre de 2004 se publica en el periódico oficial las reformas constitucionales aprobadas por el Congreso del Estado, dándole vigencia al Órgano de Auditoría Superior. El Jueves 17 de abril del 2008 la legislatura en función emite el decreto 119 mediante el cual se expide la Ley de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa, misma que abroga a la Contaduría Mayor de Hacienda del Congreso del Estado de Sinaloa. Con esta nueva Ley se establece en su primer artículo su carácter de orden público así como su objetivo consistente en:

La revisión y fiscalización de las cuentas públicas que formulen los poderes del Estado, los organismos públicos autónomos, los municipios, los organismos públicos descentralizados, estatales y municipales, empresas de participación estatal o municipal, fideicomisos públicos estatales y municipales, subsidios estatales y municipales; así como los recursos públicos que maneje, ejerza administre o custodie cualquier persona física, moral o privada; la verificación de los resultados de la gestión financiera de todos los entes que manejen recursos públicos, la utilización del crédito y el cumplimiento de las metas fijadas en los programas y proyectos en que respaldan sus presupuestos de egresos; la formulación de las observaciones que procedan y expedir los finiquitos o, en su caso, a dictar las medidas tendentes a fincar las responsabilidades a quienes les sean imputables; así como instituir los medios de defensa correspondientes.

Planteamiento del problema

El plantear un problema de investigación no es tarea fácil, se necesita para ello introducirse en el campo a ser investigado, formular preguntas, establecer objetivos, entre otras, en ese sentido, Rodríguez Peñuelas (2010) nos señala que “el planteamiento del problema es considerado como uno de los aspectos de mayor relevancia en el diseño de los

proyectos de investigación se expresa en términos concretos y explícitos a través del planteamiento, la formulación y sistematización” (p.121).

El tema que nos ocupa tiene como problemática principalmente el sinfín de cuestionamientos en relación a la transparencia del ejercicio de la fiscalización de cuenta pública, por ejemplo se señala sobre las Auditorías Superiores de los Estados en México (López, 2010, enero-febrero) que:

Los instrumentos de la rendición de cuentas aun son precarios. Las auditorías estatales donde existen dependen de los congresos, pero estos tienen normalmente mayorías afines a los gobiernos y que por lo tanto las cuentas públicas como sus observaciones contiene pocos elementos de sanción a funcionarios (p.73).

Por ello es importante promover la transparencia de la gestión organizacional de las Entidades de fiscalización, ya que con ello propiciamos en los ciudadanos una cultura de transparencia, a la vez que les hacemos ver que existen organismos encargados de supervisar la actuación de los gobiernos en todas las esferas del mismo.

Para Sheadler (2007), el atractivo de la rendición de cuentas deriva de su amplitud y de que lejos de denotar una técnica puntual para domesticar el poder, la rendición de cuentas abarca de manera genérica tres maneras diferentes para prevenir y corregir abusos de poder, ya que obliga al poder a abrirse a la inspección pública, lo fuerza a explicar y justificar sus actos y lo supedita a la amenaza de sanciones; los tres aspectos en su conjunto (información, justificación y castigo) convierten a la rendición de cuentas en una empresa multifacética. La convierte en una casa conceptual amplia que hospeda una muchedumbre de términos afines, como la vigilancia, la auditoría, la fiscalización o la penalización, y todos comparten la pretensión de domesticar el ejercicio del poder. La rendición de cuentas involucra por tanto el

derecho a recibir información y la obligación correspondiente de divulgar todos los datos necesarios. Pero también implica el derecho a recibir una explicación y el deber correspondiente de justificar el ejercicio del poder (p.14)

Por otro lado, López y Merino (2009), en *La rendición de cuentas en México: perspectivas y Retos*, señalan que:

Rendir cuentas es una idea que puede parecer sencilla a primera vista. En realidad es un concepto que no solo es teóricamente complejo, sino que su definición práctica y operación suponen la muy elaborada y fina articulación de un amplio conjunto de normas, actores, instituciones y procedimientos. Pedir que se rindan cuentas es cosa fácil. Diseñar y operar una política pública con ese propósito es mucho más difícil. (p.1).

Ante tal situación, nos, hemos trazado la siguiente interrogante, misma que orienta nuestra investigación: *¿La Auditoría Superior del Estado de Sinaloa difunde con transparencia los aspectos legales y procedimentales aplicables en la revisión de la cuenta pública?*

Objetivo

Bernal (2006, p.93) explica que: “Los objetivos de la investigación deben ser claros y precisos para evitar confusiones o desviaciones” el objetivo de esta investigación consiste en: *Conocer si los aspectos legales y procedimentales aplicables en la revisión de la cuenta pública por parte de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa son difundidos con transparencia.* Objetivo, que sin lugar a dudas, se encuentra vinculado a nuestra interrogante planteada en el apartado anterior.

Justificación

Justificamos la presente investigación por ser un análisis con fines académicos que pretende difundir la transparencia en la gestión organizacional de la ASE y si dicha gestión se publica en los medios electrónicos con que cuenta la Entidad de Fiscalización Superior del Estado de Sinaloa.

Marco referencial

Toda investigación necesita precisar los conceptos básicos, es decir, la definición precisa de conceptos relevantes, por lo que elaborar un marco de referencia no es hacer una lista de términos relacionados con un tema, sino definir los que por su significado particular necesitan precisarse en su definición, Bernal (2006, p.127).

Para el presente estudio se define y profundiza en tres términos que se consideran relevantes en la investigación de acuerdo como se ilustra en la figura 1 denominada Estructura del Marco Conceptual:

Figura 1. Dimensiones del Marco Conceptual.



Transparencia

El principio de transparencia implica que la gestión de las organizaciones, el actuar de las mismas, se deje ver como a través de un cristal. En tal sentido conviene señalar que la transparencia está enfocada en permitir que el poder público y sus acciones estén a la vista de

todos, en todo tipo de situaciones significa pues, dejar ver, mostrar, publicar, exponer, manifestar y revelar sus formalidades de actuación.

En todos los sentidos, la transparencia promueve la confianza y la confianza constituye un elemento que contribuye a un mejor funcionamiento del sistema del estado.

Al respecto, la transparencia es abordada por Morales, Iduma y Alor (2011, p.14) refiriéndose al hecho de que en México están emergiendo nuevas formas de participación pública, se han abierto nuevas formulas de participación ciudadana en la elaboración de políticas públicas en todo el conjunto de la democracia representativa. Los ciudadanos exigen a sus gobiernos mayores cuotas de transparencia y control, y demandan la oportunidad de participar activamente en la elaboración de políticas que les afecten, un documento de la OCDE (2005)⁸ refiere que los gobiernos deben ser eficientes, flexibles, responsables, orientados en base a resultados y deben ser transparentes, abiertos al escrutinio público y garantes del derecho que cualquier ciudadano tiene a acceder a la información en manos de las instituciones y los servidores públicos, reiteramos en tal sentido la importancia de transparentar los procesos administrativos, la gestión organizacional a través de los diferentes medios electrónicos y servidores de la web, como es el caso el caso que nos ocupa, la entidad de fiscalización: ASE.

En ese tenor, Larrañaga (p.19) señala que “La transparencia incide en los niveles de responsabilidad de las entidades públicas a través de los mecanismos de control.”⁹

⁸ OECD (2005), *Modernising Government: The Way Forward*, Paris: Organization for Economic Co-operation and Development. Localizado en la siguiente dirección electrónica:

http://www.oecd.org/document/48/0,3343,en_2649_33735_35405455_1_1_1_1,00.html Fecha 18 de febrero de 2010

⁹ Consultado en página web <http://www.bibliojuridica.org/libros/6/2540/10.pdf> el 8 de marzo del 2012 a las 11:41 horas.

Por su parte, para Moreno en *El principio de transparencia y el derecho fundamental de acceso a la información pública* indica que en México hay una nueva revolución al señalar que:

Hace pocos años México ha dado un viraje radical, lamentablemente inadvertido por muchos en sus costumbres políticas. El problema capital de la corrupción ha sido enfrentado con el principio de la transparencia y con el derecho fundamental de acceso a la información pública.

Reitera además que la preocupación por lograr una administración que se gestione con transparencia ha producido una reforma constitucional, mediante la cual se ha reconocido con toda claridad el derecho fundamental de acceso a la información pública. El nuevo siglo empezó muy bien en México en esta materia, con la aparición en el año 2002 de la Ley Federal de transparencia y acceso a la información pública gubernamental, el país aparece como pionero en esas materias¹⁰

En ese sentido, el 20 de julio del 2007, en México se tuvo que reformar la Constitución Política específicamente en su artículo 6 que a la letra establece que:

Para el ejercicio del derecho de acceso a la información, la Federación, los Estados y el Distrito Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias, se regirán por los siguientes principios y bases: I. Toda la información en posesión de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismo federal, estatal y municipal, es pública y sólo podrá ser reservada temporalmente por razones de interés público en los términos que fijen las leyes. En la interpretación de este derecho deberá prevalecer el principio de la

¹⁰ Consultado en página web www.usergioarboleda.edu.co/derecho/literatura, con fecha 1 de marzo de 2012 a las 10:30 horas.

máxima publicidad. II. La información que se refiere a la vida privada y los datos personales será protegida en los términos y con las excepciones que fijen las leyes. III: Toda persona, sin necesidad de acreditar interés alguno o justificar su utilización, tendrá acceso gratuito a la información pública, a sus datos personales o a la rectificación de éstos. IV: Se establecerán mecanismos de acceso a la información y procedimientos de revisión expeditos. Estos procedimientos se sustentarán ante órganos u organismos especializados e imparciales, y con autonomía operativa, de gestión y de decisión. V: Los sujetos obligados deberán preservar sus documentos en archivos administrativos actualizados y publicarán a través de los medios electrónicos disponibles, la información completa y actualizada sobre sus indicadores de gestión y el ejercicio de los recursos públicos. VI. Las leyes determinarán la manera en que los sujetos obligados deberán hacer pública la información relativa a los recursos públicos que entreguen a personas físicas o morales. VII: La inobservancia a las disposiciones en materia de acceso de información pública, será sancionada en los términos que dispongan las leyes¹¹.

Como se puede apreciar el artículo reformado hace referencia al principio de publicidad, a la protección de los datos personales, al acceso gratuito a la información pública, al establecimiento de mecanismos de acceso a la información entre otros, abrazando con toda amplitud constitucional la publicación de información gubernamental de los entes.

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, el Presidente Calderón señala que:

¹¹ El artículo 6 Constitucional reformado con fecha 6 de diciembre de 1977 establecía únicamente que “la manifestación de las ideas no será objeto de ninguna inquisición judicial o administrativa, sino en el caso de que ataque a la moral, los derechos de terceros, provoque algún delito, o perturbe el orden público, el derecho a la información será garantizado por el Estado”.

El acceso a la información contribuye a reforzar los mecanismos de rendición de cuentas e incide directamente en una mayor calidad de la democracia. La obligación de transparentar y otorgar acceso público a la información abre canales de comunicación entre las instituciones del Estado y la sociedad, al permitir a la ciudadanía participar en los asuntos públicos y realizar una revisión del ejercicio gubernamental¹².

Sin lugar a dudas, la transparencia implica que el actuar de las entidades se publique, se muestre y se revele en todos sus aspectos, lo que propiciará una mayor confianza en la sociedad además de una mayor democratización en todo proceso del gobierno.

Una vez abordado el tema de la transparencia, es necesario definir algunos aspectos fundamentales de la cuenta pública.

Cuenta pública

La cuenta pública es el documento a que se refiere el artículo 74, fracción VI de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; así como el informe que en términos del artículo 122 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos rinde el Distrito Federal y los informes correlativos que, conforme a las constituciones locales rinden los estados y los municipios (artículo 4 fracción IV de la Ley General de Contabilidad Gubernamental).

En su artículo 4 fracción IV la Ley de Auditoría Superior del Estado de Sinaloa define la cuenta pública como:

El documento integral mediante el cual las entidades fiscalizadas, tienen la obligación constitucional de someter a consideración del Congreso del Estado, la aplicación de los

¹²¹² Consultado en página web <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/democracia-efectiva-y-politica-externo-responsable.html>, el 6 de noviembre del 2011 a las 11:23 horas.

recursos públicos, los resultados de su gestión financiera, la utilización del crédito, si lo hubiere y el cumplimiento de las metas fijadas en los programas y proyectos de presupuestos de egresos desarrollados en cada ejercicio fiscal.

Un ejercicio público tan importante tiene que ser completado constitucionalmente por el poder legislativo o por un órgano de representación popular, como requisito indispensable de equilibrio de poder y como obligación fundamental de vigilar y evitar desviaciones financieras por descuido o exceso de poder (Faya 2000, p.252).

Las cuentas públicas se remiten a las entidades de fiscalización con el propósito de que se realice la revisión correspondiente y se emitan las observaciones y recomendaciones al respecto.

Revisión de la cuenta pública

Dentro de la gestión organizacional de la ASE, se encuentra el procedimiento de fiscalización o de revisión¹³ de la cuenta pública, este debe entenderse como un proceso de revisión aplicado por personal competente a los rubros que integran los reportes y estados financieros de las entidades de la administración pública federal, estatal y municipal.

Fiscalizar, en su concepción más básica, significa criticar y evaluar las acciones u obras de una entidad. Merino (2009, p.7).

En ese sentido coincidimos con Merino (2009, p.5 y 6) al afirmar que la fiscalización de los recursos públicos se encuentra estrechamente vinculada con la contabilidad gubernamental. Ello, debido a que la información basada en los registros es el principal

¹³ Se define como el conjunto de métodos y procedimientos técnicos que se aplican a un ente, para verificar el cumplimiento de la normatividad a que se encuentra sujeto; determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que utiliza sus recursos humanos, técnicos, materiales y financieros; evaluar el logro de las metas y objetivos programados; y promover acciones tendentes a mejorarlo. Consultado en página web <http://www.buenastareas.com/ensayos/Procedimiento-De-Fiscalizacion/212610.html> el 11 de enero del 2012.

insumo para llevar a cabo la fiscalización y por lo tanto, para: a) controlar los gastos; b) rendir cuentas respecto al cumplimiento con los objetivos planeados y; c) evaluar los resultados gubernamentales.

La gestión organizacional de la Auditoría Superior del Estado tiene como principios rectores de la fiscalización, la posterioridad, la simultaneidad, la anualidad, la confiabilidad, la legalidad, la objetividad, la imparcialidad y el profesionalismo.

La Auditoría Superior del Estado de Sinaloa virtualmente se localiza en la página <http://www.ase-sinaloa.gob.mx/> y a la fecha de elaboración de la presente ponencia se informa que está ubicada en Avenida Álvaro Obregón no. 1110 Norte Colonia Gabriel Leyva, C.P. 80030 tel. 7-12-65-43 en Culiacán, Sinaloa.

La ASE tiene como Visión:

Ser una Institución con un desempeño de alto nivel profesional, objetiva, imparcial e independiente que impulse la gestión gubernamental hacia la obtención de resultados, la rendición de cuentas con transparencia y lograr la credibilidad y confianza del H. Congreso del Estado y la sociedad.

Además como mandato se señala que:

La ASE, en su carácter de entidad de fiscalización superior, fue creada para apoyar al Congreso del Estado, en el ejercicio de sus atribuciones constitucionales relativas a la revisión de la cuenta pública de la hacienda pública, con objeto de conocer los resultados de la gestión financiera, comprobar si esta se ajustó a los lineamientos señalados por el presupuesto y constatar la consecución de los objetivos y las metas de los programas de gobierno y de los municipios contenidos en sus planes de desarrollo respectivos.

Su Misión consiste en:

Revisar y fiscalizar el origen y aplicación de los recursos públicos por parte de las entidades fiscalizables para informar oportunamente al H. Congreso del Estado, verificando que se ajustaron al marco jurídico y normativo aplicable y a los criterios de eficacia, eficiencia y honradez así como evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas de los programas.

En su página principal se pueden localizar el manual de capacitación, los objetivos de calidad, el decálogo del auditor, eventos realizados, el código de conducta, atribuciones y su estructura que contiene el directorio y el organograma además de los siguientes documentos: Ley General de Contabilidad Gubernamental, reglas de operación, plan anual de trabajo

Sobre armonización contable se localiza además:

- El marco conceptual de la contabilidad gubernamental
- Los postulados básicos de la contabilidad gubernamental
- Normas y metodologías para la determinación de los momentos contables de los ingresos
- Normas y metodología para la emisión de información financiera y estructura de los estados financieros básicos del ente público y características de sus notas.
- Clasificador por objeto del gasto
- Clasificador por tipo del gastos
- Clasificador funcional del gasto
- El manual de contabilidad gubernamental
- Las principales reglas de registro y valoración del patrimonio.
- Clasificador funcional del gasto (por finalidad, función y sub-función)

- Marco metodológico sobre la forma y términos en que deberá orientarse el desarrollo del análisis de los componentes de las finanzas públicas con relación a los objetivos y prioridades que, en la materia establezca la planeación del desarrollo.
- Convenios celebrados entre la Auditoría Superior de la Federación y la Auditoría Superior del Estado por el ejercicio del 2010.
- Programa para la fiscalización del gasto federalizado.
- Padrón de despacho validados por la Auditoría Superior del Estado.

El cuadro número 1, resalta algunos aspectos relacionados con la normatividad aplicada en la revisión de la cuenta pública puesta en práctica por el personal adscrito a la Auditoría Superior del Estado y que se pueden localizar virtualmente en la página electrónica de la entidad fiscalizadora.

Cuadro 1. Normatividad aplicada en la revisión de la cuenta pública

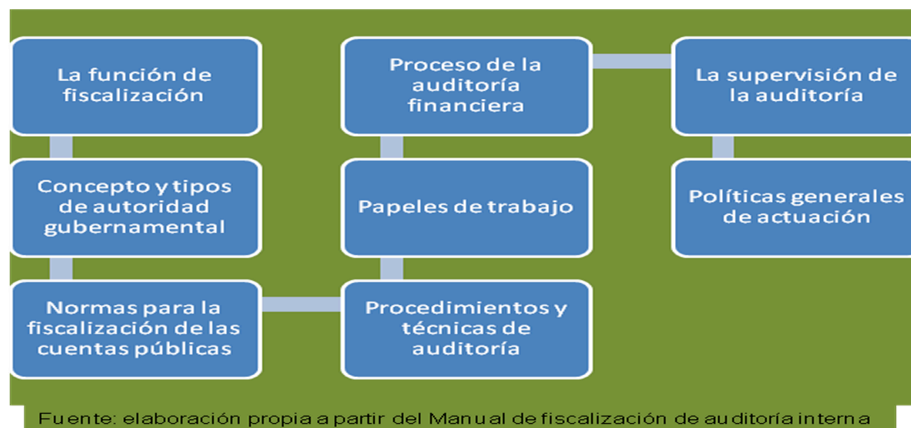
Fundamento	Tipo de normatividad
Ley de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Competencias y atribuciones del órgano de fiscalización. ✓ Integración y organización. ✓ Atribuciones del Auditor Superior. ✓ Revisión y fiscalización de la cuenta pública. ✓ Observaciones, solventaciones y recomendaciones a la cuenta pública. ✓ Formalidades de las actividades de los auditores, levantamiento de actas
Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas de la Federación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fiscalización de la cuenta pública. ✓ Fiscalización de los recursos federales administrados o ejercidos por órdenes de gobierno locales y particulares. ✓ Revisión de situaciones excepcionales. ✓ Determinación de daños y perjuicios y del fincamiento de responsabilidades. ✓ Relaciones con la cámara de diputados. ✓ Organización de la Auditoría Superior de la Federación.
Ley de Presupuesto, contabilidad y gasto público del estado de Sinaloa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verifican las acciones relativas a los procesos de planeación, programación y presupuestación, ejercicio, control, seguimiento y evaluación del ingreso y gasto público del estado y municipios. ✓ Verifican además si la formulación y presentación de la cuenta pública está acorde a lo que establece las Leyes de Contabilidad Gubernamental vigente. ✓ El artículo 72 señala los Principios de Contabilidad que como requisitos generales debe reunir un sistema contable. ✓ Archivo contable. ✓ Información contable, presupuestal y financiera que se debe enviar al órgano de fiscalización. ✓ Del artículo 92 al 97 se detalla lo conducente a la formulación y aprobación de la cuenta pública.
Reglamento Interior de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se establecen aspectos relativos a la organización y funcionamiento interior de la Auditoría Superior del Estado, así como la distribución de funciones administrativas y se establece el régimen de suplencia de sus titulares.
Manual de Fiscalización de Auditoría Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecimiento de criterios para la realización de las auditorías, procedimientos, métodos y sistemas necesarios para la revisión y fiscalización de la cuenta pública

			de las Entidades Fiscalizables y de los informes de avances de gestión financiera (ver figura 2).
Cuentas municipales correspondientes al primer y segundo semestres de los años 2002 al 2010	públicas	✓	Balance general
		✓	Estados de ingresos y egresos e integración del resultado del ejercicio
		✓	Ingresos y egresos
		✓	1er y 2º dictamen semestral

Elaboración propia en base a información de www.ase-sinaloa.gob.mx/ consultada el 4 de marzo del 2012.

Asimismo, dentro del manual de fiscalización de auditoría financiera publicado en la página electrónica de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa se explica detalladamente cuales son las funciones de la fiscalización de la ASE, los conceptos y tipos de auditoría gubernamental, así como las normas para la fiscalización aplicables a la cuenta pública, se presentan además los procedimientos y técnicas de auditoría que aplica el personal de la ASE y los tipos de papeles de trabajo que elaboran detallándose además como se lleva a cabo la supervisión de la auditoría y finalmente se presenta un apartado especial que explica cuales son las políticas generales de actuación.

Figura 2 *Funciones del manual de fiscalización de Auditoría Financiera*



Desde un punto de vista práctico, Sánchez (2005, p.31) nos ilustra acerca de la clasificación de los programas de auditoría, especificando que tales programas se pueden dividir en dos: los generales y los detallados, los generales “son aquellos que se limitan a un

enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar, con mención de los objetivos particulares de cada caso” y, los programas detallados los considera como “...aquellos en los que se describe con mucha minuciosidad, la forma práctica de aplicar los procedimientos de auditoría”.

En tal sentido, el Auditor Superior, en su programa anual¹⁴ de actividades del 2011 que rinde a la Comisión de Fiscalización del Congreso del Estado, señala como prioridad que se realizará un catálogo que contenga todas las observaciones de la cuenta pública, que se realizará un sistema de seguimiento y control de observaciones, que emitirá lineamientos para homogeneizar la presentación de las cuentas públicas y los informes de avance de gestión financiera de las entidades fiscalizadas, que se elaborará un inventario de los documentos normativos de los controles internos en las entidades fiscalizadas, que integraría el informe de resultados de las 18 cuentas municipales para presentarlos a la Comisión de Fiscalización, además señaló la disposición de colaborar con el Congreso del Estado para revisar las iniciativas de ingresos que presentan las entidades a finales del 2011 y que entrarían en vigor en enero del 2012.

Como podemos apreciar un programa de trabajo es pues, la descripción anticipada de las actividades trazadas por un grupo de auditores y que son susceptibles de realizarse en una entidad pública, privada o mixta y en ese sentido dentro de la gestión organizacional de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa se programan las actividades a realizarse.

¹⁴ También a nivel Federal se realiza el programa Anual y, derivado de la amplitud de las operaciones, áreas, dependencias etc. que audita la Secretaría de la Función Pública, se aplica una metodología que sustenta al Programa Anual que debe ser aprobado por el Auditor Superior de la Federación, quien a su vez lo hace del conocimiento de la Cámara de Diputados, a través de la Comisión de Vigilancia. Con ello, arranca el proceso de auditoría a nivel Federal, que deberá cumplirse de acuerdo con los tiempos previstos por la normativa vigente y cuyo resultado final estará contenido en el Informe del Resultado de la Revisión de la Cuenta Pública (Gaceta electrónica de la Auditoría Superior de la Federación (2009, p.2-4) año 1 número 2.) consultada el 1º de marzo del 2012.

Asimismo, es importante señalar que al consultar la página electrónica de la Auditoría Superior del Estado, en su contador de visitas señalaba los siguientes datos:

Cuadro 2 Contador de visitas de página electrónica ASE¹⁵

Conceptos del contador de visita	Datos al 5 de marzo 2012 a las 4:00 horas	Datos al 20 de septiembre de 2012 a las 9:13 horas
Hoy	163	158
Ayer	181	454
Esta semana	163	914
Semana pasada	1,738	2,128
Este mes	1,230	4,896
Mes pasado	7,988	6,152
total	30,626	72,013

Fuente: Elaboración propia

Los anteriores, son datos que nos dan una idea clara de que la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa es visitada constantemente a través de su página electrónica, lo que indica que cada vez hay más personas interesadas en el quehacer y difusión así como del aprovechamiento de la información que se publica y que es utilizado como es el caso que se reporta, para fines académicos, hecho, que sin lugar a dudas propicia confianza en la ciudadanía usuaria de dicha información, además de promover la transparencia operacional y administrativa del órgano de Fiscalización Superior Sinaloense: la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa.

Metodología

La Gestión Organizacional en materia de transparencia relacionada con las Entidades Superiores de Fiscalización, puede ser abordada desde diferentes perspectivas, al respecto

¹⁵ Consultado en página web <http://www.ase-sinaloa.gob.mx/> con fecha 20 de septiembre del 2012 a las 9:13 horas

hacemos referencia a la investigación aplicada ya que en la actualidad, los constantes cambios provocados por las exigencias de las organizaciones contemporáneas, exigen, que las entidades públicas, privadas o mixtas entren en la dinámica de la reestructuración administrativa; tal es el caso de las Entidades de Fiscalización Superior, quien es producto de la transparencia en la que se ha envuelto la vida democrática institucional en la mayoría de los países, se han visto en la necesidad de estandarizar sus sistemas y procedimientos contables, administrativos y financieros con los objetivos de salvaguardar el patrimonio y reflejar de manera estandarizada en los tres niveles de gobierno su contabilidad, lo que les permitirá ejercer armonizadamente sus facultades de fiscalización. Para la realización de la presente investigación fue necesario consultar algunos libros y páginas electrónicas así como la página web de la ASE, siendo en algunas de las ocasiones el visitante electrónico número 30,626 y 72,013.

La técnica utilizada fue estrictamente de análisis documental y el tipo de investigación es informativa ya que brinda una panorámica sobre la gestión de la organización de la ASE referente a la publicación de normas, procedimientos, técnicas y aspectos legales aplicables en la revisión de la cuenta pública transparentados en la página electrónica de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa

Resultados y discusiones

El análisis y la gestión organizacional de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa es tomado de la mano del principio de transparencia, ello implica que el actuar de dicha entidad se publique, se muestre y revele en sus formalidades de actuación; la gestión organizacional aprovechada por la transparencia propicia confianza; los ciudadanos exigen mayor transparencia y control de parte de las instituciones. La transparencia permite una mayor

democratización en los procesos de gobierno y es retomada inclusive dentro de los ejes de la política del Plan Nacional de Desarrollo, así como dentro del Plan Estatal de Desarrollo de los Estados y Municipios.

México es reconocido como país pionero en la materia de legislación de transparencia, siendo Sinaloa uno de los estados de la república mexicana que impulso a través de su legislación la transparencia de las instituciones.

La cuenta pública es el documento integral que las entidades fiscalizadas someten a consideración del Congreso del Estado para vigilar y evitar desviaciones financieras por descuido o exceso de poder, algunos documentos que integran la cuenta pública son: los estados contables, financieros, presupuestarios, programáticos y patrimoniales.

La revisión de la cuenta pública, es realizada por la Auditoría Superior del Estado, la cual es un órgano técnico de revisión con fundamento en el artículo 116 fracción II de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y 45 fracción XXII y XXII BIS, 53 Y 54 de la Constitución Política del Estado de Sinaloa (art. 2 Ley de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa).

Conclusiones

En su Gestión organizacional, la Auditoría Superior del Estado (ASE) aplica procedimientos de fiscalización y cuenta con capacidad técnica y estructura formal además de estar dotado de autonomía para actuar técnicamente, dentro de su visión está el rendir cuenta con transparencia y lograr la credibilidad y confianza del H. Congreso del Estado y la sociedad, en su página electrónica principal podemos encontrar los diversos documentos que sirven de base para el desarrollo de la revisión, así como el marco legal en que se amparan para realizar las auditorías.

Además de publicarse los diversos métodos y procedimientos para realizar el ejercicio de fiscalización, el titular de la ASE publica su programa anual de actividades siendo el último programa localizado en la página electrónica a la fecha de elaboración de la presente ponencia el del 2011.

Asimismo, podemos señalar que la ASE cumple a nuestro juicio, satisfactoriamente con el principio de transparencia relacionados con la publicación de sus métodos y procedimientos para la realización de las auditorías a la cuenta pública, con lo cual se da cumplimiento al objetivo planteado al inicio de la presente investigación consistente en: *Conocer si los aspectos legales y procedimentales aplicables en la revisión de la cuenta pública por parte de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa son difundidos con transparencia.* Así como, se le da respuesta a nuestra interrogante *¿La Auditoría Superior del Estado de Sinaloa difunde con transparencia los aspectos legales y procedimentales aplicables en la revisión de la cuenta pública?*

Finalizamos nuestro comentario resaltando que la *Transparencia y Gestión Organizacional de la Auditoría Superior del Estado* proporcionada a través de la internet a los usuarios interesados en conocer el funcionamiento, normas y procedimientos empleados en dicha entidad para el desarrollo de sus actividades, cumple con el principio de transparencia a que hicimos alusión en el contenido del documento que se finaliza.

Referencias

Alor Ham, Angélica María, Valle Pérez, Elizabeth, Osuna, Mayra Patricia (2010) *Análisis de la Cuenta Pública Municipal: El caso de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa.* Ponencia presentada en el marco de las actividades del VIII Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Monterrey, N. L. 9 y 12 de noviembre del 2012.

Bernal Torres, César A., (2006) *Metodología de la Investigación.* Editorial Pearson de Educación de México, S.A. de C.V.

Calderón Hinojosa, Felipe. *Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y combate a la Corrupción 2008-2012*. En página web http://www.programaanticorruptcion.gob.mx/prctcc_2008-2012.pdf, con fecha 2 de abril de 2010 a las 13:00 hrs.

Faya Viesca, Jacinto (2000), *Finanzas Públicas*. México. Editorial Porrúa.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar, (2010), *Metodología de la Investigación*, México, D. F. Mc Graw Hill.

Larrañaga, Pablo. (sin fecha) *La política pública del principio de transparencia. Panorama de una agenda pendiente*. México. Instituto de Investigaciones Jurídicas. UNAM. [www.bibliojuridica.org/libros/6/2540/10 .pdf](http://www.bibliojuridica.org/libros/6/2540/10.pdf)

López Montiel, Gustavo. *Cuentas Opacas en Estados*. Revista Alcaldes de México. Artículo No. 5 Enero-Febrero 2010.

Merino, Mauricio (2009) *Informe sobre la evolución y el desempeño de la Auditoría Superior de la Federación*. CIDE, ASF, México.

Morales Tostado, María del Carmen, Ruiz Iduma, Sara, Alor Ham, Angélica María (2011) *Derecho de Acceso a la información: Participación de la sociedad civil y los órganos garantes*. Ponencia presentada en el marco de las actividades del XV Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A. C.

Moreno Ortiz, Luis Javier. *El principio de transparencia y el derecho fundamental de acceso a la información pública*.

Rodríguez Peñuelas, Marco Antonio (2010) *Métodos de Investigación diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales*. México. Universidad Autónoma de Sinaloa.

Legislación consultada

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Ley de Acceso a la Información Pública del Estado de Sinaloa

Ley de la Auditoría Superior del Estado de Sinaloa

Ley Federal de Acceso a la Información Pública

Constitución Política del Estado de Sinaloa

Ley General de Contabilidad Gubernamental

Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas de la Federación

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Sinaloa

Reglamento Interior de Auditoría Superior del Estado de Sinaloa

Manual de Fiscalización de Auditoría Financiera

Cuentas Públicas Municipales correspondientes al 1er y 2º semestre años del 2002 al 2010

Páginas web consultadas

http://www.oecd.org/document/48/0,3343,en_2649_33735_35405455_1_1_1_1,00.html 18
de febrero del 2010.

[http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/democracia-efectiva -y-política-exterior-responsable.html](http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/democracia-efectiva-y-politica-exterior-responsable.html), el 6 de noviembre del 2011.

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Procedimiento-De-Fiscalizacion/212610.html> el 11 de
enero del 2012.

<http://www.ase-sinaloa.gob.mx/> el 4 de marzo y 20 de septiembre del 2012

[www.bibliojuridica.org/libros/6/2540/10 .pdf](http://www.bibliojuridica.org/libros/6/2540/10.pdf) el 8 de marzo del 2012

www.usergioarboleda.edu.co/derecho/literatura, con fecha 1 de marzo de 2012

Artículo XXXIII. Análisis de la dinámica económica en Ciudad Juárez 1999-2009

*María de Lourdes Ampudia Rueda, Gabriela Janet Bañuelos Herrera & César Alejandro Polo Navarro
lampudia@uacj.mx*

Resumen

Las tendencias de aglomeración y la emergencia de sinergias económicas y sus consecuentes fluctuaciones ejercen fuertes impactos, en las economías regionales, mismas que revelan los efectos y cambios en los patrones de localización y sobre las estructuras de actividad en las economías locales. Para Cd. Juárez, estas tendencias exógenas han marcado de manera significativa su dinámica económica. En este trabajo, se presentan los cambios y la dinámica a la que se ha visto expuesta la economía fronteriza más importante del estado de Chihuahua. Esto gracias al análisis de variables como empleo, remuneraciones, valor de la producción, unidades económicas generadas entre 1999 y 2009, consideradas importantes no sólo para este estudio sino para cualquier investigación en la que se quiera señalar las causas del crecimiento económico de una región. Además de la utilización de metodologías de análisis retrospectivo y de la construcción de índices de especialización para detallar la situación en la que se encuentra la localidad, mostrando una reconfiguración de las actividades económicas. De igual manera, se expone que el sector manufacturero si bien sigue siendo un motor para el empleo, ya no tiene la misma importancia respecto al crecimiento económico con el que contaba hace algunas décadas. Por último, se determina que ciertos problemas coyunturales de la ciudad han tenido un considerable impacto en el plano económico entre 1999 y 2009.

Palabras clave. Estructura económica, empleo y desarrollo local.

Introducción

Las tendencias de integración económica han marcado un creciente interés en los impactos espaciales sobre los procesos de reconfiguración económica. Esta literatura menciona algunos efectos de cómo estos procesos, tal como la existencia de una creciente y acelerada aglomeración económica en grandes centros industriales; un aumento en la brecha de las desigualdades económicas regionales y un mayor desarrollo relativo de las regiones fronterizas de países que integran sus mercados, entre otros modifican las estructuras económicas locales y regionales (Bendesky, 1996; Graizbord, 1993; Ruiz, 1997).

Durante los 80's, se iniciaron cambios en el patrón de localización de las actividades económicas del país, orientado hacia el sector externo y asociado al proceso de apertura económica con Estados Unidos (Hiernaux, 1995; Hanson, 1994, 14; y Krugman 1991, 82)

cuyos efectos han sido observados en cambios de la distribución espacial de la actividad económica en México, inicialmente en las manufacturas y más tarde en los servicios.

Objetivo

En este trabajo se pretende caracterizar la estructura económica de Cd. Juárez y su contexto en el estado de Chihuahua analizando el comportamiento del empleo generado entre 1999 y 2009, mediante la utilización de metodologías de análisis retrospectivo y la construcción de índices de especialización y diversificación que contribuyen en la identificación de los factores que contribuyeron a la definición del patrón de localización de las actividades económicas y su recomposición territorial durante el período de estudio.

Justificación

La reconfiguración geográfica de Krugman sobre la actividad económica mundial, obedece a factores como la vocación de las regiones, la formación de economías de aglomeración (especialización y/o diversificación de la producción) la generación de economías de escala y la formación de los sistemas productivos locales entre otros. En este trabajo se identifican los cambios ocurridos en la economía local bajo la composición de la estructura económica y el análisis del empleo en Cd. Juárez para 1999-2009, que se suscribe a los estudios de desarrollo del bienestar regional, bajo la tendencia de la economía estatal como el comportamiento de indicadores locales.

Reconfiguración espacial en Chihuahua

A partir de los 80's, Chihuahua empezó a jugar un rol importante al intensificar el desarrollo de la actividad económica y de manera más intensa las manufacturas bajo el régimen de la Industria Maquiladora de Exportación (IME), como la automotriz, eléctrica y electrónica estrechamente ligadas a industrias transnacionales, debido a la fragmentación de

sus procesos productivos, caracterizados por requerimientos de mano de obra intensiva. Las de empresas transnacionales buscaban principalmente fuerza laboral de baja calificación y menor costo (Martínez, 1998, 12), revelando una tendencia hacia la especialización de las economías, con presencia de otros factores que determinaban la localización y crecimiento de la actividad económica en la región (Isard, 1990; Storper y Walker, 1989, 31-32), tales como una fuerte interdependencia entre las actividades sectoriales tradicionales, como la producción agrícola industria de alimentos, producción de productos de aserradero, madera y muebles. La proximidad de la fuente de recursos para la producción de bienes, la orientación al mercado de productos finales que abastece el consumo interno, así como la tendencia a la formación de economías de aglomeración como sucedió en Cd. Juárez y Chihuahua. Lo que hace suponer que en Chihuahua la estructura económica, principalmente la manufactura, conformó un patrón de localización caracterizado por un proceso de desarrollo histórico, evolutivo y en transición (Graizbord, 1993; Dussel, 1997). En Chihuahua, el proceso de transición inicia a partir de la década de los 60's, con un dinámico desarrollo de la IME y con el progresivo deterioro de la estructura económica tradicional, como la caída de las actividades primarias y procesos industriales articulados a éstas. Las reformas en la producción, el explosivo crecimiento de la IME, el auge del comercio a gran escala y la fuerte concentración poblacional ocurrieron principalmente en Cd. Juárez. El detonante fue una alta tasa migratoria, la producción manufacturera, la dependencia intersectorial, la presencia de factores tradicionales de abastecimiento del mercado local y por la concentración y disposición de mano de obra barata.

En los 70's la economía se centraba en productos de aserradero, la minería, productos para satisfacer los mercados locales, no obstante, en la estructura económica se asumían los

efectos de los cambios en las formas de organización en la producción mundial, pues durante el periodo se incrementó significativamente el establecimiento de plantas maquiladoras. En los 80's, con los cambios estructurales del país, especialmente a partir de la apertura comercial, tomaron importancia nuevos factores de localización, llegada de nuevas actividades económicas y en consecuencia en variaciones en el patrón de localización de la región.

Este fenómeno adoptó otras formas de organización de la producción y la nueva división internacional del trabajo y la política económica mexicana ante la crisis económica y necesidad de divisas de nuestro país. Así, los cambios de las últimas tres décadas revelada en la creciente participación del PIB estatal respecto al nacional, fue de 3.9% en 1993 a 4.5% en 2006, impactando a siete de las nueve grandes divisiones de la actividad, no obstante se redujo en servicios financieros y la minería. (Ver cuadro 1). La crisis económica mundial nuevamente reflejó sus efectos, en el 2009 la participación del PIB cayó a 3.1%; fluctuaciones nacionales e internacionales que modificaron el patrón de localización de las actividades económicas.

Sector de Actividad económica	% del PIB estatal respecto al total nacional					
	1993	1996	2002	2004	2006	2009
Total	3.9	4.0	4.2	4.4	4.5	3.1
Agropecuaria, silvicultura y pesca	4.9	5.0	4.6	4.7	5.4	5.4
Minería	2.6	2.0	1.9	1.7	3.0	0.6
Industria manufacturera	4.0	4.6	4.0	4.0	4.4	3.1
Construcción	3.0	3.1	3.9	4.5	3.9	4.2
Electricidad, gas y agua	2.3	2.4	2.4	2.2	2.2	0.06
Comercio, restaurantes y hoteles	5.3	5.1	6.7	7.0	7.3	3
Transporte, almacenaje y comunicaciones	3.2	3.7	4.3	4.3	4.3	4.7
Servicios financieros	3.4	3.4	3.1	3.0	3.0	1.4
Servicios comunales y sociales	3.1	3.0	3.1	3.0	3.1	11.2

*Nota: En el año 2009, los datos en color verde representan la óptima participación del sector con respecto al PIB, los datos en color amarillo son aceptables, mientras que los datos en color rojo están por debajo de la óptima participación económica.

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

Al inicio del milenio, la economía regional tuvo un nuevo auge y orientación hacia el comercio en gran escala, las actividades financieras y el turismo; el sector industrial creció en

importancia en la estructura productiva impulsando el desarrollo de la actividad regional. Una nueva fuerza de atracción de relocalización de la industria fue la concentración de las actividades y la urbanización en algunas localidades del estado. En el 2009 el sector más afectado fue el comercio, probablemente por la crisis de inseguridad del país, tales como las extorsiones realizadas por la delincuencia organizada (ver Cuadro 2).

SECTORES DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	1999 %	2002 %	2004 %	2006 %	2009 %
Agricultura	7.2	6.0	6.1	6.3	6.2
Minería	0.6	0.6	0.5	0.8	1.62
Manufacturas	21.6	19.0	17.8	18.4	24.7
Construcción	4.3	3.7	4.3	3.6	7.3
Electricidad	1.0	1.0	0.9	0.9	1.48
Comercio	29.1	33.0	34.6	33.7	22.2
Servicios	39.1	37.9	36.9	36.2	36.5

*Nota: solo se consideraron los de mayor importancia para este estudio, por lo tanto no se tiene el porcentaje total (100%) de cada año.

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

Por su actividad económica las ciudades más importantes son Juárez y Chihuahua, tienen la mayor concentración poblacional y desarrollo urbano, concentran más del 86% del empleo manufacturero estatal (INEGI: en 1999 el 87% y en el 2009 el 86.4%). Ambas ciudades tuvieron efectos de la política de descentralización industrial observada en la construcción de centros y parques industriales para: 1) impulsar la salida de los giros industriales hacia ciudades medias del país y 2) como factor de atracción para la inversión extranjera directa.

La competitividad económica de la apertura comercial adicionó un rol al gobierno como agente activo de atracción de la inversión extranjera directa (IED), reorientó la inversión pública en infraestructura, las facilidades de instalación para la industria maquiladora, la inversión en educación, la formación de capital humano mas calificado para el desarrollo.

Al mismo tiempo, la creciente demanda de insumos y servicios incrementó el número de establecimientos pequeños y medianos, principalmente localizados en la frontera, para “aprovechar el gran tamaño del mercado estadounidense” (Ampudia, 2003 ,412).

La reconversión de la actividad manufacturera en el país inició en la frontera norte de México, cuya concentración de mano de obra barata disponible, generó un importante factor de atracción para la IME principalmente por las diferencias salariales México- Estados Unidos. Lo que significó hasta los 90’s, la reducción de costos de producción en industrias extranjeras con uso intensivo en mano de obra e instaladas en el estado. En síntesis, se puede decir que en los 60’s, el sector industrial de Chihuahua mostró un dinamismo y una estructura intrínseca propias, durante los 80’s el eje de la acumulación se transfiere al sector externo, tanto por el crecimiento explosivo de la IME como por la orientación al exterior de la planta industrial chihuahuense, sólo al sur del estado la agricultura y la ganadería tenían mayor desarrollo, el norte del estado mostró una caída radical de la capacidad productiva del algodón, el sorgo y la alfalfa principales productos agrícolas de la zona, y durante el primer quinquenio de los años 2000 una fuerte orientación hacia el comercio y a las manufacturas en el segundo quinquenio.

Sinergia económica en Cd. Juárez

A partir de los 70’s, Cd. Juárez conformó un polo de atracción para las industrias maquiladoras y para la población inmigrante de diversos estados del país. Este proceso de aglomeración urbana concentró un conjunto de elementos que hacen de ésta, la localidad más grande del estado de Chihuahua, según datos del INEGI, concentrando el 66.6% de las actividades manufactureras del estado.

Se identifica un alto dinamismo económico que pone en evidencia la sinergia de un sistema ligado a la actividad económica estadounidense, una parte importante de las industrias maquiladoras del estado se ubican en Cd. Juárez; con creciente aglomeración urbana lograda desde la década de los 80's, hoy día, es la ciudad de mayor concentración poblacional y económica, de extensión territorial urbanizada y equipamiento e infraestructura en el estado. No obstante, esta dinámica tiene un alto grado de vulnerabilidad por la alta interdependencia económica que existe entre las maquiladoras y las fluctuaciones económicas de los Estados Unidos, en 1999 el 90% de la IME el origen del capital era de Estados Unidos. Según información del INEGI en 1999, Cd. Juárez generaba el 56.6% del personal ocupado de la economía estatal y el 2009 se redujo al 50.5%, no obstante continúa siendo la concentración económica mas grande del estado de Chihuahua.

Los cambios en la composición del empleo entre el periodo 1999-2009 se mostraron en el aumento de las actividades de la industria manufacturera, los transportes, correo y almacenamiento; los servicios profesionales, científicos y técnicos, los servicios educativos y los servicios de salud y de asistencia social; con reducciones en el comercio, los servicios inmobiliarios y la construcción. (Ver Cuadro 3).

Cuadro 3. Participación del Empleo de Cd. Juárez respecto al Estado de Chihuahua 1999-2009 por sectores de actividad económica.			
Sectores de actividad económica	1999	2004	2009
	Participación % PO JZ/CHIH	Participación % PO JZ/CHIH	Participación % PO JZ/CHIH
Agricultura ganadería y pesca	0.2%	0.1%	0.9%
Minería	3.8%	14.9%	1.3%
Electricidad, agua y gas por ductos al consumidor final	22.1%	29.3%	14.3%
Construcción	28.6%	46.1%	24.5%
Industria manufacturer	68.1%	58.3%	66.7%
Comercio al por mayor	42.1%	32.1%	29.4%
Comercio al por menor	43.8%	41.2%	37.8%
Transportes, correo y almacenamiento	50.4%	52.4%	57.9%
Información en medios masivos	19.9%	76.4%	70.0%
Servicios financieros y de seguros	41.5%	38.0%	38.8%
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	52.4%	45.3%	35.9%
Servicios profesionales, científicos y técnicos	56.1%	31.5%	38.3%
Dirección de corporativos y empresas	SD	68.2%	SD
Servicios manejo de desechos y de remediación	47.0%	53.9%	29.2%
Servicios educativos	37.4%	37.0%	39.7%
Servicios de salud y de asistencia social	35.2%	40.1%	42.2%
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	41.8%	51.8%	42.2%
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	53.4%	49.6%	41.7%
Otros servicios excepto actividades del gobierno	36.2%	39.6%	35.5%
TOTAL	56.6%	50.7%	50.5%
*Nota: En el año 2009, los datos en color verde representan la óptima participación del empleo, mientras que los datos en color rojo están por debajo de la óptima participación del empleo en Cd. Juárez con respecto a Chihuahua.			
Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI			

La generación del empleo en 2004 en la economía local creció significativamente en el rubro de la construcción por encima del crecimiento estatal, esto por el impulso del estado al desarrollo de la vivienda. En otros rubros con tasa de crecimiento significativa (ver cuadro 4) fueron los de servicios de manejo de desechos y de remediación, el comercio al por menor, los de transporte y los educativos. Para el periodo 2004-2009 los impactos de la crisis para Cd. Juárez fueron significativos, las tasas de crecimiento resultaron negativas para la industria manufacturera, el comercio y en los servicios profesionales.

Cuadro 4 Tasas de crecimiento del empleo en Cd. Juárez y Estado de Chihuahua 2004-2009 por sector de actividad económica		
Sectores de actividad económica	TDC PO 99-04	TDC PO 99-04
	CJZ	EDO CHIH
Agricultura ganadería y pesca	150%	-4%
Minería	-65%	175%
Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final	-35%	33%
Construcción	-50%	-6%
Industria manufacturera	12%	-2%
Comercio al por mayor	2%	11%
Comercio al por menor	3%	12%
Transportes, correo y almacenamiento	29%	16%
Información en medios masivos	45%	58%
Servicios financieros y de seguros	54%	51%
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	16%	46%
Servicios profesionales, científicos y técnicos	37%	13%
Servicio manejo de desechos y servicios de remediación	-5%	76%
Servicios educativos	56%	46%
Servicios de salud y de asistencia social	79%	69%
Servicios de esparcimiento cult. deportivos, y otros servicios recreativos	2%	25%
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	4%	23%
Otros servicios excepto actividades del gobierno	15%	28%
TOTAL	10.5%	11.2%

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI

Con ayuda de otras variables como el número de empresas instaladas, el producto censal bruto y las remuneraciones de los trabajadores se dibuja mejor el cambio en la estructura económica de la localidad, mismos que fueron utilizados para la construcción de tasas de crecimiento, índices de localización y diversificación para 1999-2009.

Cabe considerar que la crisis económica ocurrida en Estados Unidos a finales de los 90's afectó significativamente a la industria local durante los primeros años del nuevo milenio, cuyos efectos redujeron fuertemente el empleo maquilador con impactó en la estructura económica. La estructura medida por los cambios en los establecimientos revela una reducción del 3 a 1.8% entre 2004-2009, la actividad agropecuaria es inexistente, debido al crecimiento urbano y la conversión de las tierras agrícolas en fraccionamientos y parques industriales.

Los establecimientos de la IME bajaron a 16%, a la par del aumento en el establecimientos de mas empresas dedicadas al comercio y los servicios que en conjunto aumentaron en 20%, es posible que la transformación se debiera en el caso de la industria a la instalación de grandes empresas que rebasaban los 500 empleados. Aunque la estructura del pequeño comercio también se transformó por la aparición de diversos negocios de distribución de bienes a gran escala como las cadenas de Superettes, “Rapiditos”, “Extras” y “Oxxos” cuya característica principal es de tiendas medianas de colonia, desplazando las tienditas familiares que proveían de bienes de consumo principalmente perecedero (Ver cuadro 5).

Cuadro 5. Estructura Económica de Cd. Juárez 1993- 2009. Composición de los sectores económicos por establecimientos							
Actividad económica	1999		2004		2009		2004-2009
	U ECO	%	U ECO	%	U ECO	%	
							TDC
Industria manufacturera	2785	10%	2403	8%	2315	13%	-4%
Comercio, restaurantes y hoteles	17 230	60%	18576	62%	14943	83%	-20%
Transportes, almacenaje y comunicaciones	431	1%	441	1%	324	2%	-27%
Servicios financieros	662	2%	732	2%	244	1%	31%
Servicios comunales y sociales	7471	26%	7572	25%	2586	14%	35%
Total	28 783	100%	29724	100%	18097	100%	1.80%

Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI

El cambio generado en el empleo muestra que la estructura económica en su conjunto decreció en 3% entre 2004-2009. Aunque las manufacturas generaban el 65% del empleo en 1993, para 2004 su participación se redujo al 56% de las plazas generadas en la economía juarense, el decrecimiento del 17% se compensó con el crecimiento del empleo que generaron los comercios, hoteles y restaurantes, los transporte, las comunicaciones y los servicios financieros, los servicios comunales y sociales dejando una tasa negativa en la actividad económica global. Esta frontera sufre las crisis cada vez que la economía estadounidense tiene fluctuaciones económicas; pues lo mismo se observa en sentido contrario entre 1993 y 1999

periodo en el que la generación del empleo tuvo un crecimiento de 45% es decir se generaron alrededor de 154 mil plazas, esta tendencia hacia la tercerización de la economía local mantiene una relación con la creciente demanda de servicios de la IME y por lo tanto del crecimiento indirecto del empleo. Las tasas de crecimiento entre 2004-2009 (Ver cuadro 6)

Cuadro 6. Estructura Económica de Cd. Juárez 1993- 2009.							
Composición de los sectores económicos por empleo							
Actividad económica	1999		2004		2009		2004-2009 TDC
	PO	%	PO	%	PO	%	
Agropecuaria, silvicultura, pesca y minería	438	0.10%	278	0.10%	101	0.00%	-64%
Industria manufacturera	239 794	64.00%	205235	56.10%	230790	65.20%	12%
Construcción	5732	2.00%	18627	5.10%	5749	1.60%	-69%
Electricidad, gas y agua	1534	0.40%	1828	0.50%	1193	0.30%	-35%
Comercio, restaurantes y hotels	73 384	20.00%	80387	22.00%	64783	18.30%	-19%
Transportes, almacenaje y comunicaciones	18 856	5.00%	20334	5.60%	27715	7.80%	36%
Servicios financieros	2620	0.70%	3103	0.80%	3884	1.10%	25%
Servicios comunales y sociales	32833	9.00%	36238	9.90%	19764	5.60%	-45%
TOTAL	375191	100%	366030	100%	353979	100%	-3%
Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos del INEGI.							

En cuanto al comportamiento de las remuneraciones salariales de los trabajadores ocupados en alguna actividad registrada por los Censos, se advierte que las manufacturas son las generadoras del mayor ingreso, generaba en 1993 el 75% de las remuneraciones totales, en tanto que esta proporción se redujo a 72% en 1999 (ver cuadro 7) y aumentaron ligeramente al 79% en 2009, la tasa de crecimiento de la industria manufacturera se incrementó en 34%, el comercio lo hizo en 33%, y los servicios en 27% en promedio, localmente se creció 36% entre 2004 y 2009.

Cuadro 7. Estructura Económica de Cd. Juárez 1993- 2009.							
Composición de los sectores económicos por remuneraciones							
Actividad económica	1999		2004		2009		2004-2009
	TR	%	TR	%	TR	%	TDC
Agropecuaria, silvicultura, pesca y minería	15 372	0.10%	17608	0%	7393	0.02%	-58%
Industria manufacturer	10 861 740	72%	16474157	74%	23942644	79%	45%
Construcción	147 969	1%	56277	0%	317415	1%	464%
Electricidad, gas y agua	188 463	1%	339073	2%	394987	1%	16%
Comercio, restaurantes y hotels	1 666 294	11%	2481838	11%	2215839	7%	-11%
Transportes, almacenaje y comunicaciones	869 532	6%	1217161	5%	2070028	7%	70%
Servicios financieros	70 550	0.00%	96668	0.00%	143702	0.50%	49%
Servicios comunales y sociales	1 202 318	8%	1603754	7%	1122470	4%	-30%
Total	15 022 458	100%	22286536	100%	30214478	100%	36%
TR =Total remuneraciones (miles de pesos)							
Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos del INEGI.							

La capacidad productiva de las empresas locales mostraron a través del valor agregado censal bruto que la economía local creció 47% entre 1999 y 2004 y un 6% entre el 2004 y 2009, 72% en los servicios financieros, posiblemente por la creciente diversificación de las actividades y por los requerimientos de capital humano capacitado para realizar estas actividades. Las manufacturas tuvieron una tasa de crecimiento del 57% pero siguen manteniendo la mayor proporción del valor agregado censal bruto de ambos periodos; los transportes aumentaron 8%, dadas las necesidades de transportación del personal ocupado de la IME con demanda de servicios privados. (Ver cuadro 8).

Cuadro 8. Estructura Económica de Cd. Juárez 1993- 2004.							
Composición de los sectores económicos por valor de la producción							
Actividad económica	1999		2004		2009		2004-2009
	VACB	%	VACB	%	VACB	%	TDC
Agropecuaria, silvicultura, pesca y minería	24 554	0.10%	37223	0.10%	26831	0.04%	-28%
Industria manufacturera	16 623 887	56%	38891717	69%	43205182	72%	11%
Construcción	581 371	2%	200199	0%	834184	1%	317%
Electricidad, gas y agua	568 021	2%	996204	2%	1527536	3%	53%
Comercio, restaurantes y hoteles	7 363 602	25%	8359909	15%	6214247	10%	-26%
Transportes, almacenaje y comunicaciones	1 689 290	6%	2655208	5%	4961105	8%	87%
Servicios financieros	562 374	2%	2019062	4%	906093	2%	-55%
Servicios comunales y sociales	2 369 908	8%	3223316	6%	1964529	3%	-39%
Total	29 783 007	100%	56382838	100%	59639707	100%	6%
VACB= Valor agregado censal bruto (miles de pesos)							
Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos del INEGI.							

En resumen, las tasas de crecimiento de la economía local entre 1999 y 2004 fueron positivas para los nuevos establecimientos (3%), para las remuneraciones (33%) y para el valor agregado censal bruto (47%) valorados a precios corrientes; pero con tasa negativa para la generación del empleo.

Dinamismo de la estructura económica de Cd. Juárez

Para la realización del análisis de la estructura económica de Cd. Juárez, se considera a esta como parte de un espacio enclavado en el Municipio de Juárez, su dinámica por décadas ha sido de gran envergadura, pero vulnerable a choques externos debido la fuerte interrelación de su principal actividad económica –la manufactura- con el exterior.

Para tal efecto, se han utilizado diversas técnicas de análisis regional que han permitido realizar una caracterización sobre la evolución de la estructura económica de la ciudad considerando la información disponible en los Censos Económicos de 2004 y 2009 de INEGI. A la par que se va proporcionando la metodología utilizada para el mencionado análisis.

Estructura y dinámica de la economía regional

Para realizar el análisis de este apartado se utilizaron algunas técnicas de análisis regional que permite, contar con el perfil económico-productivo de Cd. Juárez, y saber su grado de dinamismo económico dado la estructura económica-productiva prevaleciente y su comportamiento en el tiempo. Para ello, se describe la metodología utilizada y se reportan los resultados obtenidos.

Índice de especialización

Es un método indirecto que ayuda a describir la estructura productiva y estimar el sector en qué se especializa, es denominado *índice de especialización (IE)*, también conocido como índice o coeficiente de localización (Martín y Martín, 1985; Shaffer, et. al, 2004).

El IE es un modelo de estimación que compara el número de empleos de que dispone una actividad en una dimensión espacial dada, respecto a un conjunto de referencias, generalmente, al empleo de la actividad en un sistema espacial más elevado. La variable de análisis que representa al empleo es la *población ocupada* por rama de actividad económica posteriormente agregada por subsector económico; la información es proporcionada por los Censos Económicos del INEGI para los años de 2004 y 2009 para Cd. Juárez, tomando como factor de comparación al conjunto del Estado de Chihuahua. Para su cálculo se emplea la siguiente metodología: $IE_{ij} = X_{ij}/X_j / X_i/X$

Donde:

X_{ij} es el personal ocupado por subsector económico i para el municipio j ,

X_j es el personal ocupado total en el municipio j ,

X_i es el personal ocupado total del estado en el subsector i ,

X es el personal ocupado de todos los sectores económicos del estado.

El índice representa el porcentaje que supone la proporción de personal ocupado del sector i -ésimo en el municipio j , respecto al porcentaje del personal ocupado en la región. Cuando $IE_{ij} > 1$, supone una mayor especialización en el subsector económico i en el municipio j que en el estado. Si $IE_{ij} < 1$, el subsector económico i está menos asentado en el municipio j que en el estado. De esta manera se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 9. Índice de especialización según subsector para Cd. Juárez: 2004-2009.			
	2004	2009	04-09
Subsectores	Índice de especialización	Índice de especialización	Tasa de cambio
Construcción	0.91	0.66	-0.5
Industria manufacturer	1.15	1.79	0.12
Comercio al por mayor	0.63	0.79	0.02
Comercio al por menor	0.81	1.01	0.03
Transportes, correo y almacenamiento	1.03	1.55	0.29
Información en medios masivos	1.51	1.87	0.45
Servicios financieros y de seguro	0.75	1.04	0.54
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	0.89	0.96	0.16
Servicios profesionales, científicos y técnicos	0.62	1.03	0.37
Servicios manejo de desechos y servicios de remediación	1.06	0.78	-0.05
Servicios educativos	0.73	1.06	0.56
Servicios de salud y de asistencia social	0.79	1.13	0.79
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	1.02	1.13	0.02
Servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas	0.98	1.12	0.04
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	0.78	0.95	0.15

Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos 2004 y 2009 del INEGI.

En el Cuadro 9 se observa una tendencia clara hacia la especialización en actividades relacionadas con la industria manufacturera, por tanto son las actividades económicas predominantes. Dicha situación se presenta tanto en 2004 como en el 2009, aunque para este último año se agrega también como actividades predominantes las actividades relacionadas con transportes, información en medios masivos, servicios profesionales, dirección de corporativos y servicios de esparcimiento culturales y deportivos.

Esta medida es importante ya que así observamos que en Cd. Juárez la población ocupada se concentra en actividades principalmente manufactureras con una clara tendencia hacia la diversificación, en 2004, hacia otras actividades relacionadas con los servicios, aunque más especializadas para el 2009. Lo que indica la importancia de los cambios en la estructura ya sea hacia la diversificación o especialización de la estructura productiva, es significativo dirigir esfuerzos para no contar con una estructura muy concentrada que podría ser vulnerable a coyunturas exógenas.

Índice de diversificación

Este Índice mide el grado de diversificación de las actividades económicas en Cd. Juárez. Para ello nos basamos en la diversificación de la población ocupada. Suponemos que si la población X_j se distribuyó uniformemente entre las actividades económicas consideradas, el grado de diversificación es máximo.

El cálculo es:
$$ID_j = 1 - (\sum X_{ij})^2 / \sum X^2_{ij}$$

Este índice valdrá 0 cuando el grado de diversificación sea máximo. Cuanto mayor sea la especialización de Juárez en ciertas actividades económicas, mayor número de población se encontrará reunida en este rubro, con lo que la distribución ya no será uniforme. Así entre más se acerque este índice a 1 menor será la diversificación industrial en Cd. Juárez. Podemos decir entonces que tendríamos una diversificación alta si el índice fluctúa entre 0 y 0.25, será media si éste se encuentra entre 0.26 a 0.5, y será baja si está entre 0.51 a 1.

Cuadro_10 Índice de diversificación para Cd. Juárez: 2004-2009		
Cd. Juárez	Índice de diversificación	
	2004	2009
	0.068	0.532
Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI		

Para el 2004 (ver cuadro 10), Cd. Juárez contaba con una distribución uniforme de la población ocupada entre todas las actividades económicas por lo que su grado de diversificación es alto, esto se deduce por que el índice se acerca más a 0 que a 1, sin embargo para el 2009, esta tendencia se reduce significativamente, probablemente debido a la salida de giros y cierre de múltiples negocios afectados por la crisis de inseguridad. Este grado de diversificación es utilizado como un determinante de la sensibilidad económica para Cd. Juárez, en conjunto con la siguiente medida denominada como *técnica de shift and share*.

Técnica shift and share

Esta técnica se basa en la descomposición en varias partes (share) de las variaciones o desplazamientos (shifts) que experimenta un determinado sector productivo o conjunto de sectores susceptible de dividirse en varias unidades regionales. El método permite comparar la distribución sectorial en dos puntos en el tiempo (2004 y 2009), y realizar un análisis de tipo dinámico-comparativo con el fin de establecer la magnitud y composición de los cambios registrados en la variable observada para el ámbito geográfico bajo estudio (Martín y Martín, 1985; Shaffer, et. al, 2004). El método consiste en descomponer la tasa de crecimiento, así el cambio en alguna actividad económica se divide en tres componentes los cuales miden la influencia del cambio en la actividad en Cd. Juárez, de la estructura sectorial-productiva, y de la ventaja competitiva de la actividad económica. Por lo que el método requiere, además de una matriz de datos originales en términos absolutos sobre el personal ocupado y su distribución sectorial en el área de estudio, de otra matriz donde se registra la distribución sectorial para Cd. Juárez, y una tercera matriz donde se presentan las tasas de crecimiento o variaciones. Así, el método cuenta con tres componentes resultado de la técnica, lo cuales se describen a continuación:

a. *Cambio estructural (CE)*. Mide el efecto de la composición sectorial que proviene del hecho que a nivel de Cd. Juárez algunas actividades económicas crecen con mayor rapidez que otras. Es un componente que nos indica la especialización sectorial en Cd. Juárez. Si el $CE > 0$, indica que existe una actividad de punta que crece a una tasa superior a su referente regional, por lo que produce un efecto positivo en Cd, Juárez. Si el $CE < 0$, muestra una lenta evolución de la actividad de punta en esta ciudad.

$$CE = \sum(S_{ij} - S_i) r_i$$

b. *Cambio diferencial (CD)*. Muestra el comportamiento que registra cada actividad económica con respecto al resto. Con este tipo de cambio se observa la posibilidad que tiene Cd. Juárez de fomentar e impulsar la expansión de ciertas actividades con respecto al conjunto regional por contar con ventajas comparativas en algunos de ellos. Si el $CD > 0$, hay una actividad que crece más rápidamente en Cd. Juárez que su referente regional debido a causas específicas de ventaja comparativa, caso contrario si el $CD < 0$.

$$CD = \sum S_{ij} (r_{ij} - r_i)$$

c. *Cambio neto (CN)*. Evalúa el crecimiento en Cd. Juárez frente al regional. Si el $CN > 0$, el crecimiento en Cd. Juárez supera al regional debido a que existen actividades económicas dinámicas a este nivel y al especializarse en éstas actividades en expansión registra cambios relativos positivos como resultado de las ventajas comparativas derivadas de su especialización en actividades de gran dinamismo en Cd. Juárez. Si la localidad tiende a especializarse en sectores de gran dinámica y crecimiento, éste tendrá cambios netos positivos.

$$CN = r_j - r \quad \text{o} \quad CN = CE + CD$$

Donde:

- S_{ij} es la participación porcentual (share) de la actividad económica i -ésima en el total sectorial en Cd. Juárez,
- S_i es la proporción de la población ocupada de la actividad económica i con respecto al total de la región (estado de Chihuahua),
- r_{ij} son tasas de crecimiento por actividad económica de Cd. Juárez,
- r_i son las tasas de crecimiento del total sectorial en la región,
- r_j son las tasas de crecimiento del total sectorial en Cd. Juárez.
- r es la tasa de crecimiento total en la región.

Por otro lado, dado los resultados que se obtienen con la aplicación de esta técnica, Cd. Juárez puede ser clasificada de acuerdo al grado de dinamismo económico de sus actividades económicas, por lo que de acuerdo a los signos de los cambios obtenidos éstas se puede clasificar atendiendo la siguiente tabla:

Tabla 1.			
Cambio estructural	Cambio diferencial	Cambio neto	Grado de dinamismo económico
CE < 1 rezagado	CD < 1 disperso	CN < 1 paralizante	Muy bajo
CE < 1 rezagado	CD > 1 concentrado	CN < 1 paralizante	Bajo
CE < 1 rezagado	CD > 1 concentrado	CN > 1 benéfico	Medio
CE > 1 dinámico	CD < 1 disperso	CN < 1 paralizante	Medio bajo
CE > 1 dinámico	CD < 1 disperso	CN > 1 benéfico	Alto
CE > 1 dinámico	CD > 1 concentrado	CN > 1 benéfico	Muy alto

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

En general decimos que en Cd. Juárez se presenta un grado de dinamismo muy bajo, ya que se está especializando en actividades económicas con escasa dinámica y con deficientes ventajas competitivas con respecto a la dinámica estatal. Los resultados se muestran en el cuadro 11.

Cuadro 11. Shift and share: grado de dinamismo económico en Cd. Juárez, 2004-2009.				
Juarez	Cambio Neto (CN)	Cambio Estructural (CE)	Cambio Diferencial (CD)	Grado de dinamismo económico
	0.809	0.625	0.184	Muy bajo

Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos 2004 y 2009 del INEGI.

Conclusiones

En la región hay cierto grado de especialización principalmente por industrias maquiladoras existentes y unas cuantas tradicionales específicamente de aserraderos, (con características de monopolio) y alimentos particularmente en la producción de lácteos, carne y nixtamal.

La diversificación de las actividades económicas en la región se da principalmente en Cd. Juárez y Chihuahua pero no explica el crecimiento el empleo. A excepción de estas dos ciudades, los municipios por si solos son economías relativamente pequeñas, insuficientes para generar crecimiento en el empleo, es decir, no pueden considerarse economías de aglomeración, por lo que el patrón de localización se basa en factores de localización industrial tradicionales.

En particular, en Cd. Juárez se observa como una economía de aglomeración de localización que antes de la apertura económica explicaba el crecimiento del empleo; sin embargo, después de la apertura económica el comportamiento de la estructura del empleo manufacturero no explica su crecimiento. Es probable que el desarrollo de otras actividades fuera del sector industrial pero estrechamente ligadas al mismo como los servicios al productor y el comercio a gran escala hayan sido elementos mucho más determinantes del crecimiento.

La IME es fuerte generadora de empleo pero no de crecimiento económico, dado el bajo valor agregado que genera y porque el tipo de industria puede considerarse de alto riesgo. Esto último, en el sentido de que busca mejores condiciones en los rendimientos a la inversión (vistos como bajos costos de producción vía mano de obra barata, facilidades fiscales y de infraestructura) que pueden ser generados en otras regiones, lo cual puede ser nuevamente un

factor de relocalización de las industrias. Es primordial que en la búsqueda del desarrollo económico regional se impulse la industria no sólo mediante el empleo maquilador; es necesario dar soporte a las industrias naturales y con vocación que generen el crecimiento endógeno de la economía del estado, de tal manera que nos permita reducir el riesgo existente por la presencia de transnacionales y, además, evitar la excesiva dependencia con el exterior.

Referencias

- Bendesky, León (1996) “*El espacio Económico*” en *El Desarrollo Regional en México*”, antecedentes y Perspectivas. Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional (Amecider), Universidad Autónoma de Querétaro.
- Dussel Peters Enrique (1997) “La Economía de la polarización: Teoría y evolución del cambio estructural de las manufacturas mexicanas” (1988-1996) Editorial JUS UNAM, México, D. F. 326 pp
- Graizbord, Boris (1993) “Estructura y posibilidades de crecimiento de 22 ciudades industriales mexicanas” *Revista del Comercio Exterior* Febrero México.
- Hanson Gordon H. (1994) “*Regional Adjustment to Trade Liberalization*” NBER, Working Paper No. 4713 Cambridge, Mass. April.
- Hiernaux-Nicolás, Daniel (1995) “*Reestructuración económica y cambios territoriales en México*” Un balance 1982-1985” *Estudios Regionales*, Núm 43, pp 151-176.
- Isard, Walter (1990) “*Location Analysis and General theory*” Economic, Political, Regional and Dinamic New York University Press.
- Krugman, Paul. (1991) “*Geography and Trade*” The MIT Press.
- Martínez, M. Gerardo (1998) “*Liberalización comercial, especialización productiva y ajuste regional en México*” Documento interno de trabajo del Centro de Investigaciones Socio Económicas, Universidad Autónoma de Coahuila.
- Martín –Guzmán, Ma. Pilar y Martín Pliego F. Javier (1985). *Curso Básico de Estadística Económica*, Editorial, AC, Madrid España, pag 315-332.
- Ruiz, Durán Clemente y Francisco Escamilla “Lo territorial como estrategia de cambio”. 1997, pp 433-463 Compilado en *Pensar Globalmente y actuar regionalmente*. Por Enrique Dussel Peters, Michael Piore y Clemente Ruiz Durán.

Ryszard, Rózga Luter (1991) “*Alternativas teóricas y metodológicas para el análisis regional. nuevos campos del análisis regional en los años ochenta y noventa*”.

Scott, A. J. (1988) *New Industrial Spaces “Flexible Production Organization and Regional Development in North America and Western Europe”* Pion Limited London.

Schmidt, Samuel (1998) “*En busca de la decisión: La IME en Ciudad Juárez*” Universidad Autónoma de Ciudad Juárez- University of Texas at El Paso.

Storper, Michael, y Walker, R. (1989), “*The Capitalist Imperative. Territory, Technology, and Industrial Growth*”, Basil Blacwell, New York, Oxford.

Ampudia Rueda, Lourdes (2003), Características del empleo en el sector industrial en la revista Chihuahua hoy, 2003. Ciudad Juárez, Chihuahua. Pp. 405-461

Otras Fuentes:

Instituto Nacional de Geografía e Informática INEGI.

Información del gobierno del Estado de Chihuahua.

Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994 Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). Publicado en Comercio Exterior febrero 1990.

Directorio Nacional de la IME. Consejo Nacional de la IME A.C. Cuadernos de SECOFI Octubre 19

Artículo XXXIV. Los Estudios Organizacionales en el Municipio de Cajeme, Sonora: una mirada de los investigadores

Sergio Ochoa Jiménez, Carlos Armando Jacobo Hernández, Beatriz Alicia Leyva Osuna, Alma Rocío García García & Luis Alberto Limón Valencia
sergio.ochoa@itson.edu.mx

Resumen

No sólo basta con analizar empresas, hay que estudiar organizaciones, que permitan un acercamiento para entender la dinámica cambiante y desafiante para las mismas y en consecuencia se facilite un mejor desempeño en ellas. No basta sólo con investigaciones de expertos de manera aislada, o bien por homólogos o pares, se debe buscar un estudio donde intervengan diferentes experiencias y formaciones de los investigadores, que trabajen de manera colaborativa con un enfoque multidisciplinario. Debido al interés de conocer la situación actual de los estudios organizacionales en el Municipio de Cajeme en Sonora, es que se organiza un evento con dicha finalidad, además de realizar un acercamiento a una propuesta de agenda de investigación. Los participantes en el evento trabajaron en dos momentos de manera reflexiva: primeramente de manera individual exponiendo qué trabajos de investigación han realizado en las organizaciones y qué les gustaría estudiar en ellas. Posteriormente en equipos con representantes de diferentes disciplinas, se analizó la información individual y se propusieron temas que podrían estudiarse de manera colaborativa en las organizaciones. Como resultado de este encuentro se obtiene que predomina la investigación aplicada ya que se refleja el nivel de practicidad o solución de problemas, además, surge la posibilidad de abordar áreas poco estudiadas como cultura organizacional, la persona en las organización desde diversas vertientes, responsabilidad social, calidad de vida, entre otros.

Palabras claves. Estudio, Organización, Empresa.

Introducción

Estudiar las Organizaciones se pudiera considerar un término relativamente novedoso, en el sentido que en ocasiones nos enfocamos más a las “empresas” y lo que se hace es investigar para proponer una acción concreta de un problema latente en un área determinada, departamento, sistema, procesos, sin dejar de lado los recursos que componen las áreas específicas investigadas y que en su mayoría éstas se realizan de manera aislada y no hay que olvidar que estos factores están directamente involucrados en el alcance de una meta de “rendimiento económico” de la empresa, pero la “organizaciones” van más allá de solo

perseguir una meta de rendimiento económico que las hace ver más frías, si no que en ellas se involucran relaciones, comunicación, formas de pensar y sentir, creencias, trabajo en equipo, que llevan a un comportamiento que refleja la actuación de la organización en su entorno interno y externo.

El estudiar la organización como un todo permite no solo resolver problemas, permite hacer un lugar digno de trabajo, y es aquí donde está el reto de los estudiosos de las organizaciones de trabajar con otras disciplinas que conjunten esfuerzos, experiencias y conocimientos, para entender y comprender como se está desarrollando una organización.

Las Universidades actualmente enfocan sus esfuerzos a la investigación, donde sus maestros de diferentes disciplinas desarrollan proyectos que benefician a las empresas de su localidad, para que éstas sean más productivas y competitivas en su mercado. El Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), no es la excepción, encausa y apoya a sus profesores-investigadores para que a través de sus investigaciones se retribuya a la comunidad el apoyo y ayuda otorgada por la misma a la Institución, a lo que respalda su misión : “El ITSON, a través de alianzas, apoya y asegura que las comunidades regionales apliquen conocimiento y tecnología que permita el desarrollo exitoso de su infraestructura cultural, social y económica, resultando en un ambiente que provee vida sustentable y oportunidades a sus habitantes” (ITSON, 2012). Los trabajos de investigación realizados en su mayoría dentro de la Institución y de diferentes disciplinas, están bajo un enfoque de “consultoría” en su mayoría, en el que se visualiza que dichos proyectos provienen de trabajos o bien de la integración de resultados de uno o más cursos teórico-prácticos, no obstante, al hacer una revisión de los proyectos de investigación, así como de las temáticas abordadas en las publicaciones de la Institución, se encontró que la mayoría de estos trabajos se enfocaban a temáticas circunscritas a las áreas

funcionales, procesos y evaluación económico-financiera organizacional y en gran parte a empresas. No obstante, vale la pena mencionar algunos proyectos de Género en las Organizaciones, Calidad de Vida, Cultura; así como estudios realizados en Organizaciones de la Sociedad Civil, Cooperativas o en organizaciones comunitarias para su Desarrollo Regional, que comparadas con el enfoque de consultoría son mínimos. De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se inicia con la inquietud de conocer ¿Cuál es la situación de las investigaciones con respecto a estudios organizacionales que realizan los investigadores de diferentes áreas del conocimiento en el Instituto Tecnológico de Sonora? Como consecuencia de la problemática expuesta el objetivo a considerar en esta investigación es: Conocer a través de un diagnóstico la perspectiva de análisis de las organizaciones por parte de los investigadores del ITSON, con la finalidad de identificar áreas temáticas, líneas de investigación o trabajos en conjunto con visión multidisciplinaria. En ese sentido se justifica este proyecto, que de acuerdo con Pfeffer (2000), se afirma que al menos en Estados Unidos de América, en las escuelas de administración existe una acentuación prioritaria y lo que llama excesiva con los modelos económicos y la lógica, lo cual conlleva que el área está “indebidamente extasiada con el pensamiento económico”. Se ubica a los estudios de la organización a temas específicos como el desempeño, supervivencia y un nivel limitado de análisis como lo individual u organizacional. Dejando de lado los problemas y cuestiones sociales que reciben poca atención. Esto motiva a identificar y reflexionar en el enfoque de producción, de los profesores- investigadores, conocer qué temas tienen desarrollados, así como cuáles son sus intereses por otros temas a investigar y según resultados permitirá iniciar con una serie de foros para enlazar temas relacionados con estudios organizacionales

bajo el concepto mismo de “la organización” y pueda desarrollarse bajo un marco multidisciplinario.

Marco referencial

Con la finalidad de no parafrasear un lugar común, pero si con la intención de dejar evidencia de la importancia del estudio de las organizaciones, coincidimos en que “El hecho de que buena parte de nuestro bienestar social, material y de nuestra propia vida estén inextricablemente unidos a las organizaciones implica que es importante comprender como funcionan y de qué modo analizarlas” (Pfeffer, 2000:2).

De tal forma que la organización, vista más allá de una perspectiva racional (Hall, 1980), de sistema natural o de sistema abierto (Scott,1992), se puede acercar más a lo que Clegg y Hardy (1996) mencionan como sitios de acción social más o menos abiertos tanto a conocimientos explícitamente organizados y formales así como también a prácticas incrustadas en la amplia estructura social.

De tal manera que derivado de la propuesta de análisis organizacionales de Enríquez, Montaña (2007) piensa en la organización como “un espacio social con fronteras difusas, con múltiples centros dinámicos en la que se depositan esperanzas y desencantos, un espacio de encuentro y desencuentros, una figura amorosa y amenazadora”.

Metodología

La metodología utilizada para esta investigación en particular se describe a continuación:

Sujetos: se seleccionó a un grupo de profesores-investigadores de diversas áreas del conocimiento del ITSON, de acuerdo a su pertenencia a grupos de investigación y trayectoria

en actividades de investigación; de manera particular, que han realizado o están realizando algún proyecto de investigación con temática organizacional.

Materiales: se elaboraron dos instrumentos de recolección de la información. El primero de ellos (formato 1) con objetivo: conocer la situación referente a proyectos de investigación que se realizan en el área económica administrativa del ITSON, con dos preguntas detonantes que enmarcarían el ejercicio de análisis propuesto: a) ¿En qué proyectos de investigación relacionados con las organizaciones ha participado? b) ¿Qué temáticas relacionadas con el estudio de las organizaciones le interesa desarrollar en un futuro? Estos dos cuestionamientos deberían ser resueltos de manera individual por cada uno de los expertos considerados en este ejercicio de reflexión. El segundo Instrumento (formato 2) tiene como objetivo conocer los temas de investigación que se podrían realizar como un grupo multidisciplinario y solo cuestiona: temas o proyectos de investigación propuestos, para los cuales se tenían que basar en los siguientes cuestionamientos reflexivos como: necesidades del entorno, intereses personales, factibilidad, aportación a la ciencia y al desarrollo de las organizaciones, estas preguntas se contestaron de manera grupal con profesores-investigadores de diferentes disciplinas.

Procedimiento: el procedimiento a seguir se dio en tres importantes momentos: primeramente el llenado del formato 1, en el cual cada uno de los participantes debía registrar por escrito los proyectos de investigación en los que han participado y relacionados con el estudio de las organizaciones, posteriormente cada uno de los académicos debía registrar aquellas temáticas que pueden ser investigadas por ellos mismos en un futuro. Estas temáticas se enlistaron considerando lo que no se ha hecho hasta el momento en materia de investigación o lo que les interesa particularmente a cada uno de ellos.

En el segundo momento los participantes trabajaron bajo el método de trabajo de los grupos focales (Hernández, 2010), el cual consistió en elaborar una lista de temas o proyectos de investigación en cada una de las mesas (formato 2), con la particularidad de que tuvieran un enfoque multidisciplinario, además fue necesario tener en consideración las necesidades del entorno, los intereses personales de cada investigador, la factibilidad de llevar a cabo la investigación y la aportación a la ciencia y/o el desarrollo de las organizaciones. Por último, en un tercer momento se presentaron en reunión plenaria los resultados que cada una de las mesas tuvo, generándose una discusión sobre las temáticas abordadas y los proyectos propuestos. Después de recabada la información se procedió al análisis de la misma considerando las aportaciones individuales de cada investigador en cuanto a los proyectos que en un futuro se pueden desarrollar, además de los temas o proyectos que propusieron y que pueden tener un carácter multidisciplinario al momento de analizar las organizaciones. De los resultados derivados del ejercicio, se dará cuenta en la siguiente sección.

Resultados y discusión

Los resultados que a continuación se presentan, permiten conocer la situación actual en las en el estudio de las organizaciones, no se pretende profundizar exhaustivamente en las temáticas presentadas, si no conocer lo que se ha hecho y lo que se pudiera hacer a través de un trabajo colaborativo, no solo con homólogos si no a nivel multidisciplinario.

Dentro del primer momento del encuentro académico para el estudio de las organizaciones, en la aplicación del formato 1, los resultados son los siguientes:

Tabla 1. Lista de temas que se han realizado y que se pueden realizar por los investigadores del ITSON.

¿Qué se ha hecho?	¿Qué se puede hacer?
<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Cultural • Competitividad en las organizaciones • Diseño y evaluación de procesos • Diseño y análisis de sistemas de gestión • Tecnología de Información en las PyMES • Análisis organizacional • Planes Estratégico de desarrollo • Mercadotecnia • La conformación de un grupo para la mejora en agronegocios en el sur del estado • Nivel de participación de los padres de familia • Estudio en planteles educativos, nivel medio y superior (calidad, competencias, caracterización docente, evaluación curricular) • Consultoría para evaluar competencias en individuos • Programas y Manuales Administrativos y de operación • Clima organizacional (diagnóstico, propuesta y evaluación) • Aplicación de los elementos básicos administrativos en las empresas • Diseño de instrumentos para evaluación de la administración en la empresa • Percepción de la empresas sobre la técnica de auditoría administrativa • Eficiencia en la gestión de Recursos Humanos • Participación del Lic. En Administración en las empresas de la localidad • Turismo de Salud • Equidad de Género en las organizaciones • Cursos de capacitación de cooperativas turísticas • Estudio de calidad y estilos de vida • Diagnósticos turísticos • Evaluación y mejora del desempeño • Diseño de un modelo de intervención para el corredor de turismo alternativo de las comunidades de Buena Vista, Yavaros, Aduana y la Sierrita del sur de Sonora (para la mejora del bienestar social y medio ambiente) • Gestión y Desarrollo de las Artes • Actitudes que afectan el desempeño laboral de los trabajadores del Diapyme • Aspectos Financieros y contables en las MiPyMES 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión en las organizaciones culturales (funciones, tipología y financiamiento) • El impacto del uso de las tecnologías de información en las empresas • Planeación estratégica participativa en organizaciones sociales • Estilos y Calidad de vida laboral • Gestión y Administración de Recursos Humanos • Desarrollo organizacional • Clima organizacional (diagnóstico, propuesta y evaluación) • Evaluación del desempeño • Culturización administrativa de las organizaciones • Cultura organizacional y su función en los procesos de apropiación de nuevos conocimientos y tecnología • Innovación y competitividad en las organizaciones • Impacto de la política en la organización • Comunicación formal e informal en las organizaciones • Identidad y pertenencia en las empresas • Estudios de casos e historias de vida • Estudio en instituciones educativas • Impacto de la capacitación en las organizaciones • Calidad en el servicio • Cadena de suministros de insumo • Estudio de las empresas de las PyMES • Perfil y formación del consultor/capacitador • Tendencia del turismo • Identidad de la región • Estudios de género en las PyMES • Paradigmas psicosociales del sindicalismo • Causas del aumento del empleo informal en el estado de Sonora y sus repercusiones sociales y psicológicas • Aplicación del recurso financiero

Elaboración propia (2012)

A través de este listado de temas expuestos por los participantes de manera individual se exponen los trabajos de investigación realizados por los académicos de las diferentes disciplinas y se pueden observar las áreas en específico en las que han incidido para sus investigaciones, y como se menciona anteriormente están enfocados principalmente al área Administrativa, de Recursos Humanos, Turismo y Mercadotecnia. Cabe señalar que las propuestas de estos temas de investigación están directamente relacionados a la formación profesional y académica de los asistentes. De la misma manera se exponen aquellos proyectos de consultoría y/o investigación que se pudieran estudiar (esta reflexión también de manera individual) para esta actividad se debe considerar lo que no se ha hecho y/o lo que les interesa estudiar, así también tomar en cuenta el tipo de organizaciones y/o temática en la que se participaría. Los resultados ya depurados e integrados por aspectos comunes en esta actividad, se presentan en la tabla 1, columna derecha.

En el segundo momento de la reunión de encuentro académico, se solicitó a los maestros que participaran en mesas de trabajo, y con la información individual que anteriormente habían trabajado, obtendrían por mesa un listado de proyectos o temas considerando lo siguiente: necesidades del entorno, intereses personales, factibilidad, aportación a la ciencia y al desarrollo de las organizaciones, los listados que se obtuvieron quedan integrados de manera multidisciplinaria, en esta actividad se obtiene la siguiente información de los proyectos de investigación que proponen:

Tabla 2. Lista de temas o proyectos de investigación propuestos por los participantes de manera multidisciplinaria del ITSON.

Áreas (integrantes)	Temas o proyectos de investigación propuestos
Mesa 1	
Administración Contaduría Ingeniería Educación Psicología	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnósticos exploratorios de fenómenos de las organizaciones • Caracterización de las MiPyMES, tradicionales y emergentes • Identificación de la vocación de las organizaciones en el sur de Sonora • Cadena de suministro de las organizaciones El fenómeno de las franquicias y su impacto en las MiPyMES
Mesa 2	
Educación Administración Sistema de Información	<ul style="list-style-type: none"> • Culturización administrativa en las organizaciones • Innovación organizacional • Tendencias mercadológicas de las empresas • Gestión del talento humano • Tendencias del turismo en Cd. Obregón Calidad de vida laboral
Mesa 3.	
Sistemas de información Humanidades Agronegocios	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica aplicada a las organizaciones del ámbito de la cultura • Fomento de la cultura innovadora para el desarrollo regional • Desarrollo de capacidades competitivas en empresas de diversos sectores económicos • El impacto de las tecnologías de información y comunicaciones en el desarrollo económico y social Las capacidades de las Instituciones de educación superior, como impulsoras y promotoras del desarrollo regional
Mesa 4.	
Administración Psicología Humanidades	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación formal e informal al interior de la organización • Construcción de identidad y pertenencia • Cambio Organizacional y ajuste de estructuras y perfiles • Mejores prácticas organizacionales • Antropología simbólica de las organizaciones • Empresas, familiares: prácticas administrativas, responsabilidad social y ética • Liderazgo y estilos gerenciales • Política interna y estructura organizacional • Desempeño laboral en las organizaciones • Modelos para el estudio de las organizaciones: empresa, gobierno, sociedad civil e instituciones educativas • Calidad de vida laboral • Gestión de recursos humano • Organizaciones que aprenden • Procesos de mejora e innovación (emprendedurismo) Responsabilidad e impacto social

Elaboración propia (2012)

En este paso se ve reflejado las intenciones de los maestros-investigadores para trabajar en forma conjunta los temas ya presentados y de interés para ellos, aportando cada quien de acuerdo a su experiencia y conocimientos la manera en que intervendrían dentro de esa propuesta de investigación, permitiendo así, la importancia e impacto de los resultados en las organizaciones y formación profesional.

La experiencia vivida por los participantes se considera como buena ya que manifiestan la oportunidad de complemento, conocimientos, compañerismo, etc., entre ellos, lo ven como una oportunidad para retomar este tipo de colaboración, no solo con sus homólogos o pares, si no entrar a un nivel de análisis profundo apoyado por otras disciplinas.

Este listado permite conocer las inquietudes por parte de los académicos para enfocar o llevar a cabo sus próximas investigaciones, considerando los temas que a ellos les gustarían y hasta cierto punto se les facilitaría en conocimientos, acceso a información y apoyo con tesis, para llevarlas a cabo. Existe una relación de los temas que se han investigado con los que proponen, ya que son mencionados de manera repetitiva en las listas presentadas. Esto parte de una situación referente a la difusión interna de las investigaciones realizadas dentro de una misma Institución, al no contar con sistema establecido de manera formal para comunicar las investigaciones realizadas y sus resultados demuestra un trabajo aislado, el cual solo queda entre empresa e investigador.

Vale la pena resaltar dos aspectos primordiales que estimamos desencadenan puntos de debate. El primero de ellos es lo concerniente a la conceptualización y el lenguaje utilizado por los académicos para referirse quizá a un mismo elemento de estudio. Ejemplificamos dicha situación al momento del encuentro surgieron por citar sólo dos ejemplos las diferencias conceptuales del término *cultura*. Ninguna postura equivocada, pero si diversa en cuanto a la

visión de las disciplinas. Otro aspecto fue lo relativo al “capital humano” “talento humano” “recurso humano”, que en la forma no implica diferencia, pero en el fondo son tres visiones distintas. Todo ello abre un abanico de posibilidades y un área de oportunidad de compartir no sólo temáticas de estudio, sino profundizar en conceptualizaciones desde diversas vertientes.

El otro aspecto es lo relativo al enfoque de los trabajos de investigación. En esencia las posturas van en dos sentidos que si bien no son excluyentes, implican una distinción digna de considerarse para definir líneas de acción en la realización de proyectos de investigación. La primera de ellas enfocada a realizar trabajos de investigación que tengan una utilidad práctica, una aplicación empírica, la resolución de problemas que creen una ventaja, una mejora organizacional, es decir, investigación aplicada. Incluso se plantea la necesidad de consultar a los directivos de las organizaciones de sus necesidades particulares como forma de validar las temáticas derivadas y mencionadas anteriormente. Por otra parte, la postura de la investigación básica, la enfocada a la producción del conocimiento, sin *encasillarse* en la practicidad o utilidad práctica del mismo. Entre ambas vertientes, se da pie a una discusión que pudiese quizá retomar una no tan nueva y que quizá sea conciliada con lo que se conoce como las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC).

Conclusiones

A través de esta experiencia a nivel diagnóstico, se rescata el inicio de un trabajo en conjunto con otras disciplinas y por que no, hacer la invitación para trabajar con otras universidades, en el cual se pretende iniciar con los temas para investigar y que en ellos relacionan las vertientes de Identidad, Estrategia y Desempeño.

Lo que se puede concluir de este ejercicio es la imperante necesidad de realizar este tipo de encuentros que generen un lugar de reflexión y quizá un punto de inflexión. Que

origine inquietudes y oportunidades de cómo realizar investigaciones conjuntas, como el ejemplo expuesto anteriormente, con una visión multidisciplinaria y un enfoque organizacional. Cabe señalar que dentro de ITSON, no se había realizado una dinámica como la expuesta en este trabajo, y en la que se da el paso inicial, que permita producir en el futuro cercano un amplio y largo camino en el sinuoso pero apasionante mundo de la búsqueda de la verdad a través del estudio de los fenómenos organizacionales.

Recomendaciones

Se recomienda iniciar con el segundo evento de encuentro académico, haciendo la invitación más extensa a maestros interesados en nueva forma de trabajar de manera multidisciplinaria.

Así también se recomienda iniciar con la sensibilización a los participantes del primer encuentro, en temas de Estudios de la Organización, e iniciar con el trabajo multidisciplinario. Realizar una investigación con los directivos de las organizaciones, para conocer el sentir sobre el estudio de la organización, y temas de interés para ellos, que posteriormente salgan como posibles proyectos a realizar.

Referencias

- Clegg, Stewart R. y Hardy, Cynthia (1996). Organizations, Organization and Organizing, en Clegg, Stewart R; Hardy, Cynthia y Walter R. Nord, Handbook of Organization Studies, Sage, Londres, pp. 1-28
- Hall, Richard (1980). Organizaciones: Estructura y procesos. Editorial Prentice Hall/Dossat. Madrid, España.
- Hernández R. Fernández C. y Baptista P. (2010) Metodología de la investigación. (5a ed.) Perú: Mc Graw Hill. p. 425.
- Instituto Tecnológico de Sonora (2012) Filosofía ITSON, documento recuperado el 26 de septiembre 2012 <http://www.itson.mx/Universidad/Paginas/Filosofia.aspx>.

Montaño, Luis (2007). Enigmas y Laberintos. Eugene Enriquez y el Análisis Organizacional. UAM Iztapalapa, México.

Scott, W. Richard (1992). Organizations: Rational, Natural and Open Systems. Prentice Hall, New Jersey. Pp. 3-26

Pfeffer, Jeffrey (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización. Editorial Oxford University Press, México.

Artículo XXXV. Diagnóstico de necesidades que apremian en las pequeñas y medianas empresas en su gestión interna

Nora Edith González Navarro, Imelda Lorena Vázquez Jiménez, Jesús Nereida López Aceves, Beatriz Ochoa Silva & Dina Ivonne Valdez Pineda
nora.gonzalez@itson.edu.mx

Resumen

El hablar de las características y problemas que atañen a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México, suele ser un tema repetitivo y generalizado, si bien el gobierno reconoce que su economía depende 94% de las PYMES, ya que éstas son generadoras de empleo, contribuyen en la captación de ingresos mediante el pago de impuestos, generan desarrollo social y cultura empresarial (INEGI, 2005). Sin embargo estas organizaciones poseen una diversidad de problemas, sólo que se habla más de los eventos externos que los internos, y es mayor el impacto para los negocios el controlar las actividades y proceso internos, dado que dependen de las mismas empresas. Estos escenarios internos pueden ser: la falta de buenas finanzas, tiempo de gestión administrativa, planeación estratégica, capacitación y atención jurídica, entre otras situaciones diarias; así, se plantea el siguiente cuestionamiento ¿Qué herramienta permite conocer los problemas que tienen las pequeñas y medianas empresas bajo el criterio operativo que establecen como su prioridad interna? Esta investigación tiene como objetivo mostrar un diagnóstico de las necesidades que bajo el criterio de operatividad en sus actividades de gestión interna son una prioridad para el grupo de diez pequeñas y medianas empresas de giro comercial y de servicio. En la metodología se describe la técnica utilizada para detectar las carencias de diez pequeñas y medianas empresas, así como el procedimiento para determinar la prioridades detectadas, bajo el criterio de operación interna en las PYMES, y mostrando al final de la investigación los resultados obtenidos y algunas propuestas.

Palabras claves. Diagnóstico de necesidades, pequeñas y medianas empresas, gestión operativa.

Antecedentes

Durante la segunda guerra mundial a finales del 1945 la mayoría de las grandes empresas de Europa desaparecieron, dejando desbasta a la economía, sin embargo como una medida de recuperación surgieron pequeñas y medianas empresas que evolucionaron la economía del viejo continente.

En México a partir de la década de los 50 y 60 surgen las PYMES como un motor que elevaría la capacidad de mejorar el entorno económico, el tiempo de mayor surgimiento fue en los 90. En la actualidad existen un gran número de las PYMES, sin duda estas han ayudado a

que las grandes ciudades se descentralicen y que las pequeñas comunidades crezcan en función del surgimiento de ellas, ocasionando que los poblados se urbanicen y mueven su propia economía según lo menciona Mercados (2007).

Sin duda cuando se habla de las PYMES existen una diversidad de medios que describen la problemática que enfrentan estas organizaciones; en los artículos publicados se analiza que existen más divulgación relacionadas con las pequeñas y medianas empresas (PYMES) que de las grandes, estos estudios describen más sobre las situaciones que estas empresas enfrentan en su entorno externo que en el interno, es por ello que esta investigación pretende detallar una serie de problemas que de manera interna tiene poseen las organizaciones pequeñas y medianas. Para entender mejor estas dificultades se tomará en cuenta el proceso interno de gestión en que se hallan las PYMES como son: proceso administrativo, operativo, servicios, financiero, de mercado y recurso humano; puesto que de ahí es donde ocurre su proceso de transformación de los insumos (aplicación de recursos) a resultados de (bienes y servicios). Para identificar las necesidades que surgen durante su gestión operativa es necesario diagnosticarlas en función de sus prioridades de efectividad en su costo y tiempo de mejora.

Planteamiento del Problema

Las empresas que se estudian en esta investigación están formadas por una población de diez PYMES, en donde siete de ellas son de giro comercial y tres de servicios, además cuentan un tiempo de incursionar como empresas con un (promedio de 2 a 3 años).

Los negocios en general tienen no solo carencias externas, frecuentemente tienen mayores fallas internas, que van desde un proceso de planeación administrativa, de liderazgo y comunicación; en el área de finanzas no cuentan con información financiera, determinación

de costos y gastos, planeación en sus ventas; en recursos humanos no mantienen una política de capacitación y descuidan aspectos labores esenciales para sus trabajadores; en la etapa operación comercial no se tiene una administración adecuada de inventarios, no se realizan sondeos de proveedores ni políticas de compras; al igual las empresas que ofrecen servicios carecen de una adecuada distribución, además de las actividades antes descritas.

Estas series de situaciones permiten determinar el siguiente planteamiento del problema ¿Qué herramienta permite conocer los problemas internos que tienen las pequeñas y medianas empresas bajo el criterio operativo y que se establecen como su prioridad?

Objetivo

Esta investigación tiene como objetivo mostrar un diagnóstico de las necesidades que bajo el criterio de operatividad en sus actividades de gestión interna son prioridad para un grupo de diez pequeñas y medianas empresas de giro comercial y de servicio.

Justificación

Las Pequeñas y Medianas empresas en México contribuyen con el 97% del total de las empresas mexicanas, ayudando a la generación del empleo hasta con un 80% de toda la población económicamente activa (PEA), en función de sus actividades comerciales, sus ingresos son equivalentes al 23% del producto interno bruto (PIB) es por ello que se debe poner mayor atención a este tipo de empresas y ver la realidad que viven ya que son la base de la economía en México lo describe INGI(2005); otro argumento válido para estudiarlas y buscar la solución a los retos que enfrentan es el bienestar social que generan mediante una mejora de vida laboral en sus trabajadores, realizan una contribución significativa en el pago de sus impuestos, su aportación a la distribución de bienes y servicios, buscar la mejor

distribución de la riqueza son los beneficios más tangible que desarrollan las PYMES, por ello es importante investigar que les afecta y como ayudarlas a mejorar.

Marco referencial

Para entender mejor a las pequeñas y medianas empresas es importante tener en claro su definición de empresa, según Arthur Anderson (1999) en su libro diccionario de economía y negocios es “Una entidad económica de producción y decisiones que mediante la coordinación de una serie de factores (capital y trabajo) persiguen obtener un beneficio produciendo y comercializando productos y prestando servicios al mercado”.

En cuanto a la clasificación de pequeñas y medianas empresas, existen diversos organismos como Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Sistema de Administración Tributaria (SAT) entre otros, que según sus características de número de empleados, ingresos obtenidos, régimen fiscal es como determinar su tamaño. En el cuadro No.1 se observa la clasificación de las empresas en función de número de empleados como se muestra a continuación.

Cuadro 1. Estratificación de empresas por número de trabajadores.

Sector 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: Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales; así como prestadores de servicios turísticos y culturales. A partir del DOF06-06-2006.

El concepto de Pequeña empresa según Barragán (2009) “es una entidad independiente, creada para ser rentable, que no predomina en la industria a la que pertenece y cuyas ventas anuales no excede un determinado tope y el número de personas que la conforma

no excede un determinado límite, y como toda empresa tiene metas a realizar” En tanto que la medianas organizaciones mantienen el mismo concepto, sólo que el límite es superior a la pequeñas y menor a las grandes. Bajo esta definición se ha visto la evolución de las PYMES, pero también se observa la diversidad de retos importantes que deben considerar para su crecimiento. Estos desafíos deben de analizarse a través de un diagnóstico de sus necesidades hacia al interior con el fin de atenderlas según su prioridad operativa en el negocio.

Para que esta valoración exista menciona Rodríguez (2010) es forzoso entender que significa un diagnóstico de necesidades, definiéndolo como la manera natural del crecimiento de las empresas, es decir indagar sobre cuales son las carestías que tiene una organización para hacerle frente a los cambios que exige su entorno y prepararse para ser competitivo en él.

Diagnóstico de necesidades organizacionales, en cuanto termino etimológico proviene de dos raíces, día que es a través y de por Y gignoskein que es conocer. En otras palabras es la identificación de la naturaleza o esencia de una situación o problema y de la causa posible o probable.

Este axioma se debe entender que para poder conocer lo que vive una PYME es definitivo formalizar un diagnóstico de necesidades que van desde sus características como empresa, tamaño de las mismas, ventajas y desventajas que poseen., número de empleado entre otras. Por ejemplo en México para describir a una PYME es necesario identificar su dimensión, los ingresos que perciben, número de trabajadores, además de la forma en que operan de manera independiente y su capacidad de atender el mercado. Estas particulares según Rodríguez (2010) son esenciales para su análisis. Por lo que una vez descritas sus características como empresa, es importante obtener información interna y externa que darán

ventajas para llevar a cabo su análisis y si a eso se le agrega el orden de prioridades, será más fácil buscar su pronta solución.

Las empresas establecen sus necesidades, y por lo general siempre están en función de la operación del negocio, ya que básicamente es su cotidianidad la que enmarca esta situación.

Para tener mayor claridad que es la operatividad de las empresas es preciso entender que significa operatividad en una empresa. Esta se define según Díaz (2002) como la ejecución de todas aquellas actividades, funciones, acciones tendientes a desarrollar la actividad principal de negocio, así como obtener valor agregado mediante un proceso administrativo ó buscar la comercialización de productos y servicios, mejorar la satisfacción de los clientes y disminuir los costos.

Las actividades que realizan las PYMES están involucradas en sus áreas operaciones como lo describe Anzola (2010) que son desde Recursos humanos, administración, finanzas, mercadotecnia, producción, servicios, calidad y medio ambiente. Para algunas empresas estas plazas se convierten en departamentos según el tamaño de las PYMES. En todas ellas se desarrollan se funciones administrativas y operación cotidianas del negocio. Sin embargo dentro de su proceso de gestión operativa es cuando surgen o se plantean una serie de retos que son prioridad para su mejora.

Para identificar sus debilidades de gestión operativa interna es preciso describir cada una de las áreas de las PYMES, su concepto, actividades y funciones que se desarrollan en su gestión operativa (Anzola, 2010).

a) Recursos humanos en la administración de empresas se denomina como el trabajo conjunto de empleados y colaboradores de una organización, que son conocidos frecuentemente por función o gestión, y tiene los siguientes componentes:

Inventario de recursos humanos y su administración

- Clima Organizacional
- Aspectos laborales.
- Nomina y otras funciones propias de su acción.

b) Administración. La función de lograr que las cosas se realicen a través de otros medios para obtener resultados o también se le denomina el proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado. Sus principales actividades son:

- Habilidades gerenciales
- Administración de tiempo
- Experiencia comercial
- Liderazgo
- Toma de decisiones y comunicación

c) Mercadotecnia. Es la actividad humana que pretende satisfacer las necesidades y los deseos por medio de procesos de intercambio, sus actividades son:

- Plan de mercadotecnia
- Conocimientos de los productos y servicios
- Sondeo y preferencia del cliente
- Ventaja competitiva
- Plaza, producto, precio y promoción.

d) Operación Comercial. Se crean bajo esquemas de transacciones financieras que realiza la actividad empresarial. Otra definición también es la transferencia que se lleva a cabo con el objetivo de comprar o vender un producto, sus elementos son:

- Identificar la ubicación del negocio
- Proceso de comercialización
- Distribución de bienes y productos
- Administración de inventarios
- Sondeo de inventarios
- Política de inventarios

e) Finanzas “se define por el conjunto de actividades que incluye procesos, técnicas y criterios a ser utilizados, con la finalidad de que una unidad económica como personas, empresa o estado, optimice tanto la forma de obtener recursos financieros como el uso de los mismos durante el desarrollo de sus negocios o actividad productiva empresarial” según lo define Anzola (2010) y sus componentes se integran de la siguiente forma:

- Determinación de costo y gasto
- Revisión de sistema financiero y operaciones
- Punto de equilibrio
- Manejo de ciclo de efectivo
- Aspectos fiscales y legales

f) Servicios. Es el conjunto de actividades que lleva a cabo internamente una empresa para satisfacer sus necesidades, su principal característica es que un bien intangible y lo integran las siguientes actividades:

- Ubicación del negocio

- Proceso de servicio
- Distribución del negocio.

Las PYMES poseen cada una de estas áreas y dentro de ellas se generan día a día una diversidad de situaciones que requieren atención inmediata, por lo que es necesario realizar un diagnóstico para determinar cuales son prioridad, si dejar de decir que las otras no lo son, como en cualquier organización a medida que consuman mayor tiempo de atención implicará un mayor costo a la solución.

Metodología

Esta Investigación es tipo descriptivo y se busca en el análisis de una población diez PYMES, en donde se les aplicaron instrumentos de diagnóstico en las áreas operaciones de estos negocios como son: Entrevistas a los 7 dueños y 3 gerentes administrativos; entrevistas al personal que labora en cada una de ellas, también se utilizó la observación directas en estos entes, y revisaron algunos documentos de información confidencial de las empresas, argumentándose todo este conocimiento en diversa bibliografía de libros y artículos en Internet y de publicación científica.

Los sujetos son diez PYMES: siete de giro comercial y 3 de servicios, participaron dueños de los negocios, gerentes administrativos y personal de estas empresas, cabe señalar que por secreto profesional se omiten los nombres de las PYMES.

Materiales utilizados fueron entrevista directos con los dueños y gerentes administrativos, así como la aplicación de cuestionarios con los empleados y análisis de información proporcionada por estos entes. También se revisaron algunos conceptos e información sustentada en los libros, artículos científicos y artículos en páginas Web.

El procedimiento a seguir fue en tres etapas:

1. Se logra un acercamiento con las empresas y se establece de manera formal el compromiso del estudio con la finalidad de ser entregado mediante un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (foda) en cada una de ellas.
2. se realizan las entrevistas, visitas para observar a los sujetos de estudio así como la aplicación de cuestionarios que tiene relación directa con las áreas de administración, recursos humanos, finanzas, mercadotecnia, servicio y comercial.
3. Se revisan algunas literaturas sobre las áreas correspondientes de gestión operativa interna de cada negocio.

En forma conjunta se trabaja en toda la información derivada de este estudio y trabaja en el diagnóstico de necesidades que surgen como prioridad en estas empresas en las funciones operativas y como mencionan los propios interesados sus prioridades estarán en función del tiempo de mejorarlas y el costo que les implica.

Resultados y discusión

Una vez aplicado los instrumentos de búsqueda información para obtener un diagnóstico de necesidades se logra identificar las debilidades generadas en su gestión operativa interna, obteniendo los siguientes resultados en cada una de las áreas de las empresas en estudio, mostrando sus necesidades apremiantes por su administración, costo y tiempo estimado. Cabe aclarar que el tiempo estimado se considero a en función de las respuesta de mejora cotizada por consultores profesionales. A continuación se van a describir en el siguiente cuadro No.2. Los resultados del diagnóstico de necesidades de la PYMES.

Cuadro 2. Diagnóstico de Necesidades Que apremian en las Pequeñas y Medianas Empresas en su Gestión Interna.

PYMES	ÁREA	Necesidades prioritarias	Gestión de tiempo y costo.
Empresa Comercial 1	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de contrato de trabajo donde queden acentuadas las prestaciones. • Clima organizacional • Control de inventarios • Políticas de crédito y cobranza 	La mayor gestión será en recursos humanos para mantener un mejor nivel de satisfacción con los trabajadores y el tiempo aproximado de 6 meses a un año su costo implicaría un costo sobre nomina en cuanto a seguridad social de \$ 10,000. Anuales aproximadamente.
Empresa comercial 2	Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de control interno • Planeación en sus ventas • Determinación ingresos vs. costos. 	Generar información financiera y mantener mecanismo de control y administración financiera costo aproximado de \$1000 al mes
Empresa comercial 3	Administración Mercadoctenia	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica, tiempo de atención a los problemas. • Sondeo de clientes y publicidad, ventaja competitiva 	Un proceso de 6 meses un costo de \$ 10,000. Solicitar gestión para el recurso.
Empresa comercial 4	Recursos Humanos Administración Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional • Análisis de puesto • Planeación estratégica • Controles internos e información financiera 	Un proceso de tiempo para estar al día de 6 meses un costo de aproximadamente \$15,000. Solicitar recursos.
Empresa comercial 5	Finanzas Recursos Humanos Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las ventas • Determinar ingresos vs. costo. • Elaborar el contrato de trabajo en función de los aspectos legales. • Sondeo de clientes • Mejorar distribución de productos. 	Un proceso de tiempo para estar al día de 6 meses un costo de aproximadamente \$15,000. Solicitar recursos. Apoyarse mediante un proceso de consultoria.
Empresa comercial 6	Comercial Finanzas Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de comercialización • Política de proveedores • Administración de inventarios • Determinación de costo vs. gasto. • Manejo del ciclo de efectivo • Inventario de recursos humanos 	Un proceso de 6 meses un costo de \$ 10,000. Solicitar gestión para el recurso.
Empresa comercial 7	Administración Mercadoctenia	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Plan de mercado y ventajas competitiva 	Un proceso de 6 meses un costo de \$ 10,000. Solicitar gestión para el

			recurso
Empresa de servicios 1	Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información financiera • Determinación de costo vs. gastos • Ciclo de efectivo 	Asesoría contable y finanzas dado el crecimiento de la empresa y el costo sería un igual a un despacho costo aproximado \$2.000 mensuales
Empresa de servicios 2	Administración Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Plan de mercado y ventajas competitiva 	Un proceso de 6 meses un costo de \$ 10,000. Solicitar gestión para el recurso
Empresa de servicios 3	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en el clima organizacional y prestaciones de ley 	Un costo que incrementaría en nómina de inmediato a un 30% de los actual.

Fuente: elaboración propia.

En función del diagnóstico de necesidades logrado para cada una de estas PYMES, se adiciona únicamente debilidades detectadas como prioridad para la gerencia según comentarios de sus dueños y administradores, respaldado en la forma en que operan y mantiene su actividad económica en cada negocio, así como el tiempo de su gestión interna. También se les estimó un cálculo de tiempo y costo aproximado para su mejorar, basado en presupuestos estimados por consultores externos a las empresas.

Además es importante observar como las áreas comunes en los negocios son redundantes en cuanto a problemas similares, presentándose como mayor frecuencia la parte financiera, como se concentra en seis de las PYMES en estudio; en tanto que el área de recursos humanos ocupa la segunda posición, relacionado específicamente con la parte laboral que implica el costo salarial vía nómina, que surge de la carencia por la falta de un contrato laboral, dado que el hecho de no existir hace que algunos empresarios incumplan con la falta de prestaciones de seguridad social; estos sin duda son grandes descuidados; el no tener registrado a sus trabajadores ante el organismo del instituto mexicano del seguro social, suele

ser un problema que se presenta comúnmente en las pequeñas empresas, quizás por desconocimiento o bien por la propia falta de recursos, sin embargo podría ocasionarles mayores implicaciones, que en lugar de evitar costos mínimos en verdad sus costos se elevarían ocasionándoles no sólo problemas laborales, sino igualmente de pago de impuestos federales y estatales (2% sobre nomina, impuesto sobre el producto del trabajo y el incumplimiento de los impuestos de seguridad social) que son también en perjuicio de los trabajadores.

Por parte del área de mercadotecnia se muestra como la tercera debilidad más repetida entre estos tipos de empresas y su gran debilidad tiene que ver con la falta de una ventaja competitiva en sus productos y precios, por lo que están obligados a prestar mucha atención a estos cambios que sufren continuamente los mercados en donde venden sus productos y servicios.

En la parte comercial el problema de mayor frecuencia es la falta de atención es la definición de políticas de proveedores, cuyo objetivo es tener diversas opciones en la adquisición de sus insumos para cubrir sus abastecimientos, control de precios, calidad y cumplimiento a su vez con sus clientes.

Finalmente solo dos de las siete empresas comerciales mantiene las mismas áreas de oportunidad en cuanto a atender rápidamente la solución a sus problemas; en el caso de la empresa de servicios una de ellas se muestra en igualdad de circunstancias a las mencionadas anteriormente; como lo menciona Anzola(2010) los departamento y áreas funcionales de las empresas pequeñas y medianas, por lo general presentan las mismas necesidades, solo que éstas se diferencian por las características particulares de cada PYME, por su tamaño y la atención administrativa que ejerce cada una de las PYMES, en cuanto a la solución prioritaria

de sus que necesidades. Su gran desafío esta en conocer sus problemas y buscar la mejor solución para lograr su permanencia en el mercado.

En función de este diagnóstico se trabajará en otras investigaciones para buscar el proceso de mejora continua, apoyándose en una capacitación empresarial con el objetivo de dar respuesta a la gestión operativa interna que es apremiante en las PYMES.

Conclusiones

Como lo describe Anzola (2010) para identificar las debilidades dentro de las organizaciones es necesario conocer sus áreas, actividades y funciones dado que esto permitirá tener un mayor conocimiento de lo que se tiene que mejorar para crecer como PYME, la finalidad de esta investigación fue mostrarles a cada uno de los empresarios que participaron en este proyecto, cuales son sus oportunidades internas de gestión operativa con el fin de perfeccionarlas y con ello buscar el fortalecimiento del negocio; sin duda todas las organizaciones independientemente del tamaño que sean requieren estar al pendiente de su entorno llamase este interno o externo. México requiere que su economía se vigorice con empresas fuertes y permanentes ya que en ellas recae la evolución financiera del país, como lo muestran sus estadísticas difundidas a través de organismos de investigación nacional e internacional.

En conclusión, se puede decir que las PYMES están obligadas a atender permanentemente su gestión operativa interna, para ello, es necesario tener un diagnóstico claro y contundente en cuanto a prioridades, costos y tiempos para mejorar sus actividades, procesos y funciones, en la medida que éstas se controlen, contribuirán al logro de su éxito. En cuanto a las recomendaciones, se sugiere que busquen apoyo no solo financiero sino también ayuda profesional en sus gestiones internas mediante los siguientes agentes:

- Empresarios comprometidos con la cultura empresarial
- Capacitación a su personal administrativo
- Buscar vinculación con organismo que apoyan al sector productivo en especial a las MPYMES: Secretaria de Economía, Universidades, Consultores certificados y profesionales de la administración.
- Mantener un diagnóstico de necesidades, al menos cada seis meses y medir la solución de las mismas en función del diagnóstico presentado.
- Motivar al personal a contribuye al logro de las metas de cada PYME, en otras palabras sentirse parte de la empresa.
- Si una organización internamente está bien, será más fácil hacerle frente al exterior.

Finalmente a medida que estas observaciones se atiendan, las debilidades serán una fortaleza para cada negocio, y mantener una política de mejora continua, sin duda las hará ser exitosas por siempre.

Referencias

- Anzola, S. (2010) Administración de la pequeña empresas. 7 ediciones. Mc. Graw Hill
- Arthur Anderson (1999) Diccionario de Economía y Negocios. Editorial MC. Graw Hill.
- Barragán. J. (2009) Administración de las pequeñas y medianas empresas. PAC. México.
- Díaz Alonso, A. (2002). Guía de estudios para la administración de micro y pequeñas empresas. Editorial Universidad Nacional Autónoma de México Facultad de Contaduría y Finanzas. México, D.F. Pág. 50
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. INEGI (2005) <http://www.inegi.org.mx/>
- Mercado S. (2007). Administración de las pequeñas y medianas empresas, Editorial Trillas, México, D.F.
- Rodríguez M. D. (2005). Diagnóstico organizacional. 6ª Edición, Editorial Alfaomega, México, D.F. Pág. 32
- Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

Artículo XXXVI. Competitividad, planeación estratégica y tecnologías de información: un análisis en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial de Villahermosa

Gerardo Arceo Moheno, Eric Ramos Méndez, María del Carmen Vásquez García, José Trinidad Acosta de la Cruz & Martha Patricia Silva Payró
ericarceo@hotmail.com

Resumen

En el mundo globalizado de hoy, donde prácticamente no existen barreras económicas y comerciales, competir ha dejado de ser una elección convirtiéndose en una necesidad, obligando a las empresas a diseñar e implementar estrategias que les permitan ser competitivas y cumplir con los requerimientos de sus clientes. En este contexto, la planeación estratégica juega un papel preponderante. Adicionalmente, la literatura señala que las tecnologías de información (TI) determinan la competitividad y supervivencia en el mercado de las empresas, así como la capacidad de planeación estratégica de la misma. Por otra parte, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se caracterizan por sus limitaciones, por lo que las TI representan una serie de oportunidades que deben ser aprovechadas. En este trabajo se muestran los resultados descriptivos de un estudio realizado a las PYMES del sector industrial de la ciudad de Villahermosa, cuyo propósito fue diagnosticar la situación de estas organizaciones en cuanto a la planeación estratégica, su competitividad y el uso las TI.

Palabras claves. Planeación estratégica, competitividad, tecnologías de información, pequeñas y medianas empresas

Antecedentes

Las PYMES son un eslabón elemental, indispensable para el desarrollo de cualquier región. Este tipo empresa es un pilar fundamental de la economía del país, sustento de empleos y generador de riqueza, y como tal, merece una atención especial de tal forma que pueda aprovechar las oportunidades que brinda México (Rodríguez, 2007).

De acuerdo con información de la Secretaría de Economía, las PYMES generan el 72% de los empleos y aportan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB), por lo que se identifican como una prioridad en el desarrollo de trabajos de investigación, los cuales tomen en consideración las innovaciones tecnológicas que contribuyan a incrementar los niveles de productividad y competitividad de este tipo de empresas (Secretaría de Economía, 2009).

Las PYMES se desarrollan en un entorno económico muy competitivo en el cual se enfrentan a riesgos y oportunidades que las llevan a establecer estrategias que permitan impulsar su desarrollo. No obstante su tamaño, tienen que darle importancia al proceso de definir a donde quieren llegar a través del tiempo. Las estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos a largo plazo; el análisis y la selección de la estrategia implica, sobre todo, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva, y a menos que la empresa se esté confrontando a una situación desesperada, las alternativas de estrategias representan pasos que hacen avanzar a la empresa a una posición deseada en el futuro. Cabe señalar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida. De tal manera, la planeación estratégica se relaciona directamente con los recursos que poseen las empresas y las capacidades únicas que las diferencian de los demás competidores del sector.

Asimismo, cabe decir que la planeación estratégica es una herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida; ésta a su vez permite afrontar con habilidad y conocimiento la competencia logrando sus objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Cada compañía debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, llevar a cabo las acciones que tal cumplimiento implica.

La planeación estratégica adecuada es el ámbito apropiado para generar ventajas competitivas, tales como definir elementos que conlleven las preferencias de los clientes con respecto a la competencia.

En este sentido, cabe señalar que sin duda alguna, la competitividad representa una diferenciación positiva de la competencia percibida por el cliente y perdurable en el tiempo.

Una empresa tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra fuerzas competitivas. Por otra parte es pertinente mencionar que muchas empresas utilizan las aplicaciones de las tecnologías de la información (TI) como una herramienta integrada en los procesos de organización, innovación y transformación en las empresas. Una ventaja que ofrece es incrementar la posición competitiva en el mercado, permitiéndoles una adecuada planeación de los recursos empresariales, con lo cual, logran aumentar sus niveles de productividad en todas sus áreas administrativas y operativas.

Por otra parte, se señala que las tecnologías de información (TI) son un instrumento que representan una importante e invaluable fuente de ventajas competitivas para las empresas y con las que se pueden obtener una diferenciación de otras compañías mediante su aplicación. En la actualidad, las TI han resultado ser vital para las PYMES y deben ser una herramienta integrada en todos sus procesos y un catalizador de innovación y transformación en ellas. Esto es sumamente aplicable y debe ser una verdadera arma competitiva para las PYMES, facilitando los servicios, la calidad, la reducción de costos, la disminución de los tiempos de entrega y el aumento de las ganancias al realizar las transacciones de sus bienes y/o servicios. Además, la innovación da paso a entrar a nuevos mercados obteniendo más beneficios de la inversión depositada.

Asimismo, en las organizaciones debe existir una fuerte tendencia en obtener un mayor provecho de las TI, para mantener y mejorar su ventaja competitiva, innovar y mejorar la calidad de sus productos y eficiencia de sus servicios e incrementar la productividad en el ejercicio de sus procesos y reducción de costos en la ejecución de sus funciones

Planteamiento del problema

El mundo globalizado actual ha originado un importante aumento de la competencia entre las empresas, sin embargo, los constantes cambios en el entorno dificultan la planeación estratégica de las compañías. Para que esto mejore, se deben crear estructuras de capacidad de respuesta y resistencia ante los cambios.

Kaufman (2004) afirma que los micro, pequeños y medianos empresarios representan el eslabón más débil de la cadena productiva y de servicios, debido principalmente a que carecen, por lo general, de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas.

De igual modo, las PYMES, en contraste con las grandes empresas, son las que menos actividades económicas de innovación tienen. Estas empresas no rompen el paradigma de que al estar orientadas a un sector tradicional también es requisito ser competentes y no confiarse de las variables que según ellas controlan.

Kauffman (2001) señala que las PYMES en México atraviesan una problemática, tanto interna como externa, que ha provocado que disminuyan su productividad y su competitividad, lo que ha propiciado que carezcan de una estabilidad en el mercado. La problemática interna se refiere a la carencia de organización, retrasos tecnológicos, falta de capacitación del personal, y la escasez de recursos financieros; la problemática externa se refiere a la falta de acceso al financiamiento, tasas de intereses no competitivas, y una política fiscal no promotora del desarrollo.

Por otra parte, muchas PYMES realizan grandes esfuerzos por implementar áreas de informática en sus respectivas empresas, sin embargo, un gran número de ellas simplemente se

han limitado a implantar las TI como una estrategia de intuición (e incluso como copia) olvidando las ventajas estratégicas que puedan obtener. Las empresas deben de estar conscientes de que sus competidores están constantemente buscando estrategias para generar ventajas competitivas. La relevancia aquí es que las empresas deben de estar alertas y hacer un análisis estratégico de su entorno y los distintos factores que se manifiestan alrededor de las TI.

En relación a la situación de las PYMES en nuestro país, se hace mención que de acuerdo a cifras del Consejo Mexicano de Normalización y Evaluación de la Conformidad A.C (COMENOR), este tipo de empresas generan 41% del Producto Interno Bruto y 64 % del empleo total del país. En el estado de Tabasco, estas empresas representan más del 98% de las unidades económicas registradas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en el censo económico de 2010 empleando a más del 83% de la población económicamente activa. Pese a la contundencia de estos datos y la flexibilidad y capacidad de adaptación de estas empresas, la mortandad a la que se enfrentan estas empresas es alarmante. De acuerdo a González (2005), el 50% de las pequeñas empresas y el 20% de las medianas cierran en un plazo máximo de dos años.

Objetivo

El objetivo general de este trabajo es presentar una descripción de las actividades de planeación estratégica y los usos dados a las TI, así como de algunos elementos relacionados la competitividad empresarial considerando las PYMES del sector industrial de la ciudad de Villahermosa Tabasco, lo que permitirá a los empresarios sugerir pautas de acción en la implantación de estrategias competitivas.

Justificación

Considerando que las PYMES no gozan de estabilidad en el mercado y se ven en la necesidad de cerrar sus puertas debido a la falta de especialización, falta de recursos financieros, competencia desleal y llegada de empresas extranjeras, se hace necesario conocer el estado que guardan estas empresas en relación a su competitividad y en base a esto, buscar soluciones concretas que permitan el crecimiento empresarial.

En la ciudad de Villahermosa existen 81 PYMES del sector industrial (SIEM, 2011), ignorándose si son competitivas y si usan planeación estratégica y las TI para lograr ese fin, por lo que los resultados de la investigación, ayudarían a los empresarios a obtener un conocimiento de la situación actual sobre las actividades de planeación estratégica, el uso de las TI y el estatus de competitividad que guardan las PYMES, lo que contribuirá a reforzar o crear nuevos programas de apoyo y esquemas de financiamientos para el fomento en materia de competitividad y uso de TI en las PYMES.

Marco referencial

Son variados los aspectos desde los cuales se ha estudiado a la planeación estratégica, las TI y la competitividad, quedando de manifiesto en el gran número de investigaciones existentes a nivel internacional, nacional y local.

Rubio y Aragón (2009) profundizan en el conocimiento de los pilares competitivos de las empresas más pequeñas; este artículo realiza una extensa revisión de los trabajos que, fundamentados en las experiencias de PYMES de todo el mundo, resaltan los factores que propician su éxito o su fracaso. Ello permite elaborar un modelo explicativo de la competitividad basada en la tecnología, la innovación, los recursos comerciales, la gestión de

los recursos humanos, las capacidades directivas, los recursos financieros, la cultura y la calidad del producto o servicio.

Sánchez et al. (2005) expresan la relación que existe entre la planeación estratégica de negocios y la planeación tecnológica mediante el análisis del papel de la innovación y la tecnología, describiendo también que la innovación impulsa las actividades de planeación estratégica, tecnológica y de gestión de conocimiento; sólo de esta manera se puede garantizar la permanencia de una compañía en entornos competitivos tan agresivos como los actuales.

Estrada, et al. (2009) analizan, desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades de las empresas, cuáles son los factores que desalientan o impiden la planeación, así como las barreras que dificultan su ejecución y su efecto en el nivel de formalidad de la planeación y el rendimiento de las PYMES a través de una muestra de 130 empresas manufactureras de Hidalgo. Los resultados muestran que los factores que desalientan o impiden la planeación tienen un impacto menor en las PYMES que tienen niveles de planeación más formales, lo que a su vez propicia un rendimiento superior.

Metodología

La pregunta de investigación ¿Cuál es la situación actual que presenta las PYMES industriales de la ciudad de Villahermosa en cuanto a las actividades de planeación estratégica y los usos dados a las TI, así como aspectos de su competitividad? dio paso al desarrollo del estudio. La relación de los elementos estudiados se plantea en la ilustración 1.1, en el cual se asume que la planeación estratégica tiene que ver con los recursos humanos, los procesos y el liderazgo (Suárez, 1994), señalándose que los procesos se pueden eficientar mediante el uso de las TI, y que todo esto, a su vez, genera competitividad.

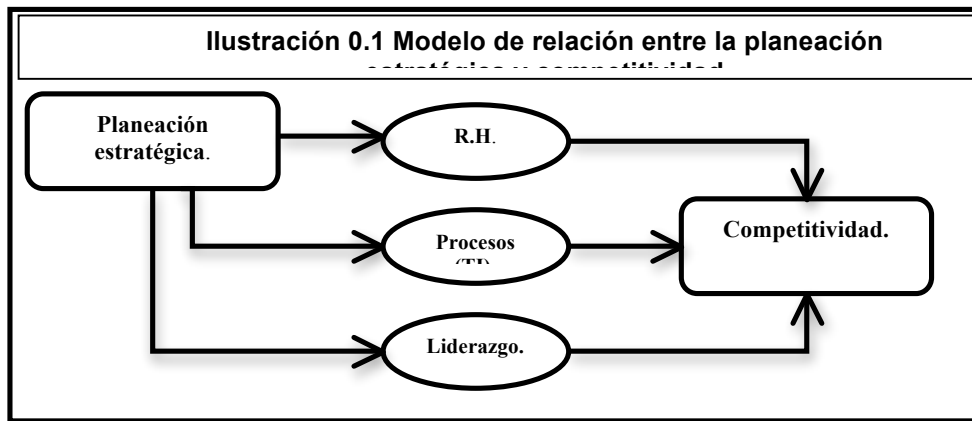


Figura 1. Modelo de relación entre la planeación estratégica y la competitividad
Fuente: Canseco y Saunier (2012)

El enfoque que se empleó en el transcurso de la investigación fue mixto (se evaluarán aspectos cuantitativos al emplear la recolección y el análisis de los datos, los cuales serán medidos de forma numérica y analizados utilizando métodos estadísticos; asimismo, se utilizarán aspectos cualitativos ya que los resultados serán interpretados de esta manera), el tipo de investigación utilizado fue descriptivo y se hizo uso de fuentes de información primarias y secundarias. Para los fines de este trabajo se utilizó un cuestionario con escalas Likert (considerando una escala de respuestas del 1 al 5, donde el 1 equivale a totalmente desacuerdo y el 5 a totalmente de acuerdo), el cual cuenta con los bloques mostrados en las tablas 1, 2, 3 y 4.

Tabla 1. Variables del bloque Información general

Nombre	Definición
Sector económico	Indica el sector al que pertenece la empresa: mineras y petroleras, agropecuarias, silvícolas, pesqueras y azucareras, productora de bebidas y alimentos, manufacturera, de construcción y otros
Mercado al que atiende	Mediante este ítem se conoce el tipo de mercado que atiende la empresa: local – regional, nacional e Internacional
Antigüedad en el mercado	Clasificado de la siguiente manera: menos de 1 año, 1 a 5 años, 6 a 10 años, más de 11 años

Tabla 2. Variables del bloque Planeación estratégica

Nombre	Definición
Importancia	Constituida por un ítem que mide el grado de conciencia que se tiene sobre la importancia que juega la planeación estratégica dentro de la empresa.
Actividades	Quince ítems con los que se trata de reflejar la valoración dada a las actividades relacionadas con la planeación estratégica y que son realizadas en el interior de la empresa

Tabla 3. Variables del bloque TI

Nombre	Definición
Importancia	Ítem que mide el grado de conciencia sobre el papel que juegan las TI como una importante fuente de ventaja competitiva para la empresa, recogiendo su potencial estratégico
Aspectos	Cuatro ítems que reflejan la valoración de aspectos relacionados con las TI en la organización, tales como la inversión
Uso	Mide el grado de uso que las TI tienen en las actividades diarias de la empresa. Está constituida por cuatro ítems

Tabla 4. Variables del bloque Competitividad

Nombre	Definición
Conocimiento	Ítem que mide el grado de conocimiento que se tiene sobre los conceptos de competitividad dentro de la organización
Aspectos	Diez ítems que reflejan la valoración de aspectos de competitividad que se presentan en la empresa, tales como mejores costos o la capacidad de adquirir nuevos clientes (penetración de mercados)
Indicadores	Está constituido por la valoración de siete indicadores con los que cuenta la empresa en sus procesos como vía para alcanzar la competitividad

El universo de estudio inicial se constituyó por todas aquellas PYMES industriales establecidas en la ciudad de Villahermosa que estén registradas en Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) en 2011 y consideró 81 PYMES, sin embargo, se detectó que varias de las empresas consideradas ya no existían o no se ajustaban con la definición de PYMES (por ejemplo, una empresa que se dedique a la comercialización de equipo industrial no es en sentido estricto una empresa industrial), por lo que el nuevo universo se redujo a 51 PYMES. Para la obtención del tamaño de la muestra se usó la fórmula siguiente (Rodríguez, 2002):

$$n = \frac{Z^2pqN}{Ne^2 + Z^2pq}$$

Donde n es el tamaño de la muestra, N el universo de estudio, Z el nivel de confianza (se tomará un valor de 1.96), e es el margen de error (0.05), p es la probabilidad de éxito (0.95) y q es la probabilidad de fracaso (nivel de rechazo 0.05). De acuerdo a lo anterior, se obtuvo que la muestra se integró por 30 PYMES.

Resultados y discusión

En relación al sector económico al que pertenece la empresa, tal como se muestra en la tabla 1, más de la mitad de las empresas encuestadas son constructoras y productoras de bebidas y alimentos

Tabla 5. Sector económico

Sector	Número	Porcentaje	
Mineras y petroleras	2	6.7	
Otros	2	6.7	
Constructoras	10	33.3	
Manufacturera	3	10.0	
Productoras de bebidas y alimentos	10	33.3	
Agropecuarias, silvícolas, pesqueras y azucareras	3	10.0	
Total	30	100.0	

En cuanto al mercado atendido, de acuerdo con el estudio realizado, 28 de las PYMES industriales atienden únicamente al mercado local. Esto es un resultado claro del estado de la competitividad a nivel local y regional, el cual, como se puede observar, es prácticamente nulo, desaprovechándose las oportunidades que ofrece la economía globalizada actual y los tratados comerciales que México tiene firmado con numerosos países.

Finalmente, para completar los aspectos de información general, se destaca que las empresas estudiadas cuentan con una vida considerable, de tal manera que 11 de ellas tienen una antigüedad de 1 a 5 años, 7 cuenta con una vida de entre 6 y 10 años y 12 cuentan con mas

de 11 años de antigüedad. Este dato constituye un aspecto interesante que podría demostrar la estabilidad o el mercado cautivo que atienden.

En general, se podría decir también que los empresarios de las PYMES industriales de la ciudad de Villahermosa, consideran a la planeación estratégica como uno de los factores más importantes en el desarrollo de la organización (no obstante, se destaca que 4 empresarios mostraron indiferencia o expresaron su desacuerdo en relación a la importancia de este aspecto); en cuanto a las actividades de planeación estratégica, se observó que no se obtuvieron medias altas, lo que denota que, pese a la importancia manifestada, no se realizan estas actividades como deberían. En la tabla 6 se muestra un resumen de aquellas actividades que obtuvieron los valores máximo y mínimo en la media muestral.

Tabla 6. Ítems de las actividades de planeación estratégica con medias mínimas y máximas

Ítem	Media
La empresa tiene definidos los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo	4.20
Los directivos tienen espacios de tiempos específicos para las actividades de planeación	4.20
Documentación de amenazas, oportunidades y líneas de actuación	3.80
Utilización de la información recabada en análisis anteriores	3.73

También se puede decir, de acuerdo a los resultados obtenidos, que el contexto de planeación estratégica es favorable, destacándose que el 70% de los gerentes de PYMES tienen identificados los diferentes segmentos de mercado.

En relación a los aspectos relacionados con las TI dentro de las empresas, se encontró que 77% de los encuestados reconocen la importancia de invertir y usar las TI como estrategia empresarial, sin embargo, es alarmante conocer que 23% no comparten esta opinión, deduciéndose entonces que no están sacándole partido a las TI como ventaja competitiva.

Otro aspecto importante que se conoció fue que poco más de la mitad de los investigados (60%) señalan que sus empleados tienen acceso de las TI desde sus puestos de trabajo.

En cuanto al uso dado a las TI, en la tabla 7 se muestran las actividades y el número de empresas que manifestaron que hacen uso de ellas en tales actividades; asimismo, se señala la media obtenida en cada uno de los ítems

Tabla 7. Uso dado a las TI en las PYMES industriales

	Frecuencia	Media
Actividades de manufactura o producción.	21	3.93
Procesos administrativos (contabilidad, nómina, gestión bancaria, etc.)	24	4.17
Relaciones con los clientes (realización de pedidos, ventas, cobros, etc.)	22	4.10
Relaciones con los proveedores (compras, pagos, etc.)	25	4.20

De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, se podría decir que la productividad y competitividad aumentaron, tomando en cuenta las variables de planeación estratégica y las TI que se consideraron en el instrumento de recolección de información. No obstante, se puede deducir que en algunas de estas empresas, estas tecnologías no son administradas en forma adecuada. Pese a la manifestación de la importancia de las TI dentro de la estrategia empresarial (23 empresarios señalan el papel estratégico que desempeñan las TI mientras que a 7 les son indiferentes), los gerentes manifiestan lo costoso que es invertir en ellas, así como la falta capacitación por parte de los empleados.

Por último, en el contexto de competitividad, se destaca el amplio porcentaje de empresas (77%) en las que se dice conocer y dominar los conceptos de planeación estratégica. En relación a la valoración de los aspectos de competitividad en la empresa, en la tabla 8 se

puede observar que los aspectos 5 y 10 fueron los más valorados como muy importantes para la competitividad en las empresas.

Tabla 8. Valoración de los aspectos de competitividad en la empresa

Aspectos	Nada relevante y Poco relevante	Relevante	Importante y Muy importante	NS/NC	Media
1. Capacidad tecnológica	3 (10)	5 (17)	22 (73)		4.03
2. Mejores costos	1 (3)	6 (20)	23 (77)		4.20
3. Mejores precios	1 (3)	6 (20)	23 (77)		4.23
4. Calidad de los procesos de fabricación o de prestación del servicio		5 (17)	24 (80)	1 (3)	4.40
5. Rapidez y seriedad en los plazos de entrega	1 (3)	3 (10)	26 (87)		4.27
6. Imagen de la empresa ante los clientes		7 (23)	23 (77)		4.30
7. Flexibilidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios (capacidad de innovación)		7 (23)	22 (74)	1 (3)	4.27
8. Capacidad de adquirir nuevos clientes (penetración de mercados)	2 (7)	3 (10)	25 (83)		4.27
9. Servicios postventa y de atención al cliente	1 (3)	6 (20)	22 (74)	1 (3)	4.23
10. Imagen de la marca de los productos/servicios ofrecidos	3 (10)		26 (87)	1 (3)	4.33

Finalmente, la obtención de patentes y licencias -importante señal de innovación tecnológica de las organizaciones- es notoria en las empresas industriales (18 encuestados manifestaron haberlas obtenido), no obstante, es el indicador de competitividad con menor logro, siendo el incremento en las ventas el indicador con mayor aceptación (23 encuestados señalan haber incrementado sus ventas en los últimos años).

Conclusiones

Las organizaciones, para asegurar su futuro, están obligadas a crear estrategias que hagan frente a la globalización de los mercados, la revolución tecnológica, la reducción en los ciclos de vida de los productos y, en general, el acelerado cambio en el ambiente organizacional que se vive en esta época

Las TI proporcionan a las PYMES oportunidades que hoy en día no se han explotado en su totalidad, sin embargo, a pesar del reconocido rol de las TI para lograr ventajas competitivas, es reconocido ampliamente que la aplicación de estas tecnologías en las PYME aún sufre un rezago, y en general, existe una seria deficiencia en la adopción y uso de herramientas de TI. Con base a los resultados obtenidos, se puede concluir que las empresas que usan las TI se han beneficiado de su implementación de diferentes maneras, tanto en lo que respecta al incremento de su eficiencia y productividad, como en la calidad de sus productos y por tanto en el aumento de la competitividad.

Las TI funcionan como un apoyo imprescindible para generar beneficios dentro de la empresa, pudiendo convertirse en el verdadero motor del cambio y principal fuente de ventajas competitivas, siempre y cuando el proceso de mejora se gestione adecuadamente, pues su verdadera importancia está en la aplicación que se les dé.

Referencias

- Canseco, C.; Saunier, I. (2012). Diagnóstico de la planeación estratégica y usos de las TI, y su relación con la competitividad en las PYMES del sector industrial en la ciudad de Villahermosa. Tesis de licenciatura. División Académica de Informática y Sistemas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Estrada, B. R; García P. de L. D. & Sánchez T. V. G. (2009). Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empírico en empresas mexicanas. Revista internacional la nueva gestión organizacional, año 4, núm. 8, enero-junio 2009, pp 164-184.

González, M. (2005). Flor de un día: corta vida de las PYMES. La Jornada en la economía. Recuperado el 06 de Mayo de 2011 de <http://www.jornada.unam.mx/2005/05/09/secara.html>.

Kauffman S. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana. Recuperado 14 de Abril de 2011 de, [www.uv.mx/iiesca/revista 2001-1/empresas.htm](http://www.uv.mx/iiesca/revista%202001-1/empresas.htm).

Kaufman R. (2004). Planificación mega: herramientas prácticas para el éxito organizacional. Sage publications.

Rodríguez, E. A. (2002). Metodología de investigación. 4ta Edición. Impresora mercantil. México.

Rodríguez, V. J. (2007). Administración de pequeñas y medianas empresas. 5ta. Edición. Editorial Thompson, México.

Rubio, B. A. & Aragón, S. A. (2009). Recursos críticos y estrategia en la PYME industrial. Tribuna de economía, enero-febrero, núm. 846. ICE.

Sánchez P; Deycy J; Álvarez, R. (2005). "La búsqueda de ventajas competitivas sostenibles en un ambiente global", El hombre y la máquina. Universidad Autónoma de Occidente Colombia. Recuperado el 20 de octubre de 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=47812408004>.

Secretaría de Economía. (2009). Contacto Pyme. Recuperado el 4 de octubre de 2011, del sitio: <http://www.economia.gob.mx/?P=7700>

SIEM (2011). Recuperado el 15 de febrero de 2011 de <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/consultas/respuesta.asp?tamano=0&estado=27&municipio=4>

Suárez, F. (1994). La competitividad de las empresas: evolución, imperativos estratégicos y características de la organización exitosa de hoy. Estudios públicos, núm. 54

Artículo XXXVII. Herramientas de manufactura esbelta para una empresa fabricante de artículos de limpieza de la región sur de Sonora

Fernando Rochín Ramírez, María del Pilar Lizardi Duarte, Arnulfo Aurelio Naranjo Flores & Javier Portugal Vázquez

fernando.rochin@itson.edu.mx

Resumen

El presente es un trabajo inédito realizado con el apoyo del cuerpo académico de “Cadenas productivas” del departamento de Ingeniería Industrial del Instituto Tecnológico de Sonora, acerca de la aplicación de herramientas de manufactura esbelta en una empresa fabricante de artículos de limpieza, donde el problema planteado es ¿qué herramientas de manufactura esbelta deberá adoptar la empresa para establecer un sistema de producción que le permita cumplir los requisitos de sus clientes reduciendo desperdicios? El objetivo es establecer las condiciones operativas necesarias para cumplir con la demanda de los clientes. El método empleado es el que plantea Tapping (2002), estableciendo como primer paso el compromiso de la iniciativa “lean” en el personal, seguido de analizar el flujo del valor, ejecutar un plan de entrenamiento del equipo participante, realizar el mapa del estado actual del proceso bajo estudio, identificar las métricas del proceso, realizar el mapa del estado futuro del proceso, determinar los planes *Kaizen* para lograr el estado futuro y finalmente implementar los planes *Kaizen*. Los resultados mostraron un 5.2% de reducción de desperdicio de materiales para trapeador y 3.5% de desperdicio de bastones respectivamente y se incrementó 15.5% la capacidad de producción de la empresa, lo cual se tradujo en \$85,091.87 pesos de ahorro estimado anual. Con lo anterior, se comprueba que la implementación de herramientas de manufactura esbelta ayuda a las empresas a reducir los desperdicios y costos de operación.

Palabras clave. Manufactura esbelta, Mapa de Valor, VSM, 5’s.

Introducción

Morales y Pech (2000), comentan que la competencia se ha incrementado en las últimas décadas a diferentes niveles, empresa, sector y país, así el término competitividad ha ido cobrando importancia. A lo largo de este proceso, las empresas comienzan a enfrentar nuevos retos que les hacen replantearse y revisar aspectos sustanciales en sus estructuras y paradigmas de competencia, con el fin de adaptarse a las nuevas condiciones cambiantes; ya no para asegurar el éxito, sino para permitirles al menos, adquirir elementos que las fortalezcan y les proporcionen las características mínimas para sobrevivir a los ambientes actuales.

Por otra parte, Villaseñor y Galindo (2009), escriben que los clientes constantemente tienen a las compañías bajo presión para reducir los costos y los tiempos de entrega, así como para tener la más alta calidad. El pensamiento tradicional dicta que el precio de venta es calculado por el costo más el margen de utilidad que se desea. Pero en el ambiente económico de hoy, eso es un problema. El mercado es tan competitivo que hay siempre alguien listo para tomar su lugar. Los clientes pueden marcar el precio y las empresas no tendrán la ganancia que esperan. Bajo estas circunstancias, el único camino para obtener una ganancia es eliminar desperdicios de los procesos, y por lo tanto, reducir costos. Aplicando las herramientas de manufactura esbelta es posible alcanzar estos beneficios.

En una jornada técnica en el Centro Andaluz para la excelencia en la gestión (2004), en Sevilla, España, participaron diferentes entidades que tuvieron representación en el desarrollo y posterior debate sobre experiencias en la aplicación de Lean, se afirmó que mediante la implementación de Manufactura Esbelta se adopta una filosofía de gestión basada en la mejora continua, que da sostenibilidad a los resultados y que implica a todos los niveles de la organización. Algunos de los beneficios que se resaltaron, fueron los siguientes:

Reducción de los costos de producción. Reducción de inventarios. Reducción de tiempos de entrega. Mejor calidad. Menor mano de obra. Mayor eficiencia de equipos. Disminución de los desperdicios. Disminución de la sobreproducción. Disminución del tiempo de espera. Optimización del transporte y de los movimientos.

Con lo mencionado anteriormente, se puede decir que la aplicación de herramientas de manufactura esbelta ayuda a las empresas a conseguir mejores utilidades y mejores resultados de operación que ayudan a mantener un ambiente favorable para el proceso productivo. A continuación se presentan los antecedentes de la empresa bajo estudio, que lleva por nombre

Ox Limp, en los siguientes párrafos se describirán las características y aspectos generales de la empresa.

La empresa bajo estudio Ox Limp, es una empresa fabricante de artículos de limpieza tales como trapeadores, recogedores, escobas y productos químicos. Está ubicada en calle constitución No. 373 en la colonia Plan Oriente de Ciudad Obregón. En la figura 1, se presenta la imagen de la empresa:



Figura 1. Empresa Ox Limp.

La empresa cuenta con dos áreas de producción principales: una de productos químicos y otra de productos de limpieza. El presente proyecto se llevará a cabo en el área de productos de limpieza, y se dará mayor énfasis en el proceso de fabricación de trapeadores y recogedores, debido a que este proceso presenta una capacidad menor a la que el cliente requiere para lo cual necesita de acciones de mejora que ayuden al proceso a incrementar la capacidad, ya que en una entrevista con el Gerente general de la empresa, manifestó que actualmente pierde un 20% de sus ventas debido a que su capacidad es reducida para los requerimientos de sus clientes. A continuación se presenta el organigrama de la empresa en la Figura 2:

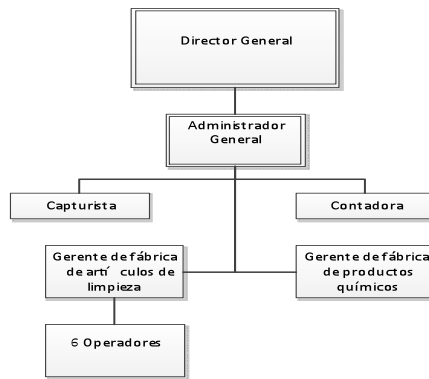


Figura 2. Organigrama de la empresa Oxlimp.

Dentro de los productos que elabora la fábrica de artículos de limpieza, se encuentran trapeadores, escobas y recogedores. El proyecto, estará más enfocado a mejorar la eficiencia del proceso de fabricación de trapeadores y recogedores, debido a que en la empresa existe un 20% de demanda que no logra cubrir, esto lo argumentó el gerente general de la empresa. Una vez presentada la organización de la empresa y los productos que elabora, se hizo un diagnóstico de acuerdo a la metodología que establece Villaseñor (2008), para conocer el nivel de aplicación de herramientas de manufactura esbelta en la empresa, esta metodología asigna una puntuación a cada herramienta de manufactura esbelta, y en función del nivel obtenido brinda una referencia de las herramientas que es necesario aplicar o reforzar (Ver Anexo A). En base a estas observaciones realizadas, se establece que:

- No existe un mapa del proceso con información relevante del mismo.
- Las áreas de producción están completamente desordenadas. Se pierde tiempo en encontrar herramientas y materiales debido a que las áreas están desorganizadas y sin identificación de lugares de trabajo y ubicación de materiales y herramientas.
- No se cuenta con estándares de estado de las áreas, de modo que se mantenga la estandarización en las instalaciones.

- No se cuenta con documentos electrónicos de procedimientos de las operaciones que se llevan a cabo en el proceso, de manera que puedan revisarse y mejorarse eventualmente.
- No existen indicadores visuales, los problemas no se detectan.
- Se desconoce cuál debe ser el ritmo de producción (Takt Time), entre otros.

Planteamiento del problema

Con base en lo expresado anteriormente, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué herramientas de manufactura esbelta deberá implementar la empresa para establecer un sistema de producción que le permita cumplir los requisitos de sus clientes reduciendo los desperdicios?

Objetivo

Implementar las herramientas de manufactura esbelta que permitan a la empresa establecer un sistema de producción que ayude a cumplir los requisitos de sus clientes reduciendo los desperdicios.

Justificación

Este trabajo tendrá beneficios inmediatos con la aplicación de herramientas de manufactura esbelta, se reducirán porcentualmente desperdicios en el proceso, lo cual se traducirá en reducción de costos de operación. Además con este trabajo se verán beneficiados, en primer lugar la empresa, ya que logrará incrementar sus utilidades por medio de herramientas de manufactura modernas que le permitirán conseguir ahorros en sus procesos, mediante la identificación y reducción de desperdicio de recursos tales como tiempo, movimientos, transporte, etc.; en segundo lugar, los clientes, que lograrán obtener la satisfacción de conseguir productos de calidad a precios competitivos con menores tiempos de

entrega; por otro lado, los trabajadores podrán realizar su trabajo en un ambiente más libre de desperdicios.

De no llevarse a cabo este trabajo, la empresa continuará operando con una baja producción y generando desperdicio en sus operaciones. Se realizará el trabajo de manera desordenada y no estandarizada, lo cual será desfavorable para el cumplimiento de las entregas de los productos y ocasionará pérdida de clientes y ventas.

Marco referencial

Concepto de Manufactura Esbelta

Socconini (2008), lo define como un proceso continuo y sistemático de identificación y eliminación del desperdicio o exceso, entendiendo como exceso toda aquella actividad que no agrega valor en un proceso, pero sí costo y trabajo. Esta eliminación sistemática se lleva a cabo mediante trabajo con equipos de personas bien organizados y capacitados.

Los siete desperdicios

Socconini (2008), plantea que para entender lo que es un desperdicio, es conveniente explicar primero que son las actividades que agregan valor (VA por sus siglas en inglés). Las VA son aquellas que producen directamente un cambio que los clientes desean, al grado que está dispuesto a pagar por ese esfuerzo. Desperdicio o exceso será cualquier otro esfuerzo realizado en la empresa que no sea absolutamente esencial para agregar valor al producto o servicio tal como lo requiere el cliente. Estos esfuerzos aumentan los costos y disminuyen el nivel de servicio, con lo cual afectan los resultados obtenidos en el negocio. Toyota clasifica en siete grandes grupos los desperdicios o mudas:

1. Muda de sobreproducción.
2. Muda de sobreinventario.
3. Muda de productos defectuosos.

4. Muda de transporte de materiales y herramientas.
5. Muda de procesos innecesarios.
6. Muda de espera.
7. Muda de movimientos innecesarios del trabajador.

Herramientas de Manufactura Esbelta

Socconini (2008), dice que la implementación de Manufactura Esbelta abarca un conjunto de varias herramientas, las cuales están dirigidas a la identificación y reducción de desperdicios, cada herramienta se enfoca ciertos aspectos claves de la organización como la dirección estratégica, la organización y el orden en las áreas de trabajo, la limpieza, la estandarización, etc. A continuación se presentan y explican algunas de ellas:

- Estrategia Hoshin Kanri
- Mapeo del valor
- Eventos Kaizen
- Metodología 5's
- Mantenimiento productivo total
- Manufactura celular
- Cambios rápidos de productos (SMED)
- Prevención con AMEF
- A prueba de errores (Poka yoke)
- Solución de problemas con las 8D's
- Kanban
- Heijunka
- Trabajo estándar

Cabe mencionar que debido a la naturaleza de la implementación del proyecto, se realizará especial énfasis en las herramientas de mapeo de valor y la metodología 5's de las cuáles se dará una breve descripción a continuación.

Mapeo de valor (VSM)

- Beau y Drew (2004), lo definen como el conjunto de todas las acciones específicas que se requieren para llevar un producto específico a través de las tres tareas críticas de administración de cualquier empresa:
- Solución de problemas (por ejemplo diseño).
- Gestión de la información (por ejemplo, procesamiento de órdenes y otras actividades indirectas de producción).
- Transformación física (Por ejemplo, la transformación de las piezas desde el almacén de materias primas hasta el almacén de producto terminado).

Socconini (2008), también presenta algunas mediciones importantes en la implementación de esta herramienta como lo son:

Tiempo de ciclo

- a) Tiempo de ciclo individual. Es el tiempo que dura cada operación individual. El tiempo de cada operación individual se puede dividir a su vez en elementos específicos.
- b) Tiempo de ciclo total. Es el tiempo que duran todas las actividades y se calcula sumando el tiempo de ciclo individual de cada operación determinado.

Tiempo Takt







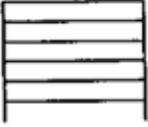

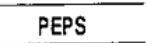

El tiempo Takt es la velocidad a la que compra el cliente y es el tiempo al que el sistema de producción debe adaptarse para satisfacer las expectativas del cliente.

Fórmula: $\text{Tiempo disponible} / \text{Demanda}$

Las siguientes son algunas de las utilidades de un mapa de valor:

Establecer un método gráfico para entender toda la cadena de suministro en un solo documento. Visualizar todas las operaciones e información de una familia de productos. Detectar áreas de oportunidad. Conocer la aportación de valor directo a los productos. Reconocer formas de desperdicio. Conocer detalladamente el proceso. Detectar cuellos de botella.

En la Tabla 1, se listan los símbolos que se utilizan en un mapa de valor.

	Fuentes eternas: representa clientes y proveedores.
	Flecha de traslado de proveedor a planta o de planta a cliente.
	Transporte mediante camión de carga.
	Transporte por tren.
	Transporte por avión.
	Operación del proceso.
	Casillero de datos que se coloca debajo de las operaciones. En él se incluye información como tiempo de ciclo, tiempo de cambio entre productos, fiabilidad del equipo, tiempo disponible por turno, yield, etc.
	Flecha de empuje que se utiliza para conectar operaciones en las que el material se mueve mediante un sistema de empujar.
	Enlace de operaciones basado en la secuencia "primeras entradas primeras salidas".
	Relámpago Kaizen. Sirve para dar a entender que en este punto de la cadena de valor se debe realizar un evento de mejora enfocado a implementar la herramienta Lean que contenga el relámpago.

Fuente: Socconini (2008).

Socconini (2008), presenta el siguiente procedimiento para realizar un mapa de valor:

- Establecer familias de productos.
- Crear el mapa de valor actual.
- Crear el mapa de valor futuro.
- Realizar mejoras mediante la aplicación de herramientas Kaizen.

Los mapas de valor son una herramienta muy indispensable en la implementación de Manufactura Esbelta, ya que representan el proceso completo de que realiza la empresa incluyendo los clientes y proveedores y es posible visualizar los procesos que agregan valor y también los procesos que presentan cuellos de botella, con lo que es posible la detección de oportunidades de mejora.

Metodología 5's

De acuerdo con Villaseñor y Galindo (2009), las 5's forman parte esencial para la implementación de cualquier programa de manufactura esbelta, pues implica sumar esfuerzos para lograr beneficios, manteniendo un lugar de trabajo bajo condiciones tales que tales que logre contribuir a la disminución de desperdicios y reprocesos, así como mejorar la moral del personal.

Sugiyama (1991), presenta también otros aspectos importantes de esta metodología, los cuáles se presentan a continuación:

- Es posible habilitar más espacio utilizable.
- Las rutas de paso pueden hacerse más claras y mantenerse mejor.
- Aún los espacios pequeños pueden usarse mejor.
- Es posible detectar anomalías con solo observar.
- La productividad total aumentará.

Villaseñor y Galindo (2009), presentan en la tabla 2, el concepto, objetivo y actividades más relevantes a realizar en cada una de las 5's, además de su nombre en su origen japonés, su traducción al español y su significado con el fin de definir claramente cada una:

Tabla 2. Descripción general de las 5's.

Nombre	Significado	Objetivo	Actividades
Seiri - Clasificación	Distinguir lo innecesario de lo necesario para trabajar productivamente.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer un criterio y aplicarlo al eliminar lo innecesario. - Practicar la estratificación para establecer prioridades. - Ser capaz de manejar problemas de desorden y suciedad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar todas las cosas innecesarias y removerlas del área de trabajo. - Aprovechar los lugares que se despejan. - Determinar el destino final de todas las cosas.
Seiton - Organización	Consiste en ordenar los diversos artículos que se poseen, de modo que estén disponibles para su uso en cualquier momento.	<ul style="list-style-type: none"> - Tener un área de trabajo que refleje orden y limpieza. - Tener una distribución de planta eficiente. - Se incrementa la productividad eliminando el desperdicio al tratar de localizar las cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Emplear un almacenamiento funcional. - Ordenar artículos por claves alfanuméricas. - Determinar lugares de almacenamiento por periodos.
Seiso - Limpieza	Significa quitar la suciedad de todo lo que conforme la estación de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr el grado de limpieza adecuado a las necesidades. - Lograr un nivel de cero mugre y suciedad. - Contribuir en la prevención de fallas en equipos. - Mantener siempre condiciones adecuadas de aseo e higiene. 	<ul style="list-style-type: none"> - Limpiar e inspeccionar equipos, utensilios, comedores, vestidores, casilleros, sanitarios, etc. - Integrar la limpieza en las tasas diarias. - Asigna tiempo para realizar la limpieza.
Shitsuke - Estandarización	Es el apego a un conjunto de leyes o reglamentos que rigen a una comunidad, empresa o a nuestra propia vida. Orden y control personal.	Convertir en hábito el cumplimiento apropiado de los procedimientos de operación.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer procedimientos estándares de operación. - Facilitar condiciones para que cada empleado ponga en práctica lo aprendido. - Establecer un sistema de control visual. Corregir cuando no se cumplan las reglas.
Seiketsu - Disciplina	Regularizar, normalizar, o figurar especificaciones sobre algo, a través de normas, procedimientos o reglamentos.	Sincronizar los esfuerzos de todos y hacer que todos actúen al mismo tiempo, con el fin de lograr que los resultados de dichos esfuerzos sean perdurables.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer estándares visuales de tal forma que sean fáciles de seguir. - Realizar evaluación con enfoque a la prevención. - Establecer actividades que fortalezcan el fortalecimiento de las cuatro primeras S.

Fuente: Villaseñor y Galindo (2009).

Metodología

Lugar. El proyecto se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa Oxlimp ubicada en calle constitución No. 373 en la colonia Plan Oriente de Ciudad Obregón, Sonora.

Sujeto. Para este proyecto el sujeto de estudio fue el proceso de fabricación de trapeadores y recogedores.

Procedimiento. A continuación se describe la secuencia de pasos que se llevó a cabo de acuerdo a lo que proponen Tapping y Shuker (2003):

1. Establecer el compromiso de la iniciativa manufactura esbelta. 2. Seleccionar la cadena de valor. 3. Dar capacitación en herramientas de manufactura esbelta. 4. Realizar el mapa del estado actual del proceso. 5. Identificar indicadores del proyecto de manufactura esbelta. 6. Realizar el mapa del estado futuro (FSM). 7. Crear el plan Kaizen. 8. Implementar el Plan.

Resultados y discusión

En este apartado se describen los resultados obtenidos de la implementación:

1. Establecer el compromiso de la iniciativa manufactura esbelta. En esta parte se formó el equipo de trabajo y se asignaron los roles, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 3. Roles de equipo de proyecto

Roles	Nombre	Nivel de participación
Líder de equipo	Fernando Rochín	Tiempo parcial
Miembro de equipo central	Raúl Lira	Tiempo parcial
Miembro de equipo central	Everardo López	Tiempo parcial
Miembro de equipo central	Yahir Valenzuela	Tiempo parcial
Miembro de equipo central	Vicente García	Tiempo parcial
Miembro de equipo auxiliar	Gonzalo Mejía	Tiempo parcial
Miembro de equipo auxiliar	Ramón Leyva	Tiempo parcial
Miembro de equipo auxiliar	Avel Valenzuela	Tiempo parcial

2. Seleccionar la cadena de valor. Se seleccionó el proceso de fabricación de trapeadores y recogedores debido a que existía un 20% de demanda que no se lograba cubrir con las condiciones del proceso, una vez establecido esto, se hizo un diagnóstico del estado actual del proceso y se identificaron y cuantificaron desperdicios, los cuáles se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 4. Resumen de desperdicios encontrados

Tipo de desperdicio	Descripción	Cantidad
Inventario	Magitel	31 kg
Inventario	Bastones	6,300 pzs
Inventario	Alambre de acero	12 kg
Inventario	Hilo engomado	15 kg
Inventario	Hilaza	35 kg
Inventario	Varios materiales para trapeador	15 kg
Inventario	Etiquetas de empaque	16 pzs
Inventario	Cajas de recogedor	10 pzs
Inventario	Cubeta de pintura seca	2 pzs
Inventario	Cubeta de pintura vacía	4 pzs
Inventario	Hilaza	205 kg
Sobreproducción	Se producen trapeadores sin límite y sin conocimiento de lo que el cliente requiere	500 docenas
Sobreproducción	Se producen recogedores sin límite y sin conocimiento de lo que el cliente requiere	300 pzs
Movimientos innecesarios	Se generan movimientos innecesarios en búsqueda de materiales y herramientas debido a que no hay organización en el área	10m
Espera	La búsqueda de herramientas provoca paros en las operaciones esperando encontrar los objetos necesarios.	1 hr
Retrabajo	Cerca de 20 kg de alambre de acero se encontró enredado esperando a ser retrabajado	20 kg

También se hizo una evaluación de manufactura esbelta de acuerdo a la metodología que presentan Villaseñor y Galindo (2008), donde se establece el número uno como el nivel mínimo de calificación, los resultados mostraron que la empresa se encontraba en el nivel más bajo de conocimiento de herramientas de manufactura esbelta.

3. Dar capacitación en herramientas de manufactura esbelta. En esta parte se elaboró el programa de capacitación de la empresa y se llevó a cabo con los trabajadores del área, impartiendo junto con el curso un taller de aplicación.
4. Realizar el mapa del estado actual del proceso. A continuación, en la figura 3, se presentan el mapa del VSM actual de la empresa OX Limp, se utilizó el Anexo B para recolectar información:

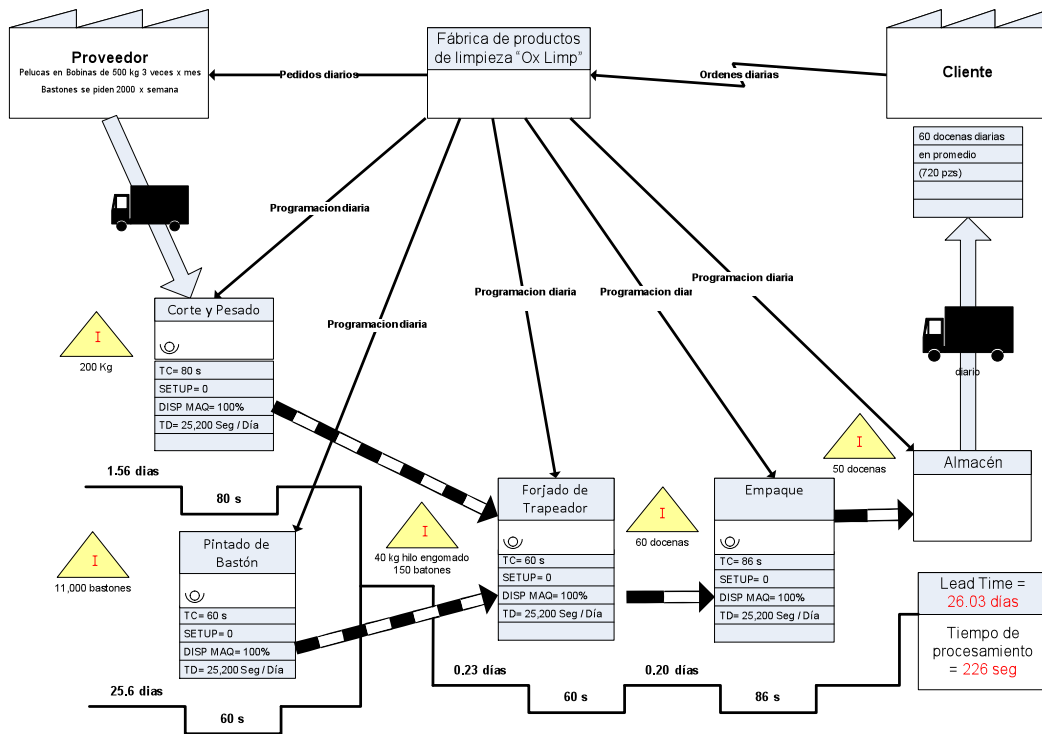


Figura 3. Mapa del estado actual del proceso (VSM Actual).

5. Identificar indicadores del proyecto de manufactura esbelta. A continuación, en la siguiente tabla, se muestran los indicadores que se establecieron para medir los avances del proyecto:

Tabla 5. Indicadores del proyecto

Indicador	Meta	Unidades	Semana														
			1 2 al 7 Ene / 12	2 9 al 14 Ene / 12	3 16 al 21 Ene / 12	4 23 al 28 Ene / 12	5 30 Ene al 4 Feb / 12	6 30 Ene al 4 Feb / 12	7 6 al 11 Feb / 12	8 13 al 18 Feb / 12	9 20 al 25 Feb / 12	10 5 al 10 Mar / 12	11 12 al 17 Mar / 12	12 19 al 24 Mar / 12	13 26 a 31 Mar / 12	14 2 al 7 Abr / 12	
1	Capacidad de producción	90%	%	60.0%	60.0%												
2	Porcentaje de desperdicio de material para pelucas.	5%	%	11.3%	11.4%												
3	Porcentaje de desperdicio de bastones.	3%	%	8.0%	7.6%												

6. Realizar el mapa del estado futuro (FSM). En la figura 4, se muestra el Mapa del estado futuro (FSM) que se construyó con el tiempo takt adaptado al requerimiento del cliente:

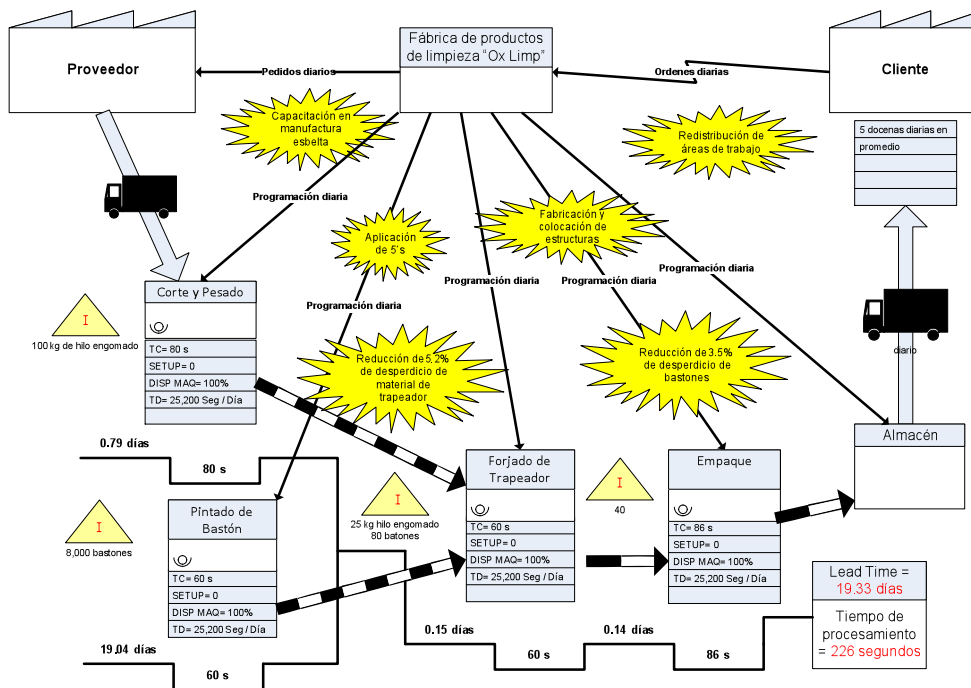


Figura 4. FSM. Mapa del estado futuro.

7. Crear el plan Kaizen. El plan de implementación que se estableció consistió en la aplicación de la herramienta 5's, en el Anexo C, se presenta un ejercicio práctico que se llevó a cabo durante la capacitación previa, a continuación se presenta el plan en la siguiente tabla:

Tabla 6. Plan Kaizen.

No.	Descripción de la actividad	Responsable	Colaborador	Tiempo en semanas												
				nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12							
1	Seiri- Clasificar	Lider de equipo	Equipo de implementación	█	█	█										
2	Seiton - Organizar	Lider de equipo	Equipo de implementación		█	█	█									
3	Seiso - Limpieza	Lider de equipo	Equipo de implementación			█	█	█								
4	Shitsuke - Estandarizar	Lider de equipo	Equipo de implementación					█	█	█	█					
5	Seiketsu - Disciplina	Lider de equipo	Equipo de implementación										█	█	█	█
6	Medir de resultados	Lider de equipo	-													█

8. Implementar el Plan. Los resultados finales de la implementación se resumen a continuación. Los indicadores del proyecto quedaron de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 7. Resultados de indicadores

INDICADOR	Meta	Unidades	Semana														
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1	Capacidad de producción de trapeadores	90%	%	60.0%	60.0%	62.3%	65.1%	66.2%	65.7%	66.3%	69.4%	70.2%	71.5%	73.6%	74.8%	74.9%	75.7%
2	Porcentaje de desperdicio de material para trapeador.	5%	%	11.3%	11.4%	11.2%	11.1%	10.9%	10.3%	10.1%	9.4%	9.1%	8.6%	7.2%	6.5%	6.3%	6.1%
3	Porcentaje de desperdicio de bastones.	3%	%	8.0%	7.6%	7.3%	6.8%	6.2%	6.1%	5.9%	5.4%	5.1%	5.0%	4.7%	4.5%	4.5%	4.5%

Finalmente, se demuestra que la implementación de herramientas de manufactura esbelta es una estrategia que mejora la competitividad de la empresa y el seguimiento y mantenimiento de sus estándares brinda sustentabilidad aprovechando de manera apropiada

los recursos de la empresa ayudando en la mejora, prevención, solución y administración congruente con liderazgo que motiva el cambio y el autocrecimiento, proporcionando un equilibrio entre las diferentes necesidades comunes de las organizaciones para lograr un desempeño sobresaliente (Socconini 2008).

Conclusiones

Con lo expuesto anteriormente, se llegó a las siguientes conclusiones, se logró utilizar \$17,580.00 pesos en recursos que no se utilizaban, se estimaron \$85,091.87 pesos de ahorro anual con el conjunto de todas las mejoras aplicadas en el proceso de producción de trapeadores y recogedores. Por otro lado, se recomienda a la empresa implementar un buzón de ideas para los trabajadores, asignar a una persona el mantenimiento de los estándares de 5's generados, establecer equipos Kaizen, asignar a una persona el seguimiento de los proyectos, realizar una planeación estratégica que contemple las estrategias operativas a seguir en sus procesos, estandarizar y documentarlos procesos, buscar cursos de capacitación enfocados a la aplicación de herramientas de manufactura esbelta, definir reuniones mensuales con todo el equipo de trabajo y comercializar el desperdicio de material de trapeadores. Con estas recomendaciones se orienta a la empresa sobre las posibles acciones a desarrollar en el futuro, para que siga impulsando su competitividad y mejorando los procesos internos para la obtención de mejores resultados.

Referencias

- Beau, K. y Drew, L (2004). *The Complete Lean Enterprise Value Stream Mapping for Administrative and Office Processes*.
- Camp, R. (1993). *Benchmarking, la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*.
- Echave, Miguel (2012). *Reporte de Estadía profesional: Kaizen para una granja porcina de la región Sur de Sonora*. Universidad Tecnológica del Sur de Sonora. 2012.

- Escalante, Edgardo (2006). Análisis y mejoramiento de la calidad. EDITORIAL LIMUSA S.A. de C.V.
- Escalante, Edgardo (2008). Seis Sigma, Metodologías y Técnicas. Editorial LIMUSA S.A. de C.V. ISBN-13: 978-968-18-6391-3.
- Gaither, N. y Fraizer, Greg (2000). Administración de la producción y operaciones. MEXICO INTERNATIONAL THOMSON EDITORES. 8va edición.
- Gerald J. Langley, Ronald Moen, Kevin M. Nolan, Thomas W. Nolan, Clifford L. Norman, Lloyd P. Provost (2009). The Improvement Guide A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance. 2nd edition. Wiley publishers.
- Harrington, H. (1993). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial McGraw-Hill interamericana, S.A.
- Jackson, T (2006). Hoshin Kanri for the lean Enterprise developing competitive capabilities and managing profit.
- López, G. (2002). Metodología Seis Sigma: Calidad Industrial.
- Méndez, J., Jaramillo, D. y García, N., (2007). Ingeniería del procesamiento de materiales. Instituto Politécnico Nacional.
- Miranda, N. (2006). Seis Sigma, guía para principiantes. Panorama Editorial S.A. de C.V.
- Porter, M. (2002). Estrategia Competitiva. Editorial Patria.
- Render, B. (2006). Métodos Cuantitativos para los negocios. 9ª edición. PEARSON. Sayer, Natalie y William, Bruce; (2007). Lean for dummies. Wiley Publishing, Inc
- Shingo, Shigeo (1990). El sistema de producción de Toyota desde el punto de vista de la ingeniería. Productivity Press.
- Shingo, Shigeo (1990). Revolución en la producción, el sistema SMED. Productivity Press, Madrid. 1era edición.
- Shingo, Shigeo (1990). Tecnologías para el cero defectos: Inspecciones en la fuente y el sistema poka-yoke. Productivity Press Cambridge-Massachusetts.
- Socconini, Luis (2008). "LEAN MANUFACTURING PASO A PASO: El sistema de gestión empresarial Japonés que revolucionó la manufactura y los servicios". Editorial Grupo editorial Norma.

Sugiyama, Tomo (1991). El libro de las mejoras.

Tapping, Don; Shuker, Tom; (2003). Value Stream Management for the lean office. Eight steps to planning, mapping a sustaining lean improvements in administrative areas. Taylor & Francis Group, LLC.

Tennant, G. (2010). Seis Sigma, control estadístico del proceso y administración total de la calidad en manufactura y servicios. Panorama Editorial S.A. de C.V.

Vega, Arturo (2012). Reporte de estadía profesional: Diseño de un método estandarizado para el proceso de estampado de una empresa fabricante de navajas industriales de la región sur de Sonora. Universidad Tecnológica del Sur de Sonora. 2012.

Villaseñor Contreras, Alberto; Galindo Cota, Edber; (2009). Manual de Lean Manufacturing. Guía básica. Editorial Limusa (Noriega Editores - México, D.F)

Villaseñor Contreras, Alberto; Galindo Cota, Edber; (2008). Conceptos y reglas de Lean Manufacturing. Editorial Limusa, S.A. de C.V GRUPO NOERIGA EDITORES. 2da. Edición.

Artículo XXXVIII. Patrones de la gestión de la cadena de suministros asociados al tamaño de las empresas manufactureras

*Carmen Estela Carlos Ornelas, Frida Vázquez Valencia, Oscar Pérez Veyna, Jorge Alberto Rodríguez Steffani & Ma. de los Ángeles Silva Olvera
carmenestela@yahoo.com*

Resumen

La importancia de las sinergias generadas en las redes de empresas conformadas por éstas, sus proveedores y sus clientes como parte de sus esfuerzos por alcanzar niveles competitivos de calidad, costo y entrega, es la justificación del estudio que se reporta, el cual identificó los patrones de la gestión de la cadena de suministros asociados a los tamaños de las empresas grandes, medianas, pequeñas y micro. El estudio describe la gestión de la cadena de suministro en sus dimensiones de enfoque al cliente, coordinación, integración, cooperación, desarrollo, gestión de la información y mejora continua, con base datos recopilados en una muestra de sesenta y dos empresas manufactureras del estado de Aguascalientes, mediante un cuestionario integrado con escalas ordinales. Como resultado se caracterizó la gestión de la cadena de suministro de cuatro submuestras de empresas integradas con base en su tamaño y se encontró apoyo a la hipótesis de que a mayor tamaño de empresa corresponde un mayor nivel de ejecución de la gestión de la cadena de suministros en las dimensiones de enfoque al cliente, cooperación, integración, gestión de la información y mejora continua.

Palabras clave. Gestión de la cadena de suministros, administración de operaciones, empresas pequeñas

Antecedentes

En el contexto actual de la globalización de los mercados, en el que la competencia por los mercados, no sólo se libra contra empresa competidoras, sino contra cadenas de suministro competidoras y no sólo por los mercados externos, sino aún en los propios mercados locales, la cadena de suministros consiste en una serie de entidades conectadas por medio de la relación comprador-vendedor, que se inicia con las materias primas básicas que son extraídas de la tierra o cosechadas hasta llegar al producto terminado en las manos del consumidor final (Ballou, 2004). En la medida que las firmas contemporáneas se han hecho dependientes de una gran variedad de bienes y servicios para complementar sus propias actividades de agregación de valor, han desarrollado extensas redes de proveedores y clientes.

Planteamiento del problema

Incontables estudios de casos dan cuenta de las particularidades de la gestión de la cadena de suministro de empresas multinacionales como Nissan, Dell, Zara y Wall-Mart, cuyos grandes recursos de recursos les permiten introducir prácticas innovadoras, sofisticadas y complejas, que difunden entre sus clientes y proveedores y, aun llegan a imponer a los mismos. Es común que compartan sus datos con sus clientes y proveedores, cuenten con tecnologías de información comunes e integren equipos humanos multidisciplinarios para hacer más productivas sus interacciones. Sin embargo, cualquiera que sea el tamaño de las empresas, éstas gestionan sus cadenas de suministro, aunque varíen las prácticas específicas que realizan y el nivel de ejecución con que lo hacen y las diferencias con que las realizan y todas intentan estrategias que mejoren su calidad, costo y tiempo de entrega mediante la optimización de las transacciones con sus clientes y proveedores. El contexto de las empresas manufactureras del estado de Aguascalientes, ofrece condiciones apropiadas para el estudio del tema, por el gran número de éstas, su relevancia en la economía del estado y la coexistencia de empresas de tamaño grande, mediana, pequeña, micro.

Objetivo

El estudio se propone describir la gestión de la cadena de suministros de las empresas manufactureras del estado de Aguascalientes e identificar el comportamiento de las prácticas o dimensiones de la cadena de suministros asociadas a los diferentes tamaños de empresa.

Justificación

Las redes de empresas son creaciones frágiles y están sujetas a daños y peligros de interrupción debido a multiplicidad de razones. Se dice que una cadena de suministro es tan

fuerte como su eslabón más débil. Su fortalecimiento requiere de acciones y programas que de manera intencionada las fortalezcan y las desarrollen.

Marco referencial

La influencia del tamaño de la empresa en su gestión de la cadena de suministros, repercute seguramente en un perfil particular de cada tamaño de empresa. La identificación de esos perfiles podría ser de utilidad para identificar sus fortalezas y debilidades y fundamentar en ellas acciones empresariales y de política pública que pudieran incrementar las primeras y reducir las segundas, mediante estrategias dirigidas a la operación individual y conjunta de las empresas socias de las cadenas de suministro.

Según el censo del año 2009, el sector manufacturero aporta el 10.18% de las unidades económicas, 70.24 % de la Producción Bruta Total y el 30.43 % de la ocupación de personas en el estado (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010) a la economía de Aguascalientes y existen en ese estado, 4,174 empresas manufactureras entre las cuales se encuentran 54 grandes, 90 medianas, 349 pequeñas y 3681 micro empresas. Esos datos ponen de manifiesto la importancia del sector y de la generación de conocimiento sobre el mismo, con potencial para sentar las bases para el desarrollo de futuras investigaciones al proporcionar una alternativa para medir las prácticas de gestión de la cadena de suministros y crear una referencia para valorar su evolución.

Un estudio de Forrester (1958 en Bolarín, Lario & Ros, 2008), analizó una cadena de suministros en sus distintos niveles y a las empresas participantes de la misma incluyendo su rol en la cadena, observándose que un pequeño cambio en el patrón de demanda de un cliente se magnificaba según fluía a través de los procesos de distribución, producción y aprovisionamiento. Ese efecto es ampliamente conocido como el efecto “látigo” y es uno de

los factores que da peso a la necesidad de que las empresas hagan pronósticos de demanda adecuados y los compartan a lo largo de la cadena de suministro. La cadena de suministros requiere de un trabajo en equipo bien coordinado en la que cada una de las partes que conforman la cadena tiene una tarea específica que le agrega valor a los productos o servicios, que puede consistir en productos, conocimiento e información, las cuales requieren de un tratamiento diferente. El desempeño de la cadena tiene como resultado el éxito o fracaso de la distribución planeada por la administración de la empresa.

La incesante y creciente globalización de los negocios ha traído como consecuencia que las empresas de todos los países pasen a ser miembros de las cadenas mundiales de suministros. Las empresas funcionan como parte de un sistema integral y, por tanto, cada empresa es vulnerable a interrupciones de suministros ocasionadas por causas externas, al igual que cada empresa puede generarle interrupciones a otras empresas.

Porter (1985, en Pérez 2008) sostiene que cada empresa que integra la cadena de suministros efectúa actividades para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar a su producto o servicio, y que la cadena de suministros está compuesta por actividades estratégicas de cada empresa, que tienen un costo, mediante las cuales se crea valor para los clientes. Estas actividades se dividen en primarias y de apoyo. Como actividades primarias se consideran, la logística de entrada de materias primas, la transformación de las mismas (producción); la logística de salida (distribución); y la comercialización de las ofertas (proceso de ventas). Como actividades de apoyo se encuentra los servicios anexos a las mismas.

En la medida en que la empresa desarrolle una actividad mejor que la de los competidores, podrá alcanzar una ventaja competitiva. Por lo tanto, los objetivos de la gestión de las cadenas de suministros son dos. El primero es el de coordinar las actividades de cada

nivel, atendiendo la transición entre niveles y dando seguimiento a los productos en la cadena agregándoles valor con el menor costo y el menor plazo posible. El segundo es el de hacer coincidir la oferta con la demanda de mercado, en la gestión de los flujos de materiales y en el proceso mismo de transformación.

El concepto de redes de empresas ha iniciado el surgimiento del concepto gestión o administración de la cadena de suministros, entendida como la operación de la cadena de la empresa en la que se lleva a cabo una revisión de cada uno de los procesos para identificar áreas de oportunidades de mejora y sus factores críticos de éxito (Carlos & Rodríguez, 2010, en Carlos & Silva, 2010). Según Ballou (2004), las compañías necesitan encontrar una diferencia que los distinga de su competencia. Cuando se acepta que la cadena de suministros impacta de manera importante en los costos de la empresa, las empresas están en disposición de gestionar la cadena de suministros de manera efectiva. Es por ello que la gestión de la cadena de suministros ha ido transformándose. Inicialmente se consideraba como parte de la misma, sólo el flujo de material. Hoy en día se consideran como parte de sus flujos a aspectos humanos, información, tecnologías y conocimiento, entre otros recursos (Carlos, Pérez & González, 2009).

Es importante tomar en cuenta que la tecnología interviene significativamente en la optimización de la cadena de suministros, las comunicaciones y el tiempo de respuesta mejoran a medida que se cuenta con tecnología adecuada a los procesos industriales. Simental (2005), considera a la administración electrónica de la cadena de suministros como una tecnología que permite a las compañías usar Internet para desarrollar nuevos métodos de integración con sus clientes y proveedores facilitando la transferencia de múltiples niveles de

información acerca de los productos y servicios para mejorar considerablemente las ganancias y los costos.

Otro aspecto importante dentro de la optimización de la gestión de la cadena de suministros es el de las tecnologías usadas. Por ejemplo, los medios electrónicos que permiten una comunicación entre los participantes de la cadena de suministros y la retroalimentación empresa-cliente. Su manejo dependerá el éxito o fracaso de la cadena de suministros en su totalidad (Simental, 2005). Cuando las prácticas se ejercen de manera eficiente, una cadena de suministros se optimiza en su contexto debido a que identifica, aplica, coordina y mejora su gestión de la cadena de suministro.

Para que la cadena de suministros sea eficiente, los líderes de cada eslabón en la cadena se apoyan en diferentes técnicas o prácticas que les son útiles para el control de sus tareas dentro de la cadena. Diversas estructuras teóricas se han diseñado por los investigadores sobre el tema para analizar las prácticas que las empresas realizan en relación con la gestión de la cadena de suministros.

En este estudio, se consideran a las siguientes como las dimensiones, componentes o prácticas de la gestión de la cadena de suministro, a las siguientes: el enfoque al cliente, la cooperación, la colaboración, la integración, la coordinación, el desarrollo, la gestión de información y la mejora continua. Con base en la revisión de literatura especializada sobre el tema, se describen los constructos de las siete dimensiones, identificados para representar las principales prácticas o componentes de la gestión de la cadena de suministro de una empresa, mediante los cuales se operacionalizó la gestión de la cadena de suministros.

Enfoque al cliente

Se refiere al compromiso de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, a través de aspectos como: anticipar y responder a la evolución de las necesidades y deseos de los clientes; realizar esfuerzos operacionales para determinar las necesidades futuras del cliente; responder rápidamente a las demandas de clientes con nuevas ideas y nuevas tecnologías; así como fabricar productos que satisfagan o excedan las expectativas de clientes, y comunicar a toda la cadena de suministros futuras necesidades estratégicas (Rodríguez, 2011).

La cooperación en la cadena de suministros

La cooperación o colaboración en la cadena de suministros implica el intercambio de recursos, información, gente y tecnología entre los miembros de la cadena de suministros para crear sinergia para la obtención de la ventaja competitiva. La cooperación va más allá de la gestión de las operaciones para la eficiencia, hasta la gestión de las relaciones para la creatividad y la mejora continua. El objetivo de la cooperación es el trabajo subsidiario conjunto para elaborar y aplicar mejores estrategias para resolver problemas y entregar a los clientes el valor que esperan. Las relaciones de cooperación de la cadena de suministros se pueden gobernar por el entendimiento informal o por contratos escritos Vereecke y Muylle (2006). La competitividad se logra por medio de una eficiente cooperación entre los miembros que componen la cadena de suministros.

La integración en la cadena de suministros

La integración se encarga de conseguir que todas las partes de la cadena de suministros interaccionen de forma coordinada, con los mismos objetivos y con una información única (Guía de Sistemas de Gestión de la Cadena de Suministros, 2011). Cualquier proceso de

integración requiere de una logística bien planeada en donde todos y cada uno de los componentes de dicho proceso conozcan ampliamente sus alcances y limitaciones, cumpliendo así con el fin último que es la entrega del producto terminado, de acuerdo a las especificaciones de calidad. De acuerdo con la misma fuente, la integración de las áreas funcionales de la empresa no se limita al ámbito interno de la organización, sino que se deben establecer fuertes lazos con los proveedores y los clientes, para la obtención de una cadena de suministros ideal para todos, que incluya el abastecimiento, la producción, la distribución y el soporte postventa. Rodríguez (2011) define a la práctica de integración como los esfuerzos de la empresa por conseguir que las operaciones con los socios de la cadena sean fluidas y congruentes, a través de una estructura inter-empresarial estrechamente unida que permita el involucramiento de clientes y proveedores en actividades de creación de valor.

La coordinación en la cadena de suministros

La coordinación es la serie de actividades desarrolladas por la empresa acorde a un esfuerzo organizado con clientes y proveedores para responder dinámicamente a las necesidades del cliente final a través de una fuerte interacción de sus funciones inter-empresariales (Rodríguez, 2011).

El desarrollo en la cadena de suministros

El desarrollo en la cadena de suministros consiste en la participación conjunta de clientes y proveedores en las etapas iniciales de diseño y desarrollo de producto, proceso y cadena de suministros de la empresa, con la finalidad de que de manera conjunta se lleve a cabo: el diseño del producto acorde con las especificaciones requeridas por el cliente; el diseño de procesos y medios que se utilizan para la fabricación del producto, incluyendo los métodos, instalaciones, equipos para su producción y distribución; y el diseño de la cadena de

suministros que considere la selección de proveedores, la potencial subcontratación de operaciones, los canales de logística por ser utilizados y el tipo de relaciones por mantener con el resto de miembros de la cadena de suministros (Rodríguez, 2007). Actualmente es posible encontrar software y hardware que permiten el desarrollo de una cadena de suministros. Algunos de estos son SAP, Oracle e Invensys, los cuales actúan como proveedores de tecnologías de información (Fúquene, Aguirre y Córdoba, 2007). Existen muchos otros que permiten realizar funciones parecidas y a precios más accesibles para la pequeña y mediana industria. Los precios y capacidades varían considerablemente, dependiendo del distribuidor y la cantidad de información que se desee manejar; es básico conocer a fondo nuestro negocio y la estrategia a futuro para hacer la selección correcta de tecnologías (Fúquene, Aguirre & Córdoba, 2007).

La gestión de la información en la cadena de suministros

Ballou (2004) afirma que con los años el costo de tener información a tiempo y confiable inmersa en la cadena de suministros ha ido decreciendo considerablemente mientras tanto los costos en la mano de obra y materiales se incrementan. Es por ello que actualmente se ha optado por sustituir recursos por información. Ballou (2004) señala que en la actualidad las empresas grandes y pequeñas manejan su información a través de tecnología como el Internet y programas especializados en el manejo de bases de datos. Por lo general las empresas manejan su información mediante un sistema ERP que les permiten archivar y clasificar distintos niveles de información y categorizar a cual información tiene acceso cada eslabón de la cadena de suministros. La cadena de suministros tiene como principal recurso de operación la información de clientes, proveedores, productos, competencia, su adecuado uso y flujo dentro de la cadena permite que los resultados sean los esperados por todos los miembros

y sobre todo que sean aceptados por el cliente final. Es por ello que las cadenas de suministros que operan bajo flujos de información donde se comparte información de calidad tienen un porcentaje alto de probabilidad de cumplir con su objetivo y además elevar su nivel de competitividad.

La mejora continua en la cadena de suministros

El proceso de mejora continua en la cadena de suministros tiene la finalidad de conseguir un ciclo de operación en el cual el proceso este en constante evolución, evitando accidentes y disminuyendo costos, mejorando las relaciones cliente-empresa-proveedor. Para llevar a cabo dicho proceso dentro de la cadena de suministros las empresas se valen de múltiples herramientas para conseguir la mejora continua, algunos ejemplos son las normas de calidad ISO 9000, los sistemas de gestión de calidad y algunas metodologías como el benchmarking. Los sistemas de gestión de la cadena de suministros como herramienta de mejora continua, según la Guía de Sistemas de Gestión de la Cadena de Suministros (2011), se definen como sistemas que se encargan de optimizar la planificación de aspectos como la distribución, la demanda y la producción. La mejora continua en la gestión de la cadena de suministros permite a las empresas principalmente, replantearse sus objetivos, reordenar sus operaciones y supervisar en todo momento la gestión de la cadena, las mencionadas empresas de mayor tamaño se permiten contratar servicios externos que realicen auditorías y certificaciones de calidad, que les permiten disminuir el nivel de riesgo y elaborar una estrategia fundamentada y actualizada.

En uno de los pocos estudios sobre la gestión de la cadena de suministro en México, Jiménez (2004) encontró que en las cadenas de suministros en México se ha carecido por largo tiempo de una visión holística debido a la apatía en cuanto a la incorporación de tecnologías

de información, que son herramientas básicas para su óptima operación. Así mismo, señala el mismo autor, existen, como fallas de origen, la ausencia de objetivos comunes y alineados.

El mercado global que día a día se transforma, se vuelve más exigente la aplicación correcta de la cadena de suministros y es usada como una herramienta en la mejora de su competitividad. Talavera (2008) afirma que las pequeñas empresas carecen de recursos adecuados para la adopción de prácticas de colaboración entre empresas. Sin embargo, las pequeñas empresas también deben colaborar entre sí para establecer presencia en el mercado.

Metodología

Los diferentes niveles de ejecución que se espera de las empresas entre menor es su tamaño, da lugar a la hipótesis que dirige este estudio:

H1: Existe una diferencia estadísticamente significativa en la gestión de la cadena de suministros entre las empresas manufactureras de Aguascalientes grandes, medianas, pequeñas y micro.

El diseño de este estudio se caracteriza como cuantitativo, transversal y de diferencia de grupos. Los datos se recopilaron mediante un cuestionario aplicado a una muestra de conveniencia de empresas manufactureras del Estado de Aguascalientes, seleccionada bajo el criterio de la aceptación de las empresas a proporcionar los datos requeridos.

Las unidades de estudio fueron las empresas, la población estudiada estuvo conformada por las empresas manufactureras del Estado de Aguascalientes. La muestra se determinó por conveniencia. El criterio de selección fue el de la aceptación de las empresas a participar en el estudio en el periodo programado para la recolección de datos.

La variable gestión de cadena de suministros se definió como la integración de los procesos y actividades de negocio de las empresas con los miembros de su cadena de

suministros, incluyendo los flujos de información asociados, para agregar valor al producto al mínimo costo y obtener una ventaja competitiva sostenible mediante la aplicación de técnicas y herramientas analíticas de mejora de procesos; la mejora de las relaciones intra e inter empresariales; el uso de tecnologías avanzadas de información, así como servicios logísticos rápidos y sensibles; y una administración efectiva de clientes y proveedores. Las dimensiones de la gestión de la cadena de suministro se operacionalizaron siguiendo a Rodríguez (2011). La Tabla 1 muestra sus dimensiones, indicadores y el número de reactivos del cuestionario utilizado, el cual se integró con 53 reactivos destinados a la medición de la frecuencia de ejecución de las siete dimensiones de la gestión de la cadena de suministro establecidas teóricamente. Los datos fueron recolectados mediante la aplicación del cuestionario a un directivo de cada empresa.

Tabla 1. Dimensiones e indicadores de la gestión de la cadena de suministros.

Dimensiones	Indicadores
Enfoque al cliente	Asistencia post-venta a clientes. Gestión de las relaciones con los clientes. Señalización y eliminación de ineficiencias en la cadena de suministros mediante sistemas de Respuesta Eficiente al Cliente. Uso de sistema informático de Respuesta Rápida al Cliente.
Cooperación	Compartir a los clientes y proveedores las necesidades inmediatas y futuras de cambios en la cadena de suministros. Establecimiento de objetivos comunes con clientes y proveedores. Mantener relaciones contractuales de largo plazo con clientes y proveedores clave. Desarrollo de métricas de desempeño comunes con clientes y proveedores. Asistencia mutua con clientes y proveedores para solución de problemas en todos los niveles organizacionales.
Integración	Operación de equipos multidisciplinarios & interorganizacionales con clientes y proveedores para la integración de procesos. Integración de procesos de fabricación con clientes y proveedores. Integración de la función de logística con clientes y proveedores. Sinergias con los recursos de clientes y proveedores. Integración de sistemas informáticos con clientes y proveedores.

Dimensiones	Indicadores
Coordinación	Iniciativas de la empresa y de sus proveedores para reducir los costos del cliente. Definición conjunta con clientes y proveedores del origen de componentes. Toma de decisiones conjunta con clientes y proveedores. Planeación táctico-estratégica con clientes y proveedores de canales de distribución.
Desarrollo	Desarrollo simultáneo de productos con clientes y proveedores. Desarrollo simultáneo de procesos de fabricación y de logística de materiales con clientes y proveedores. Diseño conjunto con clientes y proveedores de sistemas (de calidad e información, métodos de pago, embarque, y entrega). Desarrollo conjunto con clientes y proveedores de políticas de inventarios.
Gestión de la información	Uso de sistema informático para compartir información de inventarios con clientes y proveedores. Acceso libre a clientes y proveedores de la información, tanto estratégica como táctica de la empresa. Uso de sistema de Intercambio electrónico de datos con clientes y proveedores.
Mejora continua	Alto involucramiento de la alta gerencia en la mejora y la prevención de problemas en los procesos de la compañía. Evaluación de proveedores. Operación de un sistema de mejora permanente de la función planeación, de suministros de materiales, de fabricación y de distribución de productos al cliente.

Resultados y discusión

La población objeto de estudio de 4,174 empresas manufactureras de Aguascalientes, se estudió mediante una muestra de 72 empresas (Tabla 2). Las empresas de la muestra están distribuidas en los subsectores industria alimentaria, confección de productos textiles, fabricación de prendas de vestir, fabricación de productos metálicos, fabricación de maquinaria y equipo y fabricación de equipos de transporte, del sector manufacturero.

Tabla 2. Número de empresas en la población y en la muestra

Tamaño de empresa	Número de Empresas en la Población	Número. de Empresas en la Muestra
1=Empresa Grande	54 (1.20%)	12 (17%)
2= Empresa Mediana	90 (2.16%)	17 (24%)
3= Empresa Pequeña	349 (8.36)	25 (35%)
4= Empresa Micro	3682 (88.21%)	18 (25%)
Total	4174 (100%)	72 (100%)

El procesamiento de los datos recopilados inició con la prueba de confiabilidad del instrumento mediante la utilización del coeficiente Alpha de Cronbach. Como puede apreciarse en la Tabla 3, los niveles de confiabilidad son aceptables, por lo que se procedió a calcular el promedio de cada bloque de reactivos para utilizarlo como representante de cada dimensión de la gestión de la cadena de suministro, en los análisis subsecuentes.

Tabla 3. Coeficientes alfa de Cronbach por bloque de reactivos.

Dimensiones	No. de reactivos	Alpha de Cronbach
Enfoque al cliente	4	0.70
Cooperación	10	0.89
Integración	10	0.91
Coordinación	8	0.841
Desarrollo	8	0.88
Gestión de la información	7	0.85
Mejora continua	6	0.88

Como puede apreciarse en la Tabla 4, los valores de las medias de las prácticas de la gestión de la cadena de suministros, tanto la general, como las de los diferentes grupos, se encuentran alejados del 7, que es el valor máximo de la escala utilizada para recoger los datos, identificando así una gran oportunidad de mejora, particularmente en las microempresas cuyos valores son los más bajos de todos los grupos.

De acuerdo con lo esperado, entre mayor es el tamaño de la empresa, las medias de las dimensiones de la gestión de la cadena de suministro son mayores, indicando un mayor nivel de ejecución de sus prácticas (Tabla 4). Las medias generales de las prácticas de gestión de la cadena de suministros de la muestra estudiada con más altos niveles de ejecución son, en orden decreciente, el nivel de ejecución de las dimensiones de la gestión de la cadena de suministro es el siguiente: mejora continua, enfoque al cliente, cooperación, coordinación, integración, desarrollo y gestión de la información (Tablas 4).

Considerando separadamente los grupos de empresa, las prácticas de gestión de la cadena de suministros con más altos niveles de ejecución son: el enfoque al cliente, la cooperación y la mejora continua, En las empresas medianas y las microempresas también, sólo que con el orden invertido: la de más alto nivel de ejecución es la de mejora continua seguida de la de enfoque al cliente. En todos los casos, el tercer lugar más alto de nivel de ejecución, lo tiene dimensión de la cooperación. Con excepción de las empresas de tamaño grande, en que la integración tiene el cuarto lugar, en todos los demás tamaños de empresa, la dimensión de coordinación tiene el cuarto lugar más alto de nivel de ejecución. Sin excepción, el nivel más bajo de ejecución, lo tiene la dimensión de gestión de la información. Como ya se mencionó, el nivel de ejecución de las prácticas de la gestión de la cadena de suministros va disminuyendo conforme el tamaño de empresa se reduce, pero este patrón tiene excepciones. que contravienen el patrón esperado, pero no resultaron estadísticamente significativas en las pruebas que se reportan enseguida.

Tabla 4. Estadística descriptiva de las dimensiones de la gestión de la cadena de suministros.

Tamaño / Dimensión	Grande		Mediana		Pequeña		Micro		Total	
	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.	Media	Desv. Est.
Enfoque al cliente	5.13	1.29	5.06	1.10	5.30	1.40	4.00	1.41	4.89	1.39
Cooperación	5.29	1.43	4.82	0.84	4.93	1.32	3.99	1.57	4.73	1.36
Integración	4.88	1.30	4.28	1.33	4.08	1.57	3.16	1.55	4.04	1.55
Coordinación	4.61	1.44	4.62	1.02	4.51	1.33	3.88	1.47	4.40	1.33
Desarrollo	4.49	1.46	4.21	1.04	4.16	1.76	3.62	1.51	4.10	1.50
Gestión de información	4.33	1.60	3.36	1.19	3.25	1.78	2.60	1.27	3.29	1.57
Mejora continua	5.91	1.17	5.41	0.75	5.11	1.50	4.10	1.56	5.06	1.43

Las hipótesis del estudio se desglosó en siete hipótesis, una para cada dimensión de la gestión de la cadena de suministro. La técnica estadística para someter a prueba la hipótesis fue la de ANOVA. La prueba de ANOVA se utiliza para determinar si las diferencias entre varianzas medias del muestreo son más grandes de lo que se esperaría si sólo se toma en cuenta el azar (Hopkins y Glass, 1997). La prueba es apropiada para comparar variables numéricas de más de dos grupos (Hernández, Fernández y Baptista, 2005), por lo que se aplicó a las medias de cada una de las dimensiones de la gestión de la de la cadena de suministros. El nivel de significación de la prueba indica si las hipótesis nulas se rechazan o no. Si el nivel de significación es igual o inferior a 0.5 la hipótesis se rechaza y, por el contrario, si es superior a 0.5 no se rechaza. Como puede verse en la Tabla 5, las prueba de hipótesis de las dimensiones de enfoque al cliente, cooperación, integración, gestión de la información y mejora continua presentan un nivel de significación menor 0.05, que indica que la hipótesis nula se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa, por lo que se concluye que entre las medias de los cuatro grupos en las dimensiones de enfoque al cliente, cooperación, integración, gestión de la información y mejora continua hay una diferencia estadísticamente significativa entre al menos dos de las cuatro medias de los grupos. Sin embargo, en la misma

Tabla 5, los resultados de las pruebas de las hipótesis de las dimensiones de cooperación y de desarrollo, presentan un nivel de significación estadística de la prueba mayor a 0.5, que indica que la hipótesis nula no pueden ser rechazada, por lo que se concluye que entre las medias de los cuatro grupos en las dimensiones de coordinación y en la de desarrollo no hay diferencias estadísticamente significativas.

La prueba de ANOVA reveló que en cinco dimensiones hay diferencias significativas entre algunos de sus grupos, pero no estableció entre cuáles medias de los grupos se encontraba(n) la(s) diferencia(s) estadísticamente significativa, por lo que se aplicó el método Tukey (post- hoc) las dimensiones de la gestión de cadena de suministro en las que se sabía, por los resultados de la prueba de ANOVA, que había diferencia(s) entre los grupos de empresas: enfoque al cliente, cooperación, integración, gestión de la información y mejora continua.

Tabla 5. Prueba de ANOVA

Medias de las dimensiones de la gestión de la cadena de suministros		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Enfoque al cliente	Inter-grupos	19.607	3	6.536	3.770	0.015
	Intra-grupos	117.879	68	1.734		
	Total	137.486	71			
Cooperación	Inter-grupos	14.766	3	4.922	2.851	0.044
	Intra-grupos	117.373	68	1.726		
	Total	132.139	71			
Integración	Inter-grupos	22.553	3	7.518	3.456	0.021
	Intra-grupos	145.735	67	2.175		
	Total	168.288	70			
Coordinación	Inter-grupos	6.264	3	2.088	1.197	0.318
	Intra-grupos	116.847	67	1.744		
	Total	123.111	70			
Desarrollo	Inter-grupos	6.070	3	2.023	0.896	0.448
	Intra-grupos	151.381	67	2.259		
	Total	157.451	70			
Gestión de la Información	Inter-grupos	21.531	3	7.177	3.161	0.030
	Intra-grupos	154.385	68	2.270		
	Total	175.916	71			
Mejora Continua	Inter-grupos	27.438	3	9.146	5.237	0.003
	Intra-grupos	118.765	68	1.747		
	Total	146.203	71			

Los resultados de la prueba de Tukey corroboran que en las dimensiones de coordinación y desarrollo no hay diferencias estadísticamente significativas entre las medias de cuatro grupos, mientras que en las restantes cinco dimensiones hay al menos una diferencia entre medias estadísticamente significativa, como lo muestra la Tabla 6.

Las diferencias estadísticamente significativas son las siguientes: 1.3 en la dimensión de *enfoque al cliente* entre las empresas pequeñas y las de tamaño micro; 1.29 en la dimensión de *cooperación* entre las empresas grandes y las de tamaño micro; 1.71 en la dimensión de *integración* entre las empresas grandes y las de tamaño micro; 1.72 en la dimensión de *gestión de información* entre las empresas grandes y las de tamaño micro; 1.81 en la dimensión de *mejora continua* entre las empresas grandes y las de tamaño micro; 1.30 en la dimensión de *mejora continua* entre las empresas medianas y las de tamaño micro.

Tabla 6.7 Análisis de Tukey

Variable dependiente	(I) Tamaño	(J) Tamaño	Diferencia de medias (I-J)	Sig.
Enfoque al cliente	1= Grande	2= Mediano	0.06618	0.999
		3=Pequeño	-0.17500	0.981
		4=Micro	1.12500	0.110
	2= Mediano	1= Grande	-0.06618	0.999
		3=Pequeño	-0.24118	0.937
		4=Micro	1.05882	0.091
	3=Pequeño	1= Grande	0.17500	0.981
		2= Mediano	0.24118	0.937
		4=Micro	1.30000(*)	0.011
	4 =Micro	1= Grande	-1.12500	0.110
		2= Mediano	-1.05882	0.091
		3=Pequeño	-1.30000(*)	0.011
Cooperación	1= Grande	2= Mediano	0.46928	0.779
		3=Pequeño	0.3=Pequeño5681	0.866
		4=Micro	1.29901(*)	0.048
	2= Mediano	1= Grande	-0.46928	0.779
		3=Pequeño	-0.11247	0.993
		4=Micro	0.82973	0.252
	3=Pequeño	1= Grande	-0.35681	0.866
		2= Mediano	0.11247	0.993
		4=Micro	0.94220	0.104
	4 =Micro	1= Grande	-1.29901(*)	0.048
		2= Mediano	-0.82973	0.252
		3	-0.94220	0.104
Integración	1= Grande	2= Mediano	0.59853	0.705
		3=Pequeño	0.79700	0.420
		4=Micro	1.71618(*)	0.015
	2= Mediano	1= Grande	-0.59853	0.705

		3=Pequeño	0.19847	0.973
		4=Micro	1.11765	0.131
	3=Pequeño	1=Pequeño	-0.79700	0.420
		2= Mediano	-0.19847	0.973
		4=Micro	0.91918	0.205
	4 =Micro	1= Grande	-1.71618(*)	0.015
		2= Mediano	-1.11765	0.131
		3=Pequeño	-0.91918	0.205
Coordinación	1= Grande	2= Mediano	-0.00830	1.000
		3=Pequeño	0.10050	0.996
		4=Micro	0.73162	0.462
	2= Mediano	1= Grande	0.00830	1.000
		3=Pequeño	0.10880	0.994
		4=Micro	0.73992	0.367
	3=Pequeño	1= Grande	-0.10050	0.996
		2= Mediano	-0.10880	0.994
		4=Micro	0.63112	0.431
	4 =Micro	1= Grande	-0.73162	0.462
		2= Mediano	-0.73992	0.367
		3=Pequeño	-0.63112	0.431
Desarrollo	1= Grande	2= Mediano	0.27635	0.962
		3=Pequeño	0.33435	0.921
		4=Micro	0.87194	0.421
	2= Mediano	1= Grande	-0.27635	0.962
		3=Pequeño	0.05800	0.999
		4=Micro	0.59559	0.657
	3=Pequeño	1= Grande	-0.33435	0.921
		2= Mediano	-0.05800	0.999
		4=Micro	0.53759	0.668
	4 =Micro	1= Grande	-0.87194	0.421
		2= Mediano	-0.59559	0.657
		3=Pequeño	-0.53759	0.668
Gestión de información	1= Grande	2= Mediano	0.96405	0.333
		3=Pequeño	1.07540	0.186
		4	1.72421(*)	0.016
	2= Mediano	1= Grande	-0.96405	0.333
		3=Pequeño	0.11134	0.995
		4=Micro	0.76015	0.448
	3=Pequeño	1= Grande	-1.07540	0.186
		2= Mediano	-0.11134	0.995
		4=Micro	0.64881	0.508
	4 =Micro	1= Grande	-1.72421(*)	0.016
		2= Mediano	-0.76015	0.448
		3=Pequeño	-0.64881	0.508
Mejora continua	1= Grande	2= Mediano	0.50212	0.745
		3=Pequeño	0.80456	0.315
		4=Micro	1.81204(*)	0.003
	2= Mediano	1= Grande	-0.50212	0.745
		3=Pequeño	0.30243	0.886
		4=Micro	1.30991(*)	0.023
	3=Pequeño	1= Grande	-0.80456	0.315
		2= Mediano	-0.30243	0.886
		4=Micro	1.00748	0.075
	4 =Micro	1= Grande	-1.81204(*)	0.003
		2= Mediano	-1.30991(*)	0.023
		3=Pequeño	-1.00748	0.075

Como puede apreciarse, los resultados de la prueba de Tukey revelan una diferenciación del nivel de ejecución de las microempresas, en relación a otros tamaños de empresas, en las dimensiones de: enfoque al cliente, cooperación, integración, gestión de la información y mejora continua. Sin embargo, esa diferenciación no es estadísticamente significativa entre los otros tamaños de empresa, ni en la dimensión de coordinación, ni en la de desarrollo.

De acuerdo con los mismos autores, al aumentar el tamaño de una muestra se observa que efectos cada vez más y más pequeños son significativos, hasta que para muestras muy grandes casi cualquier efecto es significativo. El tamaño de la muestra puede afectar a la prueba estadística tanto por hacerla insensible (para muestras muy pequeñas) o demasiado sensible (para muestras muy grandes). El tamaño de la muestra, y las submuestras, actúa en detrimento de la potencia estadística de las pruebas, pero en contrapartida, los efectos que resultan significativos, lo son debido a que son importantes (Pardo & Ruíz, 2002).

Conclusiones

El hallazgo principal de este estudio, fue la presencia, en la estadística descriptiva, de las diferencias entre los diferentes tamaños de empresa en cuanto a su nivel de ejecución de la gestión de la cadena de suministros. En general, en la estadística descriptiva, entre mayor es el tamaño de las empresa, mayor es su nivel de ejecución. Sin embargo, las diferencias no fueron estadísticamente significativas. Los resultados presentados constituyen referencia para analizar la evolución de las empresas y el sector manufacturero mediante posteriores reaplicaciones del cuestionario utilizado para posibilitar un análisis longitudinal de las empresas encuestadas y del sector manufacturero. Queda por analizar la influencia que la gestión de la cadena de

suministros tienen sobre variables organizacionales como la rentabilidad, la competitividad y la innovación con las que, de acuerdo con la teoría recuperada, se relacionan estrechamente.

En todos los tamaños de empresas el nivel de ejecución de las dimensiones de la gestión de la cadena de suministro reveló grandes oportunidades de mejora, particularmente en las microempresas y en las dimensiones de desarrollo de la cadena de suministro y gestión de la información. Hay, en esa situación una gran oportunidad para que las Instituciones Educativas, los organismos públicos, los consultores y administradores contribuyan mediante programas específicos a mejorar la práctica empresarial, en el tema estudiado. Los datos recolectados tienen potencial para ser utilizados como referencia para evaluar programas mejora en el ámbito organizacional y en el sectorial para dar cuenta de la efectividad y de los programas en cuanto a su contribución al desarrollo de las empresas y de los territorios en que se encuentran enclavadas.

Referencias

- Ballou R. (2004) *Logística administración de la cadena de suministro*. Pearson Educación, México, Quinta Edición (2004) 5-49, 98-126, 154-156, 314-315, 655-656.
- Bolarín C., Lario E. & Ros L. (2008) Consecuencias del efecto Bullwip según distintas estrategias de gestión de la cadena de suministro: modelado y simulación, *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa* (2008) 5 (1), 49-66.
- Carlos, C. (2008). *Administración de la calidad de las empresas pequeñas*. Coedición Universidad Autónoma de Aguascalientes e Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México, Primera Edición 17-30, 36-39, 44-46, 52-53, 81-146.
- Carlos, C., Pérez, O. & González, M. (2009). Identificación de oportunidades de mejora en la colaboración en las cadenas de suministro. *Ponencia presentada en el III Simposio de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. "Paradigmas Emergentes en Ciencias Administrativas"*, efectuado del 5 al 6 de noviembre en Monclova, Coahuila.
- Carlos, C. & Silva, M. (2010). *La gestión de la calidad un enfoque de investigación*. Instituto Tecnológico de Aguascalientes, Primera Edición. 65-66.

Guía de Sistemas de Gestión de la Cadena de Suministro (2011) en <http://www.banespyme.org/imagesWeb/Publicaciones/11/guiasbanesto-4.pdf> Consultado el 23 de febrero de 2011.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2005) *Fundamentos de metodología de la investigación*. Mc Graw Hill, México, Primera Edición (2005) 105-142.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010). Censos Económicos 2009. En <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/privado-paraestatal.asp>. Consultado el 25 de octubre de 2010.

Jiménez, J. (2004). Los factores críticos de éxito de la cadena de suministro. *Instituto mexicano del transporte*, Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, artículo 3 (2006) en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247.pdf>. Consultado el 3 de febrero de 2011.

Pardo, A. & Ruiz, M. (2002). *SPSS 11. Guía para el análisis de datos*. España: Mc Graw Hill.

Pérez, V. (2008) Competitividad empresarial en http://www.degerencia.com/articulo/competitividad_empresa_un_nuevo_concepto. Consultado el 9 de febrero de 2011.

Rodríguez, J. (2007). Impacto de la Administración de la calidad en los índices de desempeño del sector automotriz. Tesis no publicada de la Maestría en Ciencias en Administración del Instituto Tecnológico de Aguascalientes, Aguascalientes, México.

Simental, C. (2005). Factores críticos para la administración de la cadena de suministro en empresas del estado de Nuevo León. Tesis no publicada de la Maestría en Administración de Tecnologías de Información del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Monterrey, México.

Artículo XXXIX. Diseño organizacional de una empresa comercializadora de productos médicos

Blanca Rosa Ochoa Jaime, Eduardo Celada Hurtado, Sergio Aharon Moreno Velarde, Yara Landázuri Aguilera & Dina Ivonne Valdez Pineda
blanca.ochoa@itson.edu.mx

Resumen

Actualmente es imposible no percatarnos que la dinámica mundial ha llevado a las organizaciones a sufrir grandes cambios en los ámbitos financieros, políticos y sociales, de no encontrarse preparadas para sortearlos inevitablemente perecerán o dejarán de tener las mismas oportunidades de desarrollo y crecimiento contra aquellas que se prepararon con tiempo y conservaron su ventajas competitiva ofreciendo mejores productos y servicios a sus clientes. La empresa en estudio no tiene un plan estratégico de negocio documentado que la oriente y le de rumbo, por lo que se plantea la interrogante ¿Cuáles son los elementos darán forma al diseño de organización para la empresa comercializadora de equipos médicos?, definiendo de esta forma el objetivo de realizar el diseño de organización que genere una cultura organizacional bajo lineamientos claros e institucionales que fundamente el desarrollo sustentable para la entidad. El presente estudio se realizó con la colaboración de profesores investigadores de dos cuerpos académicos, uno de ellos en consolidación y el otro en formación. Se estructuraron las principales funciones y actividades bajo la premisa de la teoría administrativa, determinándose como parte estratégica el proceso de planeación en su parte normativa, definiendo sus procesos para alinear el organigrama, responsabilidades y perfiles de puesto, las normas, políticas y procedimientos que servirán de marco rector del comportamiento organizacional, previendo con ello una administración más justa.

Palabras clave. Cultura organizacional, diseño organizacional, Normas, políticas y procedimientos, cadena de valor

Antecedentes

La cultura organizacional se vuelve el centro de toda organización, ya que es donde las ciencias sociales y del comportamiento humano desarrollan una dinámica propia, informal y en ocasiones inconsciente, que define las relaciones y afecta profundamente los resultados de las mismas. La cultura organizacional tiene una finalidad y un objetivo de supervivencia, pasando por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento; tiene una personalidad, una necesidad, un carácter y se les considera como micro sociedades con sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Desde este punto de vista: “Las organizaciones son comunidades cuyos integrantes persiguen múltiples intereses tanto comunes como

particulares pero que reconocen el valor de mantener la organización como un recurso importante. La estructura informal de relaciones que se desarrollan entre sus integrantes es más importante para guiar su comportamiento que la estructura formal". (Bernárdez, 2007).

Según De Faria (2004) describen que el Desarrollo Organizacional es un proceso de creación de una cultura que institucionalice el uso de diversas tecnologías sociales para regular el diagnóstico y el cambio de comportamiento entre personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la planeación de la organización".

El concepto de cultura organizacional ha tomado mayor relevancia en los últimos años por diversos acontecimientos mundiales como la diversificación de empresas trasnacionales, y sobre todo fenómenos como la globalización que han provocado nuevas tendencias y cambios dinámicos en las organizaciones, esto se ve reflejado en el comportamiento del personal y en la misma organización como expresiones de la realidad cultural.

El factor humano representa la parte fundamental para el éxito de la organización; mientras que, el diagnóstico de la cultura organizacional representa una oportunidad para conocer el comportamiento de los individuos en una organización y su relación con la empresa. La transición requerida se concentra en la mejorara de procesos apoyados en el personal y lograr un producto de mayor calidad, así como diferentes formas de comercialización.

Estos cambios se dan en base a cuatro dimensiones: *Mercado*: cambio de un mercado nacional cerrado a un mercado Internacional abierto. *Tecnología*: cambio de una tecnología tradicional y sus procesos a una tecnología de punta. *Gente*: cambio de gente dependiente a

requerir gente proactiva e independiente. *Sistemas de Administración*: cambio en la utilización de sistemas centralizados a trabajar bajo esquemas de sistemas descentralizados.

De las cuatro dimensiones del modelo de transición para este caso, la dimensión “Mercado” era incontrolable por parte de las empresas, por el inminente cambio hacia un mercado abierto. En la dimensión “Tecnología” se estaban llevando cambios de acuerdo a los requerimientos que el mercado estaba exigiendo. Como consecuencia las dimensiones a considerar como críticas o claves son las Dimensión “Gente” y “Sistemas de Administración”.

Planteamiento del problema

La empresa comercializadora de equipo médico en estudio reconoce que no tiene un plan estratégico de negocio documentado que la oriente y le de rumbo, sin embargo se tiene la idea de estructurar su organización a través del análisis de procesos que le permita traducirlos en normas, políticas y procedimientos, acción que le permitirá obtener la Certificación en Buenas Prácticas de Manufactura otorgada por parte de la Secretaria de Salud, lo cual deberá formar parte integral del manual de normas y políticas de la empresa que le ayudará a generar valor y confianza entre sus clientes.

Actualmente se tiene planes de crecimiento y se está consciente que para lograrlo deberá de institucionalizar las ideas de organización bajo una esquema formal de organización, que le permita tener enfocado todos los recursos con los que cuenta y dirigir eficientemente las ideas de desarrollo, para alcanzar y sostener la oportunidad de negocio que vislumbra, así como generar la confianza de sus cliente.

La empresa desde sus inicios se ha preocupado por mantener condiciones que generan valor a sus clientes y poco a poco construir un lugar de trabajo agradable para sus empleados y lograr una actitud de compromiso e integración hacia la organización, la cual no se ha logrado.

Sin embargo las acciones realizadas han sido insuficientes ya que no se ha logrado la integración esperada y la alineación de todas y cada una de las acciones de los trabajadores al logro de los objetivos trazados. Ante esta situación la empresa está interesada en desarrollar el diseño de organización que se ajuste a sus necesidades, que valla desde la estructura de organización, hasta las normas, políticas y procedimientos que le permita ligar los aspectos de cultura institucional y provocar la unidad de negocio junto a los empleados. Después de estos antecedentes se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los elementos que darán forma al diseño de organización para la empresa comercializadora de equipos médicos?

Objetivo

Realizar un diseño de organización que genere una cultura organizacional de la empresa bajo lineamientos claros e institucionales con el propósito de fundamentar el desarrollo sustentable para la entidad.

Justificacion

El determinar el diseño de organización y la cultura organizacional para la empresa permitirá tener una base concreta respecto a las actividades y conductas del personal en relación con los objetivos y metas de la organización, ya que actualmente se encuentra en un momento muy importante por el crecimiento de las operaciones en México, representando un posible crecimiento de la plantilla laboral de la empresa y en los niveles de producción del negocio.

El presente estudio se realizó con la colaboración de profesores investigadores de dos cuerpos académicos, del área de ciencias económico administrativo, uno de ellos en consolidación y el otro en formación. Con este desarrollo la empresa tendrá la posibilidad de tener los elementos necesarios para corregir o modificar aspectos que en algún momento

representen factores de riesgo o que afecten el logro de objetivos de la organización como son el cumplimiento de los compromisos contraídos con los clientes y se ven traducidos en producción que la empresa requiere para la continuidad propia de su giro.

Marco referencial

Organización. Se refiere al proceso administrativo que permite estructurar el cómo y el porqué del funcionamiento de toda empresa, donde se establecen funciones, responsabilidades, líneas de autoridad, y permite mostrar como se aplica y se distribuyen los recursos para el logro de los objetivos de la empresa, empleando para ello lo que se conoce como diseño organizacional. La palabra organización tiene tres acepciones, la primera etimológicamente proviene del griego “*organon*” que significa instrumento; la segunda se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y última se refiere a la organización como un proceso.

Tipos de organización. Chiavenato (2002), menciona que las organizaciones son entidades sociales en continuo proceso de desarrollo y denomina a la organización formal como “estructura de relaciones profesionales entre las personas, planeada para facilitar la consecución de los objetivos generales de la organización. La organización formal es la organización formalmente adoptada y se caracteriza por el organigrama y manuales de la organización “.

Así mismo menciona “las organizaciones no son entidades totalmente mecánicas, ya que están compuestas de personas que, aunque ocupen posiciones en la organización formal y realicen el trabajo empleando la tecnología, crean a la organización informal, existen patrones de comportamiento y relaciones que no están definidos en el organigrama. Existen amistades y antagonismo, individuos que se identifican con otros grupos que se apartan de otros y gran

variedad de relaciones de trabajo o fuera de éste, constituyen la llamada organización informal”

Comportamiento Organizacional. Derivado de la importancia del individuo en la organización es importante destacar las variables que permiten identificar los factores que intervienen en su comportamiento y que son claves para determinar la imagen de la organización desde un punto de vista conductual.

Liderazgo. Davis y Newstrom, (2002) mencionan que se define como “El proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar los objetivos. Es el factor humano que ayuda a un grupo a identificar hacia dónde se dirige y luego lo motiva a alcanzar sus metas”; mientras que (Robbins, 2004) lo define como “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización, el liderazgo informal es tan importante o más que la influencia formal, en otras palabras los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser formalmente para dirigirlos”. A diferencia de Newstrom, Robbins conceptualiza el liderazgo desde un punto de vista gerencial en una organización.

Cultura organizacional. Según Jackes (1951, cit. por Chiaventano 2002), “Cultura organizacional es la manera rutinaria o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en gran parte por todos los miembros de la organización, que deben aprender y aceptar los nuevos miembros para ser aceptados en el servicio de la empresa “.

En los conceptos de cultura (Granell, 1997;Shein 1992;Jackes 1951) coinciden en que la cultura es aquello que es compartido por los integrantes de un grupo Granell lo define bajo un punto de vista general, sin embargo Shein y Jackes hacen mayor énfasis en la influencia de las conductas aceptables para la organización hacia los nuevos miembros.

Modelo de diagnóstico. Las necesidades de analizar a la organización desde una perspectiva general donde se consideran factores como la administración, la tecnología, el factor humano y al ambiente externo e interno ha originado la elaboración de modelos con distintos enfoques que permiten a las empresas conocer los niveles de cultura y desarrollo de acuerdo al enfoque que la organización requiera para sus análisis.

Modelo Causal de Desempeño e Innovación Organizacional de Burke–Litwin. Nos dice que es necesario distinguir entre el ambiente y la cultura organizacional y entre el cambio transaccional y transformacional. El ambiente de la organizaciones es la evaluación colectiva de las personas acerca de la organización, puede ser un lugar bueno o malo para trabajar, amistoso, cordial, frío, de trabajo duro, etc. Litwin demostró que era posible inducir diferentes ambientes en “organizaciones” manipulando las metas y practicas gerenciales. Además estos diferentes ambientes producían clases significativamente diferentes de conducta de los miembros de la organización.

Modelo de Diagnostico Organizacional de French y Bell. Menciona que el diagnóstico es una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, tocando los procesos, la cultura y otros objetivos de interés. Se identificarían los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema; partiendo del análisis del entorno y los siguientes cinco subsistemas: Subsistema tecnológico, subsistema social – humano, subsistema normativo tshneo-french y bell, subsistema estructural y subsistema objetivos.

Modelo del Desempeño Organizacional de David P. Hanna. Este modelo describe un marco de referencia en el cual se encuentran cinco dimensiones que ejercen un impacto sobre el desempeño de la organización: Situación comercial, estrategia de negocio, resultados de la

empresa, cultura y un foco centrado en las interrelaciones entre la estructura, gente, recompensas, información, tareas y toma de decisiones.

Metodología

Sujeto. La investigación se realizó en la empresa comercializadora de equipo médico que se dedica a la fabricación y comercialización de dispositivos médicos nacionales de alta calidad y competitividad económica, siempre pensando en el mercado Nacional e Internacional y procurando otorgar un beneficio social.

Materiales. Se realizó una entrevista con el propietario y el personal de dicha organización así como visitas a las instalaciones lo cual permitió realizar el diagnóstico. La entrevista fue realizada tomando como base el modelo de diagnóstico de David P. Hanna.

El modelo de David P. Hanna describe un marco de referencia en el cual se encuentran cinco dimensiones que ejercen un impacto sobre el desempeño de la organización: Situación comercial, estrategia de negocio, resultados de la empresa, cultura y un foco centrado en las interrelaciones entre la estructura, gente, recompensas, información, tareas y toma de decisiones.

La entrevista se llevo a cabo realizando varias preguntas basadas en las siguientes las dimensiones: Organización, Cultura, Comunicación, Sistema, La Gestión por Procesos, Cooperación, Calidad, Producción y Motivación

La entrevista tendría dos tipos de medición. Nominal: pretende establecer categorías distintivas que no implican un orden específico. El objetivo es identificar actitudes positivas y negativas con respecto a determinados temas que posteriormente serán analizadas para obtener resultados comparables. Ordinal: para identificar el orden y peso de los diferentes factores que afectan en algunos casos el establecimiento de procesos y permanencia en la organización.

Procedimiento. El diseño de organización inició a partir de la entrevista con el accionista principal para determinar cuál es la situación que él percibe en relación a los resultados esperados y el comportamiento actual de los empleados de la empresa. Para la Determinación del modelo de diagnóstico a aplicar se analizó el modelo y se determinaron los puntos más factibles donde la empresa detectará las áreas de oportunidad y mejora de la organización. Se eligió al Modelo de Desempeño Organizacional de David P. Hanna ya que ofrece una perspectiva más acorde a la organización ya que busca tener una visión organizacional y describe el impacto sobre el desempeño de la organización desde el punto de vista comercial, estrategia de negocio, resultados de la empresa, cultura y un foco centrado en las interrelaciones entre la estructura, gente, recompensas, información, tareas y toma de decisiones.

Resultados y discusión

Derivado de la intención de formalizar las operaciones y actividades de la empresa se realizó un análisis del entorno agrupándolo en Entorno Indirecto, que afecta a la empresa sin que ésta tenga posibilidad de control directo sobre como son: el entorno Económico, que afecta las expectativas de las empresas, lo que termina por afectar la demanda por los bienes y el nivel de precios de los bienes transados; el entorno político, las negociaciones de los sectores de gobierno, el entorno social, que se manifiesta a través de variados y diferentes mecanismos respecto a cómo deben operar las empresas y su entorno laboral y el entorno directo, que afecta a la empresa, pero sobre el cual ésta tiene más posibilidades de influir, aún cuando no de controlarlo.

En lo que respecta al Entorno Directo, este es susceptible de ser influido, pero no es controlable, ejemplo de ello es: El entorno Patrimonial, los accionistas y miembros del consejo

los cuales tienen expectativas respecto de sus inversiones y la forma en que se administran, el entorno Comercial como son los Clientes, que esperan que los productos y servicios tengan un determinado perfil de características, cambiándose de proveedor cuando estiman no estar satisfechos; los Proveedores que esperan una asociación de largo plazo mutuamente convenientes; los Competidores, cuyas acciones estratégicas obligan a la empresa a respuestas que van cambiando continuamente las formas de competir, influyendo significativamente en la tasa de cambio al interior de la organización.

En este estudio se determinó la Visión del negocio, la filosofía, los objetivos estratégicos, el diseño organizacional, la estructura organizacional, el análisis de los procesos de transformación y su impacto en la cadena de valor, así como la gestión de recursos humanos.

Entenderemos como diseño de organización al proceso Administrativo donde la estructura sigue a la estrategia del negocio, en donde el diseño es el conjunto de variables representado por las formas que se han adoptado para llevar a cabo la Visión del Negocio. Una vez realizado el diagnóstico se llevó a cabo el análisis bajo la metodología de Causa – Efecto, lo que permitió realizar unos análisis más detallados de los problemas detectados y enfocarnos en el área de laboral, social o cultural, este diagnóstico muestra las causas, efectos, acciones y los responsables de estas.

**DIAGNOSTICO DE LAS EMPRESAS
CAUSA - EFECTO**

CAUSA	EFECTO	ACCION	RESPONSABLE
Falta de definición de Rumbo, Compromisos y Comunicación de las expectativas y responsabilidades del personal para el logro de Metas.	Se puede focalización para decidir en función de la Visión	Realizar Proceso de Planeación, definiendo como MINIMO : Visión, Misión, Valores, Políticas, Metas y Objetivos a Seguir	Accionistas y Asesor
Organización disfuncional de acuerdo a las expectativas de los accionistas.	Exceso de cargas de Trabajo para algunos miembros de la Organización, Decisiones Centralizadas, Confusión en la determinación de Estructuras y Responsabilidades Delegadas.	Análisis de la Estructura de Acuerdo a la Visión de Negocio y las Responsabilidades a DELEGAR	Accionistas y Asesor
Oportunidad de Mejora en la Administración de las Empresas.	Asesores cortos de Recursos, Falta de Información Oportuna, Sistemas de Trabajo Deficientes, Manejo de Recursos Inadecuado, Falta de Indicadores de Desempeño	Investigación y Análisis de Asesores, Control de la Contabilidad Intemamente, Definir Procesos, Procedimientos, Automatizaciones de Procesos Instalaciones, Ubicaciones, Por SEPARADO realizar PLANEACION FISCAL para aprovechamientos, Definir de Indicadores de Desempeño	Accionistas y Asesor
Personal x Evaluar	Perdida de Confianza y Descontrol	Responsabilidad y Autoridad que Administrar, Formación y Preparación Acorde al Puesto, Capacitación y Entrenamiento, Manejo de Conflictos, Disciplina Organizacional	Accionistas y Asesor

Fuente: Propia, 2012.

El análisis de causa y efecto fue presentado para su validación a los accionistas de la empresa, el diagnóstico muestra claramente que el accionista y asesor deberán trabajar enfáticamente en corregir las anomalías presentadas, debido a que sobre ellos recae la responsabilidad sobre los efectos generados. Posteriormente se determinó el plan final de trabajo, mismo que se presenta a continuación:

PLAN DE TRABAJO

PROCESO DE PLANEACION	VISION
	MISION
	VALORES
	POLITICAS
	METAS DE NEGOCIO
	OBJETIVOS PERSONALES
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	ORGANIGRAMA Y PROCESOS
MEJORA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS	ASESORES FISCALES
	CONTROL DE LA CONTABILIDAD
	DEFINICION DE NORMAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
	DEFINICION DE PROCESOS A AUTOMATIZAR
	ANALISIS DE INSTALACIONES Y UBICACIONES (ABARCA HASTA EL PERSONAL)
	INDICADORES DE DESEMPEÑO
PERSONAL	DESCRIPCIONES DE PUESTOS
	EVALUACION DEL PERSONAL
	CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO
	TABULADORES DE PAGO
	PLAN DE DESARROLLO

Fuente: Propia, 2012.

Como parte del plan de trabajo se propusieron iniciar con Indicadores de Negocio de tal forma que les permitiera visualizar el avance de las estrategias, estos corresponden al proceso e planeación, estructura organizacional, mejora de procesos administrativos y personal, todos alineados de manera vertical.

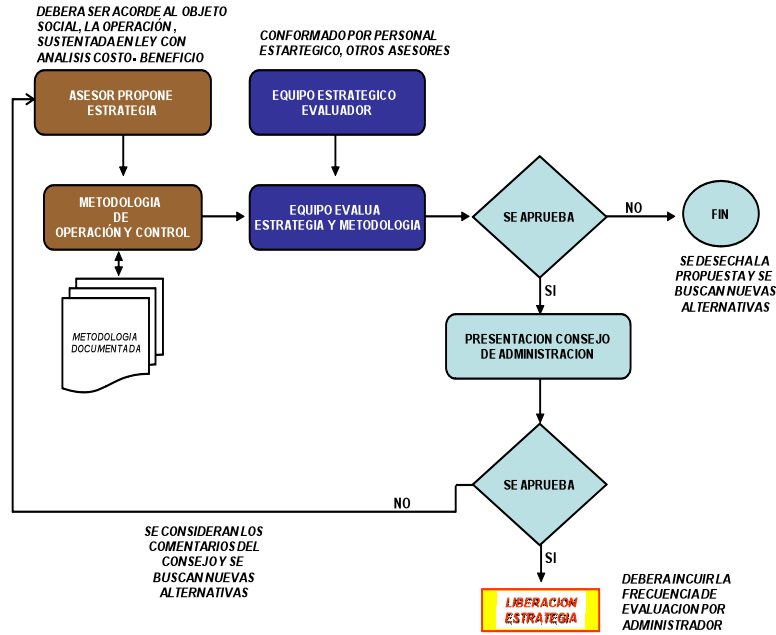
PROPUESTAS DE METAS DE NEGOCIOS

CONCEPTO		
VENTAS	TIPO	
VENTAS TOTALES EN \$	EMPRESA	DIRECTIVO
CLIENTES NUEVOS	VENTAS	VENDEDORES
VENTAS X CLIENTES \$	VENTAS	VENDEDORES
VENTAS X CLIENTES X VOLUMEN	VENTAS	VENDEDORES
CAPITAL DE TRABAJO		
INVENTARIOS (Pesos, Rotacion, Faltantes)	EMPRESA	VENTAS/ADMON.
LIQUIDEZ (A. Circulante . P. Circulante)	EMPRESA	DIRECTIVO
CONCILIACIONES		
CXC (Clientes, Deudores, Anticipos, Bancos)	ADTIVO.	ADTIVO.
CXP (Proveedores, Acreedores, Impuestos, Deuda)	ADTIVO.	ADTIVO.
RENTABILIDAD		
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD EN %	EMPRESA	DIRECTIVO
GASTO INGRESO %	EMPRESA	DIRECTIVO

Fuente: Propia, 2012.

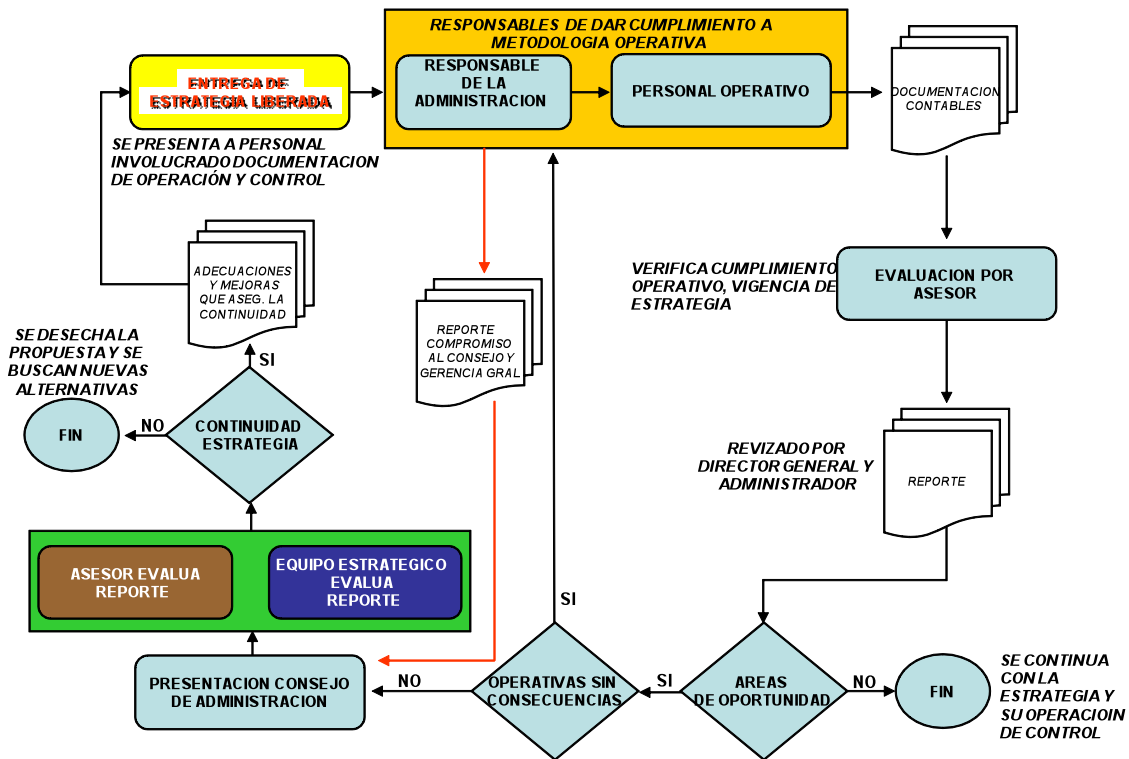
Para lograr el cambio esperado se determino el nuevo rol del administrador que deberá apoyar las metas y estrategias de la empresa proporcionando a los accionistas y ejecutivos los servicios necesarios para la toma de decisiones, por lo cual se deberá asegurar el aprovechamiento de los recursos financieros y materiales a través del cumplimiento de normas, políticas y procedimientos establecidos; así como garantizar a los accionistas y ejecutivos el control administrativo e interno por lo que se elaboro el diagrama de flujo-administración y el diagrama de flujo-control.

Diagrama de flujo - Administración



Fuente: Propia, 2012.

DIAGRAMA DE FLUJO - CONTROL



Fuente: Propia, 2012

Para la organización establecer una estructura implica determinar el marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos. La herramienta a utilizar para determinar la estructura más adecuada a la organización es a través del análisis de la Cadena de Valor, lo anterior ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva.

Las actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). Es el conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio para generar una estrategia competitiva o estrategia del negocio, se detalló la estrategia del negocio a través de la planeación en cuanto a normatividad, estrategia y operación que apoyan a los procesos clave, así como las áreas de soporte; ventas, calidad, administración, asesoría en la administración y en calidad, buscando siempre la satisfacción del cliente.

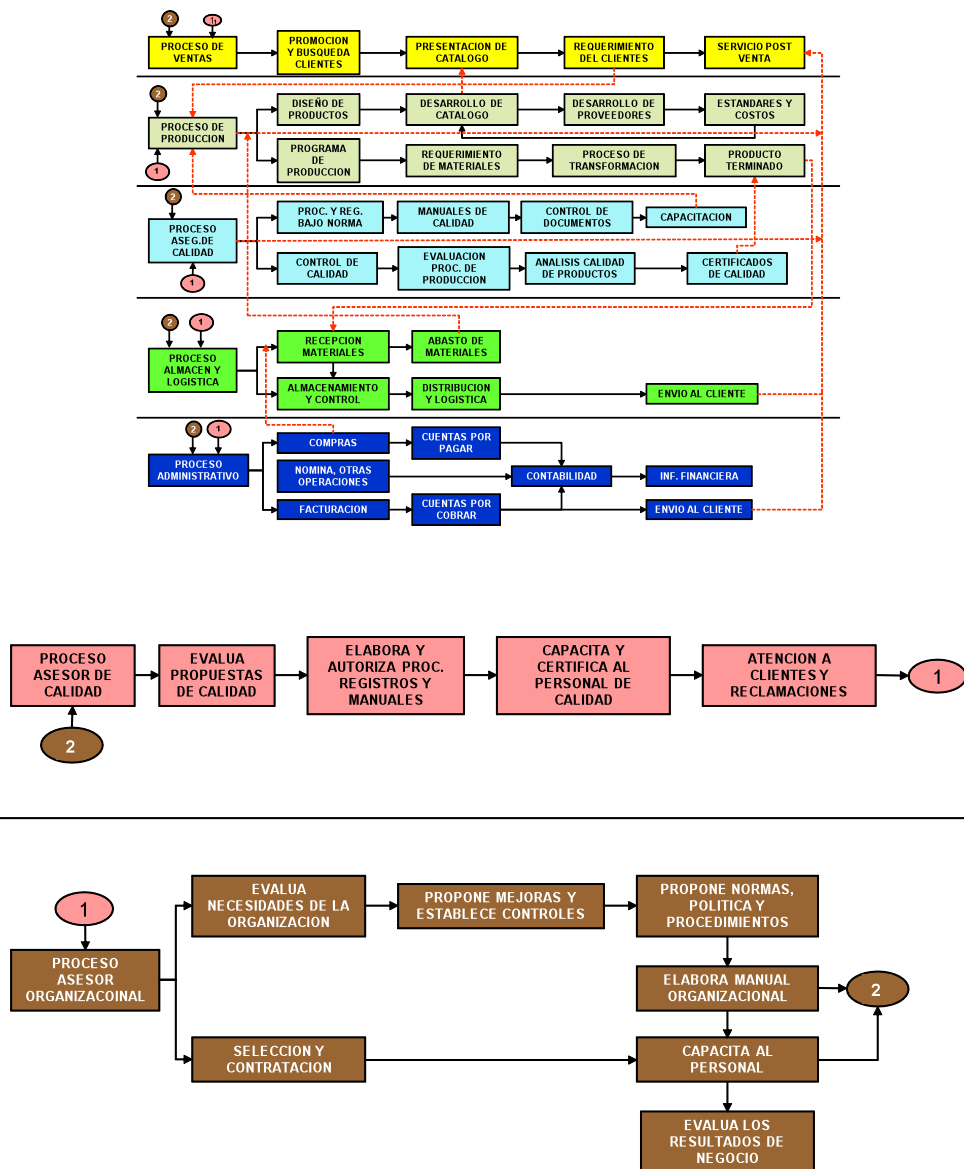
CADENA DE VALOR



Fuente: Propia, 2012

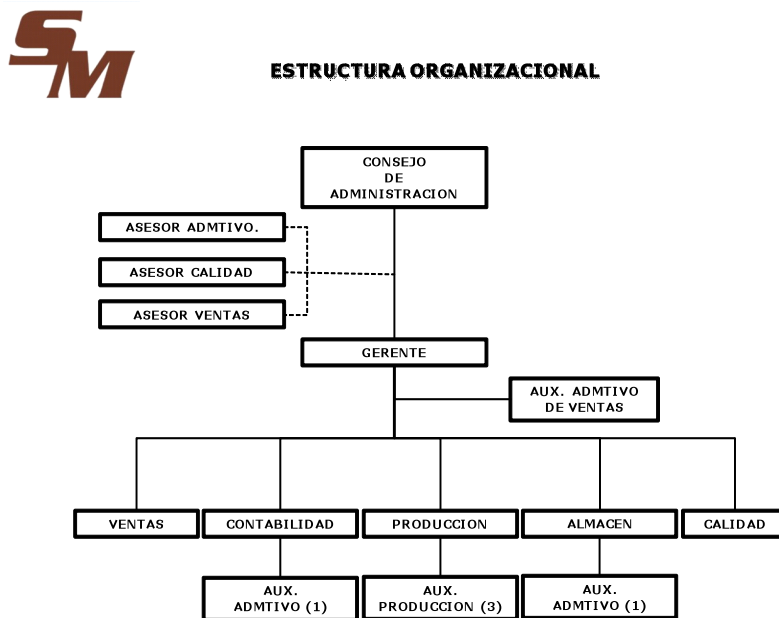
La cadena de valor muestra el diseño de la Planeación Normativa así como los procesos claves y de soporte, siempre buscando la satisfacción del cliente de acuerdo con las especificaciones del producto y muestra la importancia de cada departamento y como se relacionan entre sí. A continuación se presenta con mayor detalle el mapeo de los procesos clave y de soporte que darán forma al organigrama para la definición de los perfiles de puesto.

MAPEO DE PROCESOS



Fuente: Propia, 2012

Una vez diseñado el mapeo se identifican claramente en este las actividades que se realizan en el puesto, lo que será más sencillo diseñar los perfiles para estos en todos los niveles de la empresa como son; Asesor administrativo, de calidad, ventas, gerente, vendedor, contador, jefe de producción, jefe de almacén, jefe de calidad, entre otros. Después de realizar el análisis de la cadena de valor y determinado que su estructura organizacional será de manera vertical bajo el método lineal, la propuesta sería de la siguiente manera:



Fuente: propia, 2012

Una vez definida la estructura organizacional se realizó el análisis de puestos en donde se definieron las actividades y labores que se desempeñan en las unidades de trabajo de forma específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.

Los resultados generados de la presente investigación darán forma al diseño de organización para la empresa comercializadora de equipos médicos, alineando a la cadena de valor, la aplicación del Modelo del Desempeño Organizacional de David P. Hanna permitió

analizar las cinco dimensiones que ejercen un impacto sobre el desempeño de la organización las cuales van encaminadas a la situación comercial, estrategia de negocio, resultados de la empresa, cultura y un foco centrado en las interrelaciones entre la estructura, gente, recompensas, información, tareas y toma de decisiones.

Conclusiones

El diagnóstico realizado permitió conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar de manera urgente y conseguir una mejora inmediata. Con los resultados obtenidos se detectó que se tiene planes de crecimiento, sin embargo la compañía considera que son insuficientes las acciones realizadas ya que no se ha logrado la integración esperada y la alineación de todas y cada una de las acciones de los trabajadores al logro de los objetivos trazados ya que se tendrá la posibilidad de contar con los elementos necesarios para corregir o modificar aspectos que en algún momento representen factores de riesgo o que afecten el logro de objetivos de la organización. En la delimitación de las actividades y responsabilidades fue donde se encontraron más oportunidades de mejora, ya que en la parte tecnología su actividad es netamente manufacturera (ensamble de partes), estableciéndose la cadena de valor como el elemento mas importante para el diseño de organización.

Los puntos desarrollados fueron en el proceso de planeación normativa definiéndose la Visión, Misión, Valores y principales Políticas que darán los lineamientos a seguir; El análisis de los Procesos claves y de Soporte ayudaron a estructurar en la organización los puestos y responsabilidades alineándolos al logro de la satisfacción del cliente y priorización de los resultados bajo un esquema de calidad, sustentado en su sistema de Buenas Practicas de Manufactura. Por ultimo se desarrollaron los documentos legales que permitirán la tranquilidad operativa y satisfacción del personal.

Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos se recomienda aplicar el diseño propuesto para la organización sin olvidar que este solamente es el primer paso para lograr la institucionalización de la empresa, por lo que se deberá de continuar realizando los ajustes necesarios en la medida del propio crecimiento de la organización, la madures de sus sistemas de trabajo y la estandarización de sus procesos.

Referencias

- Bernárdez L., M. (2007). Desempeño organizacional: Mejora creación e incubación de nuevas organizaciones, Sonora, México, Editorial ITSON.
- Burke, W. and Litwin, G. (1992), “A causal model of organizational performance and change”, *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 523-45
- Burke–Litwin (2001); Modelo Causal de Desempeño e Innovación Organizacional, recuperado el 13 de agosto de 2012 de: http://www.12manage.com/methods_burke_litwin_model_es.html
- Chiavento I. (2002). Administración en los nuevos tiempos. Primera Edición. México, Ed. McGraw Hill.
- Chiavento I. (2009). Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, (México) McGraw-Hill Interamericana,
- De Faria, M., F. (2004). Desarrollo organizacional: Enfoque integral. México D.F. Editorial Limusa.
- Davis, Newstrom.(2002) Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. México, D.F. McGraw-Hill Interamericana.
- French, Bell, (1996) Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Editorial Prentice Hall Interamericana. Quinta edición.
- Granell E. (1999) Las múltiples caras del conflicto en las organizaciones. ¿Gerentes y negociadores? *Revista debates IESA*. Vol N° 2 Octubre- Diciembre
- Hanna D. (1990) Diseño de Organizaciones para la excelencia en el desempeño. Editorial Addison Wesley Iberoamericana, México, D.F. Primera edición.
- Robbbins, S. (2004) Comportamiento organizacional. 8va. Edición. México, Editorial Pearson Educación.

Artículo XL. Diseño de un curso sobre manejo y conducción de grupos para las cooperativas de la comunidad de Buenavista, Sonora

María de Lourdes Serrano Cornejo, Raquel Ivonne Velasco Cepeda, Alba Rosa Peñuñuri Armenta & Maribel Guadalupe Gil Palomares
lourdes.serrano@itson.edu.mx

Resumen

Turismo alternativo es el que se realiza cerca de la naturaleza para el esparcimiento y recreación de los turistas, simultáneamente con la preservación del medio ambiente. Nicho que ofrecen pequeños y medianos operadores propiciando mejor distribución de los ingresos entre las comunidades locales participantes, por tal motivo se hace necesario capacitar a estos facilitadores de la capacitación que se desempeñan como guías para descubrir nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo. ¿Cómo mejorar la atención y servicio al cliente de la comunidad de Buenavista, Sonora, para elevar la calidad de vida de la región? Diseñar un curso sobre manejo y conducción de grupos para la cooperativa de esta comunidad. Los sujetos en este estudio fueron los guías turísticos del corredor. La metodología utilizada, Norma de Competencia Laboral CONOCER, los pasos fueron entre otros, el de determinar los requerimientos de información, definir temática del curso, objetivos, dinámicas. Como resultado se obtuvo el curso de capacitación explicando cada uno de los temas a impartirse. El servicio al cliente es fundamental teniendo una relevancia en las empresas de servicios, específicamente las de ecoturismo, siendo importante no solo satisfacer las expectativas del cliente, sino superarlas, lo que promocionará al corredor de ecoturismo río yaqui.

Palabras claves. Norma de Competencia Laboral CONOCER. Buenavista, Sonora

Introducción

Turismo alternativo es un conjunto de vivencias y experiencias únicas, irrepetibles, personales que se dan en un entorno de calidad en el tiempo libre del turista, en un entorno de calidad geográfica y social, que permite al turista percibir sus relaciones de una manera diferente con el entorno geográfico y cultural, con los otros turistas y sus anfitriones, dentro de los parámetros del desarrollo humano sustentable que prevé el desarrollo y crecimiento económico, la equidad social y la sustentabilidad ambiental (Zamorano, 2009).

Lo más importante es el contacto y respeto de la flora y fauna locales; así como de los usos y costumbres de las culturas autóctonas. Es un nicho que comercializa una experiencia distinta: una alternativa más cultural, natural, personal y auténtica. Lo ofrecen pequeños y

medianos operadores, lo cual propicia una mejor distribución de los ingresos entre las comunidades locales participantes.

Este tipo de turismo puede clasificarse según la Secretaría de Turismo 2004, en:

a) Ecoturismo: actividades recreativas de apreciación y conocimiento directo de la naturaleza a través del contacto con la misma. Observación de la naturaleza, fósiles, sideral, flora, fauna, ecosistemas, geología, senderismo interpretativo, investigación biológica, safari fotográfico y talleres de educación ambiental.

b) Turismo de aventura: viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas, asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza.

- En el aire (globo, vuelo en ala delta, paracaidismo, parapente.
- En el agua (buceo, descenso en ríos, kayak, pesca y espeleobuceo.
- En la tierra (montañismo, espeleismo, ciclismo, rappel, caminata, escalada, cañonismo y cabalgata.

c) Turismo rural: son los viajes que tienen como fin realizar actividades de convivencia e interacción con comunidades rurales. Talleres de artesanía, arqueología, agroturismo, preparación y uso de medicina tradicional, talleres gastronómicos, aprendizaje de dialectos, vivencias místicas, Etnoturismo, fotografía rural y vivencias místicas.

Planteamiento del problema

El Estado de Sonora posee un gran potencial turístico que proveería de oportunidades excepcionales para la economía de la región, el Plan Municipal de Desarrollo de Cajeme 2009-2012 en el rubro de cultura, dice que para posicionar la cultura como uno de los ejes del desarrollo social y económico de los habitantes, es necesario que el gobierno diseñe propuestas de acuerdo a los requerimientos de la sociedad. Las actividades artísticas y

culturales han demostrado tener un alto impacto en la difusión de múltiples elementos culturales que refuerzan la identidad ciudadana, objetivos que a continuación se detallan:

Objetivo 1. Generar propuestas de trabajo encaminadas a rescatar, desarrollar, intercambiar, reproducir, promocionar y difundir todas las manifestaciones culturales del municipio de Cajeme, a través de los espacios existentes.

Objetivo 2. Crear y fortalecer la Infraestructura cultural con nuevos espacios, para una sana convivencia con diferentes organizaciones civiles y creadores independientes.

Objetivo 3. Apoyar los convenios existentes o crear nuevos convenios encaminados a la acción cultural aprovechando los recursos Estatales, Federales y Municipales.

Objetivo 4. Crear las condiciones necesarias para que Cócorit se desarrolle como un nuevo e importante espacio cultural. Cabe mencionar que Buenavista, forma parte de la Comisaría de Cócorit. Dentro de este objetivo encontramos: a) Promover la formación artística en promotores para poder desarrollar actividades artísticas y culturales en las 5 comisarías del Municipio de Cajeme. b) Propiciar un corredor cultural del Sur del Estado de Sonora, donde se incluyan todas las manifestaciones culturales.

Dentro de las iniciativas estratégicas del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) se encuentran los Corredores Turísticos en el Sur de Sonora (CESS) cuyo objeto es la de fomentar el desarrollo turístico sustentable y justo, desde el punto de vista económico, socio-cultural y medioambiental, con la finalidad de que la actividad de ecoturismo beneficie directamente o indirectamente a las comunidades involucradas y es por ello que el ITSON en coordinación con autoridades de gobierno, instituciones y empresas de servicio, impulsa la empresa comunitaria Buenavista, dentro del corredor turístico Río Yaqui.

En el sector turismo, Buenavista, Sonora se encuentra ubicado a un costado de la Presa General Álvaro Obregón entre Hornos y Cumuripa, lo que lo hace atractivo para el turismo rural y de aventura, motivo por el cual, es necesario la promoción y formación de los recursos humanos que llevarán a cabo esta actividad, ya que en muchas ocasiones realizan sus funciones o actividades de una manera improvisada y sin ninguna capacitación no cubriendo las expectativas de cada vez más exigentes clientes de ese sector.

Con todo lo anterior expuesto, surge el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo mejorar la atención y servicio al cliente de la comunidad de Buenavista, Sonora para elevar la calidad de vida de la región?

Justificación

El ITSON a través de sus iniciativas apoya y desarrolla estrategias que mejoren su calidad de vida de sus habitantes para que en conjunto ITSON y población coparticipe de su propio desarrollo.

Por tal motivo, se hace necesario conocer a la comunidad de Buenavista, Sonora dentro del corredor Río Yaqui, es decir, su historia, costumbres, tradiciones, etc., misma que a continuación se dará un brevísimo esbozo.

Buenavista, es una población del municipio de Cajeme, al sur del Estado de Sonora, situada a 48 kilómetros de Ciudad Obregón. En 1619 fue fundada por el misionero Martín Burgencio. Tuvo especial importancia estratégica presidio militar durante la época colonial, fue el asiento de la compañía de San Carlos de Buenavista y a partir de 1820 tuvo ayuntamiento y cabecera de partido de Villa de Salvación. En la segunda mitad del siglo XIX estuvo adscrita al distrito de Guaymas, junto con los pueblos yaquis. Cócorit fue dependencia del ayuntamiento de Buenavista en los inicios de la vida independiente y en diciembre de 1930 fue anexada al municipio de Cajeme.

Buenavista cuenta con una población de 366 personas dedicadas a la agricultura y ganadería, inmersa en una población social económica y ambiental donde se presentan situaciones como emigración, baja escolaridad y de acuerdo con datos INEGI (2000) donde 192 son masculinos y 174 femeninas. Los ciudadanos se dividen en 117 menores de edad y 249 adultos, de cuales 47 personas tienen más de 60 años.

Objetivo

Diseñar un curso sobre manejo y conducción de grupos para la cooperativa de la comunidad Buenavista, Sonora que ayude a proporcionar una mejor atención y servicio a los turistas y eleven la calidad de vida de esa región.

Marco referencial

A continuación se dará un esbozo general de la capacitación y su importancia para todo tipo de organizaciones incluyendo el sector turístico.

Münch (2006), define a la capacitación como a la educación que se imparte en la organización con la finalidad de desarrollar habilidades, destrezas y competencias en el trabajo, así mismo para Amaro Guzmán, citado por Rodríguez Valencia 2002, menciona que capacitación, es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades para aumentar la eficacia en la ejecución de sus tareas, por lo que la eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal, por otro lado Acosta, 2002 menciona que la formación de los empleados debe de ser considerada como una visión estratégica ya que hoy en día las empresas de excelencia tienen y deben de mantener niveles elevados de superación, capacitación y desarrollo, es decir ver al aprendizaje como un componente transformativo percibido como un cambio de comportamiento y de conducta.

La importancia de la formación reside en sus efectos sobre el rendimiento de quienes la reciben, es decir, trata de capacitar a una persona para que ésta pueda realizar su trabajo de una manera conveniente dando los rendimientos esperados, dirigiéndose la formación hacia aquellos empleados en que se observan carencias en sus conocimientos, o habilidades o con actitudes inapropiadas siendo la formación una oportunidad de mejora para quien la recibe (Pardo, 2007).

En este sentido Münch (2006), menciona que con los resultados del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), se deberá de diseñar el programa de capacitación anual que incluya los objetivos, capacidades, habilidades y competencias que habrán de desarrollarse en cada área de la organización, así mismo menciona que un programa de capacitación deberá de contener: Objetivos de capacitación, resumen del diagnóstico de necesidades de capacitación, objetivos estratégicos y políticas de educación, los cursos, objetivos, duración, contenidos, programación por fechas, instructores que se requieran ya sea internos o externos, la metodología que se va a utilizar, presupuesto de capacitación, costo-beneficio, autorización de cada área involucrada, logística, recursos y necesidades para impartir los cursos.

Ivancevich 2006, menciona que un curso de capacitación, es una forma de trabajo en donde el instructor desarrolla una acción formativa sistemática y organizada a corto plazo, mediante la cual los participantes aprenden conocimientos, habilidades y actitudes en función de los objetivos definidos.

Algo que hay que destacar y no olvidar en un curso de capacitación o de formación es el instructor, es decir la persona que dirigirá el aprendizaje y la enseñanza a personas adultas con experiencia laboral y formación profesional, denominándolo como facilitador y abandonar el modelo de maestro tradicional.

Grados 2007, define al facilitador como aquel profesional de la capacitación que se desempeña como catalizador o guía para descubrir nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo, su función principal es generar procesos autogestivos, creativos y productivos en los capacitandos y en medida que el instructor o facilitador realice esta función, se estarán aprovechando los conocimientos y experiencias de cada participante enriqueciendo el contenido del curso por las aportaciones de los mismos y del instructor. Para ello, el facilitador deberá de poseer una serie de características, conocimientos y habilidades que le ayudarán a la impartición con mayor eficiencia del curso. A continuación se detalla el perfil de un instructor de capacitación:

- Conocimientos del tema, de sí mismo y del grupo
- Manejo de métodos o técnicas de enseñanza-aprendizaje que se adapten al curso
- Manejo de apoyos didácticos que se adapten a la temática del curso
- Saber escuchar
- Agilidad mental y buena memoria
- Expresión verbal clara y sencilla
- Entusiasta
- Capacidad de análisis y de síntesis
- Establecer buenas relaciones con el grupo
- Habilidad para integrar a los grupos
- Habilidad para manejar situaciones conflictivas e imprevistas en el curso
- Empática
- Vestimenta adecuada
- Buena entonación y modulación de la voz

La competencia laboral se define como la aptitud de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo con base a los resultados de calidad esperados (Conocer, 2007, www.conocer.gob.mx).

Existen diversas normas de competencia laboral relacionadas con la capacitación y el instructor, para este proyecto se consideró la Norma Técnica de Competencia Laboral CONOCER (Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales) CRCH0542.01 de nivel 4, “Diseño e impartición de cursos de capacitación” misma que tiene como propósito presentar los parámetros que permitan evaluar las competencias de un individuo en la función de capacitación, entendiendo por ello el diseño de cursos y sus instrumentos de evaluación; el diseño de material didáctico; la impartición de cursos; y la evaluación, tanto del aprendizaje como del proceso en sí y la aplicación de lo aprendido por parte de los capacitandos (Salazar, 2005).

A continuación se detalla esta norma de competencia:

- I. Diseñar cursos de capacitación e instrumentos para su evaluación
 - 1.1 Diseñar cursos de capacitación
 - 1.2 Diseñar instrumentos para la evaluación del aprendizaje
- II. Diseñar material didáctico para cursos de capacitación
 - 2.1 Diseñar el manual del participante en el curso de capacitación
 - 2.2 Diseñar el manual del instructor de un curso de capacitación
- III. Impartir cursos de capacitación grupales y presenciales
 - 3.1 Preparar las sesiones de capacitación
 - 3.2 Conducir el proceso de capacitación
- IV. Evaluar cursos de capacitación
 - 4.1 Evaluar el proceso de capacitación

4.2 Verificar la aplicación del aprendizaje por parte de los participantes

Para que un candidato se certifique bajo esta norma es necesario que demuestre que domina íntegramente los conocimientos técnicos, las habilidades y destrezas para diseñar cursos y material didáctico para los mismos así como su impartición y evaluación.

Picazo 2008, define al guía turístico como la persona encargada de mostrar los recursos turísticos de una determinada ciudad a sus visitantes, por lo tanto su ámbito de actuación será esa ciudad en concreto, y por ello se exige un conocimiento en profundidad de la misma, por lo que la motivación de ver y conocer, el guía local tiene un papel muy importante, ya que la calidad de la experiencia vivida por el cliente está en relación directa con su actuación.

Metodología

Sujetos: los sujetos involucrados en este estudio fueron los guías turísticos del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora.

Instrumentos: Se utilizó la metodología de la Norma de Competencia Laboral CONOCER “Diseño e impartición de cursos de capacitación” CRCH0542.01

Procedimiento: para la realización de esta investigación se siguieron los siguientes pasos:

1. Determinar requerimientos de información a través de diversas fuentes bibliográficas.
2. Definir temática del curso.
3. Fijación de objetivos basados en cada tema a impartirse.
4. Elaboración del temario.
5. Elaboración de la guía de instrucción.
6. Elaboración del plan de sesión.

7. Elaboración del manual del participante y del Instructor (Desarrollo de temas, dinámicas, ejercicios).

Resultados y discusión

A continuación se detalla el curso sobre manejo y conducción de grupos de la comunidad de Buenavista, Sonora que se diseñó en el semestre agosto – diciembre del 2011 para ser impartido en fecha posterior.

Figura 1. Curso Sobre Manejo y Conducción de Grupo.



Fuente: Elaboración propia, 2011.

Este curso consta de una portada con el nombre del curso, quienes lo elaboraron y a la comunidad a la que se dirige, después se tiene una hoja con el contenido del curso, iniciando con una breve semblanza de la comunidad de Buenavista, Sonora, continuando con una introducción general al curso y su objetivo general.

Así mismo se elaboró el Resumen de Objetivos, Temario, Guía de instrucción y Plan de sesión, el Manual del Participante y del Instructor, todo esto basado en la Norma de Competencia Laboral CONOCER “Diseño e impartición de cursos de capacitación” CRCH0542.01, nivel 4.

Tabla 1. Resumen de Objetivos.

Componentes	Significado	Objetivo
Orientado a:	Breve descripción de los participantes (Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora)	Guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora
Resultado del aprendizaje:	Acción que indica lo que se considera como evidencia de que el guía alcanzó el objetivo del curso	Aplicación de los conocimientos adquiridos.
Condiciones de operación:	Las condiciones que requiere el participante para alcanzar el objetivo (Datos)	A partir de la solicitud del servicio.
Nivel de ejecución:	Que tan bien debe aplicar el resultado de aprendizaje para que su conducta final sea aceptable	La aplicación del conocimiento deberá ser sin error.
1. Curso	Al finalizar el curso los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora aplicaran conocimientos adquiridos correctamente a partir de la solicitud de un servicio.	
1. Introducción	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora con su participación y apoyo comprenderán completamente los objetivos, contenidos, reglas, evaluación y duración del curso.	
1. Manejo y conducción de grupos de ecoturismo	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora durante un recorrido turístico aplicaran sin error los conocimientos adquiridos para manejar y conducir grupos.	
1. Rol del líder o guía y tipos de grupos	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora durante un recorrido turístico identificarán las características que deberán aplicar en la práctica del tour sin error, así como distinguir los diferentes tipos de grupos.	
1. Manejo, tácticas y técnicas de grupos.	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora durante un recorrido turístico aplicaran estrategias y técnicas de grupos sin error.	
1. Dinámicas de grupo y sus dificultades.	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora durante un recorrido turístico ejecutaran sin error dinámicas de grupos, atendiendo los posibles problemas que pudieran presentarse.	
1. Métodos y prácticas de guía.	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora durante un recorrido turístico aplicaran sin error los conocimientos adquiridos métodos y prácticas de guía.	
1. Comunicación e imagen del guía local de TA.	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora antes y durante de un recorrido turístico aplicaran sin error los conocimientos adquiridos sobre su imagen y forma de comunicarse.	
1. Elementos para un recorrido turístico exitoso	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora a partir de una solicitud de recorrido turístico aplicaran sin error los elementos considerados para un recorrido turístico exitoso.	
1. Recomendaciones e inconvenientes.	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora antes y durante de un recorrido turístico deberán atender las recomendaciones establecidas y prepararse para solucionar posibles contingencias sin error.	
1. La naturaleza y la Cultura.	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora antes de un recorrido turístico dominaran al 100% los conocimientos de la naturaleza y cultura de la región.	
1. Apreciación e interpretación de la naturaleza y sus impactos.	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora durante un recorrido turístico apreciarán e interpretarán la naturaleza y los impactos que se pueda generar en ella plenamente.	
1. El patrimonio cultural de la región y su aprovechamiento.	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora durante un recorrido turístico identificarán el patrimonio cultural de la región íntegramente.	
1. Animación	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora durante un recorrido turístico animaran completamente al grupo	
5.1 La animación turística, su objetivo y beneficio.	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora antes de un recorrido turístico conocerán el objetivo y beneficio de la animación turística sin error.	
5.2 Modalidades y estilos de la animación.	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora antes de un recorrido turístico conocerán las modalidades y estilos de la animación sin error.	
5.3 El animador: perfil y características.	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora antes de un recorrido turístico conocerán el perfil y características de un animador sin error.	
1. Conocimientos adicionales de apoyo	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora antes de un recorrido turístico aprenderán sobre conocimiento adicionales de apoyo sin error.	
6.1 Primeros auxilios	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora antes de un recorrido turístico conocerán la aplicación de primeros auxilios sin error.	
6.2 Cuidado del medio ambiente	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora antes de un recorrido turístico conocerán sobre el cuidado del medio ambiente sin error.	
6.3 Ética profesional	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora antes de un recorrido turístico conocerán sobre su ética profesional sin error.	

Fuente: Elaboración propia, 2011

Esta tabla resume cada uno de los objetivos del curso especificando en colores a quien está orientado, resultados de aprendizaje, las condiciones de operación y los niveles de ejecución como lo señala la Norma Técnica de Competencia Laboral CRCH0542.01

Tabla 2. Temario

Nombre del Curso	Manejo y Conducción de grupos para las comunidades pertenecientes a los corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora. Lugar: Buenavista, Sonora.	
NTOL o Detección de necesidades:	Propuesta del curso a los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora.	
Objetivo	Al finalizar el curso los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora aplicarán los conocimientos necesarios para manejar y conducir grupos de manera profesional sin error a partir de la solicitud del servicio de guías.	
Competencias requeridas	Ninguna	
Duración total del curso	6 horas	
Número de participantes	12	
Material didáctico a emplear	<ul style="list-style-type: none"> - Presentación del expositor en Power Point - 12 manuales del participante - 1 manual del instructor - Pizarrón de plástico (con plumones y borrador) - 100 hojas blancas tamaño carta - 12 Hojas de respuestas de cuestionarios diagnósticos - 12 lápices con punta 	<ul style="list-style-type: none"> - 12 folders - 1 rollo de Masking Tape - 20 hojas de rotafolios - Plumones para papel (3 negros, 3 verdes y 3 rojos)
Lugar de Instrucción	<ul style="list-style-type: none"> - Aula para 12 participantes - Mesa en "U" para 12 participantes - Espacio para trabajo de 3 equipos 	
Equipo requerido	<ul style="list-style-type: none"> - Pantalla - Cañón - Portarotafolio - Computadora con la presentación en Power Point cargado. - Proyector de acetatos 	

Temario	Tiempo parcial	Tiempo total
1. Introducción al curso		30 min.
2. Manejo y conducción de grupos de ecoturismo		1:00
2.1. Rol del líder o guía y tipos de grupo	20 min	
2.2 Manejo, estrategias y técnicas de grupo	20 min	
2.3 Dinámicas de grupos y sus dificultades	20 min	
3. Métodos y prácticas de guianza		1:00
3.1 Comunicación e imagen del guía local de turismo alternativo (T.A.)	20 min	
3.2 Elementos para un recorrido turístico exitoso	20 min	
3.3 Recomendaciones e inconvenientes	20 min	
4. La naturaleza y la cultura		30 min
4.1 Apreciación e interpretación de la naturaleza y sus impactos	15 min	
4.2 El patrimonio cultural de la región y su aprovechamiento	15 min	
5. Animación		1:30
5.1 La animación turística, su objetivo y beneficio	30 min	
5.2 Modalidades y estilos de la animación	30 min	
5.3 el animador; perfil y características	30 min	
6. Conocimientos adicionales		30 min
6.1 Primeros auxilios	10 min	
6.2 Cuidado del medio ambiente	10 min	
6.3 Ética profesional	10 min	
Total		6:00 hrs.

Fuente: Elaboración propia, 2011.

Esta tabla explica cada uno de los temas con su tiempo estimado así como el equipo, y material a utilizar así como su duración, número de participantes, lugar de impartición, como lo marca la Norma Técnica de Competencia Laboral CRCH0542.01

Tabla 3. Guía de Instrucción.

GUÍA DE INSTRUCCION						
Nombre del curso:	Manejo y conducción de grupos para los corporativos pertenecientes a los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora.					
Objetivo del curso	Al finalizar el curso los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora aplicarán los conocimientos necesarios para manejar y conducir grupos de manera profesional sin error a partir de la solicitud del servicio de guías.					
Tema:	1. Introducción al curso					
Objetivo del tema	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora con su participación y apoyo comprenderán completamente los objetivos, contenidos, reglas, evaluación y duración del curso.					
Tiempo del tema						
Componentes	Actividades		Técnica instruccional	Material didáctico	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participante				
1. Actividades de inicio	-Exponer objetivos, reglas. -Dinámica rompe hielo: Cada participante mencionara su nombre, qué hace, qué le gusta y qué no le gusta.	Atender a la exposición y participar en la dinámica.	Presentación individual	-Manual del instructor -Manuales de participantes -Calcomanía -Plumones	15 Min	No hay evaluación
Tema:	2. Manejo y conducción de grupos de ecoturismo					
Objetivo del tema	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora durante un recorrido turístico aplicaran sin errores conocimientos adquiridos para manejar y conducir grupos.					
Tiempo del tema	1 hora					
Componentes	Actividades		Técnica instruccional	Material didáctico	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participante				
Conceptualización sobre manejo y conducción de grupos	-Solicitar la participación de los asistentes para que explique con sus propias palabras que es el manejo de grupos y como consideran que deben manejarlos -Retoma comentarios de participantes y realimenta con la definición propuesta por dos autores.	-Aportar ideas	Guianza de participación Expositiva	-Presentación del expositor. -Manual del instructor -Manuales de participantes -Hojas blancas -Cañón -PC -Lápices o plumas	10 Min	La evaluación de este tema se realizara con la participación de los guías en base a sus conocimientos
Subtema:	2.1 Rol del líder o guía y tipos de grupos					
Objetivo del tema	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora durante un recorrido turístico identificarán las características que deberán aplicar en la práctica del tour sin error, así como distinguir los diferentes tipos de grupos.					
Tiempo del tema	10 min					
Componentes	Actividades		Técnica instruccional	Material didáctico	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participante				
Rol del líder o guía	-Exponer el tema	-Atender a la exposición	Expositiva	-Presentación del expositor. -Manual del instructor	5 Min	El tema se evaluara por medio de una dinámica DISCUSION DIRIGIDA.
Tipos de grupos	-Realizar la exposición del tema -Solicitar a algunos participantes cuenten alguna experiencia con diferentes grupos.	-Aportar ideas y participar en la dinámica	Expositiva Guianza de participación	-Manuales de participantes -Hojas blancas -Cañón -PC -Lápices o plumas	7 Min	
Subtema:	2.2 Manejo, estrategia y técnicas de grupos.					
Objetivo del tema	Los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora durante un recorrido turístico aplicaran estrategias y técnicas de grupos sin error.					
Tiempo del tema	20 min					
Componentes	Actividades		Técnica instruccional	Material didáctico	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participante				
Manejo de grupos	-Exponer el tema	-Atender a la exposición	Expositiva	-Presentación del expositor. -Manual del instructor	5 Min	La evaluación de este tema se hara con la realización de un sketch que represente un caso situoso al tema
Técnicas para el manejo de grupos	-Realizar la exposición del tema	-Aportar ideas	Expositiva	-Manuales de participantes -Hojas blancas -Cañón -PC -Lápices o plumas	10 Min	
Técnicas de conducción de grupos	-Exponer el tema	-Atender a la exposición	Expositiva	-Hojas blancas -Cañón -PC -Lápices o plumas	5 Min	

Fuente: Elaboración propia, 2011

Esta tabla detalla el tema y subtema a impartir, tiempo destinado a cada tema y subtema, actividades a realizar por el instructor y los participantes, material didáctico y la evaluación para cada tema o subtema, según la Norma Técnica de Competencia Laboral CRCH0542.01

Tabla 4. Plan de Sesión
Plan de sesión

Instructores: Mtra. María de Lourdes Serrano Cornejo; Mtra. Raquel I. Velasco Cepeda; Lic. Ariana Solórzano Tabares; Mtra. Alba Rosa Peñuñuri Armenta; Mtra. Maribel Guadalupe Gil Palomares, Hector Javier Verdugo Ruelas.		Fecha: Durante el año 2012		Lugar: Buenavista, Sonora		
Objetivo general del curso: Al finalizar el curso los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora aplicarán conocimientos adquiridos correctamente a partir de la solicitud de un servicio.			Objetivo de la sesión: La finalidad de la sesión es dar cumplimiento al objetivo general del curso en el que los guías del corredor de turismo alternativo en el Sur de Sonora apliquen los conocimientos adquiridos correctamente a partir de la solicitud de un servicio.			
Contenido de la sesión	1- Introducción al curso 2- Manejo y conducción de grupos de ecoturismo 3- Métodos y prácticas de guía 4- La naturaleza y la cultura 5- Animación 6- Conocimientos adicionales					
Tiempo total	5:00 horas					
Componente	Actividades		Técnica instruccional	Material de apoyo y requerimientos materiales, humanos y equipo.	Tiempo parcial	Evaluación
	Instructor	Participante				
Inicio de la sesión (15 min)						
1. Actividades de inicio	-Exponer objetivos, reglas. -Dinámica rompe hielo: Cada participante mencionara su nombre, qué hace, qué le gusta y qué no le gusta.	Atender a la exposición y participar en la dinámica.	Presentación individual	-Manual del instructor -Manuales de participantes -Calcomanía -Plumones	0:15	No hay evaluación
Impartición del curso (260 min.)						
2. Conceptualización sobre manejo y conducción de grupos	-Solicitar la participación de los asistentes para que explique con sus propias palabras que es el manejo de grupos y como consideran que deben manejarlos -Retoma comentarios de participantes y realimenta con la definición propuesta por dos autores.	Aporta ideas	Guianza de participación Expositiva	-Presentación del expositor. -Manual del instructor -Manuales de participantes -Hojas blancas -Cañón -PC -Lápices o plumas	:10	La evaluación de este tema se realizara con la participación de los guías en base a sus conocimientos
3. Rol del líder o guía	-Exponer el tema	-Atender a la exposición	Expositiva	-Presentación del expositor. -Manual del instructor -Manuales de participantes -Hojas blancas -Cañón -PC -Lápices o plumas	:03	El tema se evaluara por medio de una dinámica DISCUSION DIRIGIDA
4. Tipos de grupos	-Realizar la exposición del tema -Solicitar a algunos participantes cuenten alguna experiencia con diferentes grupos.	-Aportar ideas y participar en la dinámica	Expositiva Guianza de participación	-Presentación del expositor. -Manual del instructor -Manuales de participantes -Hojas blancas -Cañón -PC -Lápices o plumas	:07	El tema se evaluara por medio de una dinámica DISCUSION DIRIGIDA

Fuente: Elaboración propia, 2011

Esta tabla explica detalladamente el objetivo general del curso y de la sesión, su contenido, tiempo total, actividades para el instructor y el participante, técnica instruccional, material de apoyo, así como requerimientos materiales, humanos, equipo y por último la manera de evaluar el curso, según lo señala la Norma Técnica de Competencia Laboral CRCH0542.01

Conclusiones

La Administración es fundamental en cualquier tipo de empresa, no importando su tamaño o giro, contribuirá a darle orientación, formalizar procesos, optimizar recursos, definir su estructura; de la misma forma el comportamiento individual y grupal debe de ser esencial para el administrador ya que el recurso humano es lo más importante en toda organización.

Es por ello que las empresas del corredor pertenecientes a la comunidad de Buenavista, Sonora, requieren el “Diseño de un curso sobre manejo y conducción de grupos para las cooperativas de la comunidad de Buenavista, Sonora” del corredor turístico del río Yaqui que ayude a elevar la calidad de vida de esa región y proporcionar una mejor atención y servicio a los turistas.

El Servicio al cliente es fundamental, ya que si la empresa no cuenta con estos se acaba su existencia. Aunque en todas las empresas se aplica, tiene una relevancia fundamental en las empresas de servicios, específicamente en este caso las de turismo, ya que es muy importante no solo satisfacer las expectativas del cliente, sino superarlas, ya que será el mejor promotor del corredor de ecoturismo río yaqui.

Por tal motivo se elaboró este curso basado en la Norma de Competencia Laboral CONOCER “Diseño e impartición de cursos de capacitación” CRCH0542.01, misma que tiene como propósito presentar los parámetros que permitan evaluar las competencias de un

individuo en la función de capacitación, entendiéndolo por el diseño de cursos y sus instrumentos de evaluación; el diseño de material didáctico; la impartición de cursos; y la evaluación, tanto del aprendizaje como del proceso en sí y la aplicación de lo aprendido por parte de los capacitandos (Salazar, 2005).

Y como lo menciona la NTCL para que un candidato se certifique bajo esta norma es necesario que demuestre que domina íntegramente los conocimientos técnicos, las habilidades y destrezas para diseñar cursos y material didáctico para los mismos así como su impartición y evaluación, lo que este curso diseñado bajo esta norma cumple con lo especificado en ella.

Por otro lado, Picazo 2008, acorde a la NTCL define al guía turístico como la persona encargada de mostrar los recursos turísticos de una determinada ciudad a sus visitantes, y por ello se exige un conocimiento en profundidad de la misma, por lo que la motivación de ver y conocer, el guía local tiene un papel muy importante, ya que la calidad de la experiencia vivida por el cliente está en relación directa con su actuación.

Por último se recomienda que este curso elaborado sobre manejo y conducción de grupos para la cooperativa de la comunidad de Buenavista, Sonora, sea impartido con maestros y alumnos del programa educativo de Licenciado en Administración de Empresas Turística del Instituto Tecnológico de Sonora, en el año 2012 para que se logre el objetivo planteado de ayudar a proporcionar una mejor atención y servicio a los turistas y eleven la calidad de vida de esa región y se realice una evaluación de los conocimientos adquiridos durante una prestación de servicios que realicen con un grupo de turistas.

Referencias

Acosta J.A, Fernandez N, Mollón M. (2002). *Recursos Humanos en Empresas de Turismo y Hostelería*. Madrid: España. Pearson Educación, S. A.

Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral. www.conocer.gob.mx

Grados, J.A. (2007). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. 4ta. Edición. México: Editorial Trillas.

Ivancevich, J. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. 9na. Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

Münch L. (2006). *Administración de Capital Humano*. México: Editorial Trillas.

Norma Técnica de Competencia Laboral (2002). *Diseño e impartición de cursos de capacitación. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. CRCH0542.01 Nivel 4*

Pardo M. y Roberto L. (2007). *Recursos Humanos para Turismo*. Madrid: España. Editorial Pearson Educación, S.A.

Plan Municipal de Desarrollo de Cajeme 2009-2012.

Picazo C. (2008.) *Asistencia y Guía a Grupos Turísticos*. Segunda edición. Madrid: España. Editorial Síntesis, S.A.

Rodríguez V. J. (2002). *Administración Moderna de Personal-Fundamentos*. 6° edición. México: Editorial Thompson.

Salazar H. K. (2005). *Certificate como Instructor bajo la Norma Técnica de Competencia Laboral*. Revista Laboral. Número 150, año XIII.

Secretaría de Turismo (2004). *Cómo desarrollar un proyecto de ecoturismo*, fascículo 2. Editorial SECTUR. México.

Zamorano F. (2009), *Turismo Alternativo*, México, Editorial Trillas.

Artículo XLI. La capacitación para la formación en cadenas productivas de los productores de naranja de Álamo Temapache, Veracruz

*Alba Delia Aguirre Medécigo & Eréndida Johnson Guzmán
deliaguirre@hotmail.es*

Resumen

El presente trabajo tiene la finalidad de formar cadenas productivas que incidan en la creación de fuentes de trabajo para los productores de naranja de la Cd de Álamo Temapache, Ver., tomando en consideración que en este caso específico, la situación de los productores, en especial en el caso de la naranja, no es muy prometedora debido a la falta de valor agregado y a la sobreproducción, ya que en su mayor parte se destina al mercado de consumo fresco, esta situación ha impactado en dos aspectos muy importantes que son: la comercialización de la naranja y la organización de los productores. Estos dos aspectos son los principales obstáculos que los productores enfrentan para que sus huertos recuperen su rentabilidad; por un lado, la falta de organización disminuye la capacidad de los productores para solventar los costos de producción y por otro no se tiene una verdadera capacitación en agronegocios. En la medida en que se efectúen alianzas para el campo y se realicen actividades concretas como la presente propuesta, podrá decirse que efectivamente se está volteando a mirar la realidad que el campo presenta. Aún cuando existen subsidios al agro, con una inversión actual de mil 159 millones de pesos para el campo veracruzano, lo más indicado es mantener un desarrollo sustentable acorde a lo que se produce en la región y obtener el máximo provecho del mismo.

Palabras clave. Cadena productiva, citricultura, comercialización, desarrollo sustentable.

Antecedentes

De acuerdo a los resultados del Censo 2010 el municipio de Temapache, cuenta con una población total de 104,499 habitantes: 51,618 hombres y 52,881 mujeres, distribuido en 375 comunidades rurales y 4 urbanas.

El grueso de la población urbana se ubica entre los quince y los sesenta años, otro grupo importante oscila en el rango de los cero a los catorce años.

La población económicamente activa se encuentra distribuida en la forma siguiente: el Sector Primario representa el 75.15%; el sector secundario es del 11.53%; y el sector terciario es del 13.84%, del total.

El 4.47% es de actividades no especificadas. El 5.4% de la población económicamente activa se encuentra en calidad de sub-empleada (dato censal).

La superficie cultivada en el ciclo agrícola es de 47,176 Has., teniendo un rendimiento medio anual de 120,900 Kgs. /Ha, con un valor total de \$160, 521,500.00; los cultivos que destacaron en relación a su producción fueron: maíz de temporal 26.63%; naranja 23.98%; fríjol de temporal 14.95%.

La producción ganadera fue de 86,820 cabezas de ganado bovino; 10,896 cabezas de ganado porcino; 662 de ganado ovino y caprino.

Actualmente, la citricultura constituye la principal fuente económica del municipio de Álamo. El 74 % del suelo agrícola está dedicado a ésta actividad.

Álamo ocupa las tres cuartas partes del total de la superficie sembrada de cítricos, superando las 45,000 toneladas con un valor estimado de \$ 225 000 000.00 considerando la producción bajo el sistema tradicional de los productores de la región.

Aún cuando la actividad primaria sea la citricultura, esta no ha tenido realce económico, de tal modo que no se aprovecha al máximo como producto, si no es a través de su consumo en fresco.

Existen las condiciones para la explotación sustentable de la naranja, si se acompaña de un modelo de negocio que permita la comercialización y utilización efectiva de la misma.

Planteamiento del problema

En México son cerca de tres millones y medio de campesinos del sector social los que están en lucha constante por superar sus condiciones de pobreza, condiciones que han sido amortiguadas en cuanto a sus consecuencias sociales y políticas por la puerta de la migración hacia los Estados Unidos.

Existen movimientos campesinos que aluden a una dinámica ancestral con la tierra.

Muchos han sido los impactos sociales del campesinado en nuestro país, pero... ¿qué es lo que pasa realmente con el campo mexicano?

Cifras de la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), indican que dos de cada tres personas que viven en el campo son indigentes, mientras según la Asociación Nacional de Empresas Comercializadoras de Productores del Campo (ANEC) el 70 por ciento de la población rural vive en condiciones de pobreza.

Luego de las movilizaciones realizadas por diversas organizaciones y de la solidaridad de amplios sectores sociales a favor de sus demandas, la lucha campesina desembocó en la negociación y firma de un Acuerdo Nacional para el Campo que deberá ser punto de partida para nuevas fases de la lucha de la gente del campo.

Lo que llevó a la calle a los campesinos fue la realidad concreta de pobreza y exclusión social que viven. Esa realidad en nada se ha modificado con la firma del Acuerdo Nacional para el Campo y sólo en la medida en que se transformen las actuales condiciones del agro mexicano se podrá evaluar cuánto sirvió la firma del Acuerdo.

En el caso de nuestro país, el drama también se remonta a la Ronda de Uruguay, aunque de manera abierta se relacione con las contrarreformas salinistas al artículo 27 constitucional, mismas que fueron el preámbulo para el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), tratado causante de la desolación del campo mexicano.

En el estado de Veracruz la situación del campo tiene subsidio por parte de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa).

Durante el mes de marzo de 2011 el gobernador de Veracruz, Javier Duarte de Ochoa, y el titular de la Secretaría de SAGARPA, Francisco Mayorga Castañeda, firmaron el

Convenio de Coordinación para el Desarrollo Rural Sustentable en el estado de Veracruz y un acuerdo para la aplicación de recursos en materia sanitaria.

El Convenio de Coordinación para el Desarrollo Rural Sustentable en el estado de Veracruz contempla 716.8 millones de pesos de inversión federal; 238 millones de pesos estatales y 205 para el programa especial de seguridad alimentaria, lo que da un total de mil 159 millones de pesos para el agro veracruzano.

En el caso específico de Álamo Temapache la situación de los productores, en especial en el caso de la naranja, no es muy prometedora debido a la falta de valor agregado y a la sobreproducción, tomando en cuenta que en su mayor parte se destina al mercado de consumo fresco.

Esta situación ha impactado en dos aspectos muy importantes que son: la comercialización de la naranja y la organización de los productores. Estos son los principales obstáculos que los productores enfrentan para que sus huertos recuperen su rentabilidad; por un lado, la falta de organización disminuye la capacidad de los productores para solventar los costos de producción y por otro el desconocimiento de estrategias de negociación para la comercialización, obliga a la venta con intermediarios.

Otras cadenas productivas que se explotan en el Municipio es la Ganadería, Apicultura y está sobresaliendo en una gran cantidad la incorporación de otras actividades económicas de reciente ingreso, como lo es la Vainilla, sin embargo, el rezago del campo persiste y aunado a la problemática de la citricultura, estos nuevos sistemas producto presentan limitaciones que amenazan su desarrollo.

El Municipio de Temapache Veracruz, es el primer productor de cítricos en el Estado. Dentro de la cabecera municipal está la comunidad del El Ídolo, Municipio de Álamo

Temapache Ver., lugar donde se hacen en exclusiva los movimientos de compra-venta, ya que ahí se encuentran las básculas, las empacadoras, las cepilladoras y las jugueras, empresas que se dedican a la extracción y comercialización del concentrado. A pesar de estar en esta posición, los beneficios no se ven reflejados en los citricultores, ya que la falta de vías de comercialización han hecho que solo se concentre el producto en un grupo de compradores, quienes acaparan todo el mercado y solo ellos, son quienes se llevan un gran margen de ganancia, dejando al citricultor con ingresos, que solo le permiten, para volver a dar mantenimiento de poda, redondeo, rastreo y combate de plagas y tal vez para cubrir una necesidad urgente. Aunado a esto se suma la falta de organización por parte de los citricultores de la región, ya que trabajan de manera aislada y si obtienen un financiamiento carecen de una planeación en la distribución de los recursos y de sus ideas. En el Mpio. de Álamo Temapache, existen ciertas dependencias que brindan soporte como son: Fomento Agropecuario, la Sociedad Cooperativa de Productos Ecológicos del Norte de Veracruz, la Asociación Agrícola local de Citricultores, las cuales se encargan de gestionar a los grupos de productores la asesoría necesaria por medio de talleres, en el cuidado de detección y cuidado plagas, así como en la gestión de insumos a bajo costo; más no en la comercialización de los cítricos y sus derivados. Provocando el desaprovechamiento integral de la producción.

Con base a lo anterior surgió la siguiente interrogante: ¿Es posible la formación de cadenas productivas con productores de naranja de Álamo Temapache, Veracruz?

Objetivo

Capacitar a los productores de naranja del municipio de Álamo Temapache, Ver., en la formación de cadenas productivas, acordes a lo que producen.

Justificación

Actualmente Brasil es el principal productor de naranja en fresco a nivel mundial, alcanzando 23 millones de toneladas, el segundo productor importante es E. U. A., y en tercero la India.

México se encuentra en cuarto lugar mundial de producción de más de 4 millones de toneladas y una participación del 9% en el mercado.

El quinto, sexto y séptimo lugar corresponden a China, España e Italia, países que cuentan con un participación del 6%, 6% y 4% respectivamente. Por su parte, México aporta el 6% de la producción mundial.

En lo que respecta al comercio internacional se puede ver que a pesar de no estar entre los tres primeros lugares en producción, España es el país que ocupa el primer lugar en el valor de las exportaciones de naranja, con un monto de 1,121,818 millones de dólares y con una participación del 35%, seguido por Sudáfrica y Estados Unidos.

En cuanto a la variedad de mayor consumo, la naranja valencia del grupo blancas es la que tiene una doble aptitud: para el consumo en fresco y más aún, para jugo; por eso es la variedad líder en cuanto a distribución a nivel mundial. Sin embargo, su consumo en fresco se reduce a los propios países productores; por la dificultad que presenta al pelarla, se utiliza preferentemente para jugo fresco, que se prepara en casa, o en estanquillos de las grandes urbes de dichos países.

En cambio a los consumidores de los grandes países industrializados se les dificulta el consumo en fresco por el trabajo que implica exprimir la naranja, y por la basura que genera, además de que contiene algunas semillas.

Ante la opción de recurrir a un jugo industrializado, listo para tomar y a un precio accesible, el consumo de la naranja valencia en dichos países no tiene oportunidad. No obstante la naranja valencia es una excelente fruta para la industrialización, por sus contenidos de jugo y azúcar.

De este tipo de naranja los principales países productores son: Brasil, Florida/EUA y México. Mientras Brasil y Florida se han especializado en la producción para la industrialización, México produce principalmente para el consumo en fresco de su mercado nacional, y en menor cantidad, para la industrialización.

El conocimiento de las variedades y de las características de mercado es importante para cualquier país que pretenda incursionar en otros mercados, como es el caso de México, en donde existen serias intenciones de aumentar las exportaciones de naranja en fresco hacia los EUA, sin embargo la naranja que predomina en México es la valencia, cultivada bajo condiciones tropicales, que no tiene gran demanda en fresco en EUA, por su corteza demasiado delgada y su color verdoso.

Por ello, solo los estados del norte del país, como Sonora, Nuevo León y Tamaulipas, que cuenta con un clima que permite el desarrollo de variedades que se demandan en el mercado para su consumo en fresco, incluso la valencia que adquiere buena coloración en las condiciones de los Estados mencionados, tienen actualmente posibilidades de hacerlo.

De otra forma se tendría que pensar en el cambio de variedades, lo cual es un proceso lento, incluso en estados jóvenes productores de naranja, como es el caso de Sonora donde sólo el 3% de la superficie corresponde a la Navel, naranja de mesa.

6Otra dificultad para el desarrollo estable para la producción de naranjas exportables son las condiciones climatológicas que prevalecen en el noreste del país, que continuamente se ve afectado por las heladas (Montemorelos, N.L. y Cd. Victoria Tamps).

El Estado de Veracruz ha ocupado el primer lugar en producción de naranja en los últimos cinco años y el principal municipio productor es Álamo Temapache.

El municipio de Temapache, así como productores de la región comercializan la naranja valencia tardía en el centro de acopio denominado El Ídolo de donde se abastecen dos líneas de comercialización: La primera y la mas factible actualmente va dirigida a abastecer considerablemente a la central de abastos de la ciudad de México (CEDA), Guadalajara, Celaya, haciendo mención que en la región la comercialización de este producto a Estados del norte de la república y exportación hacia otros países es nula.

La otra línea de comercialización, se dirige a las jugueras locales, principalmente a la Industrial Química de Cobre (IQC) división Cítricos, Citrofrut y Jugosa SA de CV. Sin embargo, los productores optan por vender la mayor parte de la producción directamente en la huerta, obteniendo un precio neto libre de gastos de corte y flete.

En la región existen empacadoras e industrias extractoras de jugo, la mayoría se encuentra concentrada en el municipio de Álamo Temapache, Ver.

Considerando los datos de la SAGARPA, en Sonora se presentan los mayores precios medios rurales debido a que una parte de la oferta de este Estado se destina a la exportación, situación que presiona al precio en la plaza, situándose en el periodo de 1990 a 1999 en siete ocasiones en el primer sitio, siguiéndole Tamaulipas y Nuevo León. Por el contrario, Veracruz es la entidad que presenta una menor cotización en su producto en términos generales.

Sonora y Tamaulipas durante todo el periodo analizado mostraron precios por encima del promedio nacional, San Luis Potosí se ubicó en ocho ocasiones por encima de la media nacional, tanto Nuevo León como Tabasco en cuatro ocasiones y Veracruz únicamente en una ocasión.

Actualmente en Álamo el precio de la naranja mayera es de \$ 4,000.00 a \$ 5,300 la tonelada y se encuentra mediada por la calidad de la misma.

En la región Norte del estado de Veracruz, la citricultura es la actividad más importante, sin embargo es evidente que presenta un importante rezago económico y social, derivado de diferentes problemas, como son problemas en la comercialización, baja productividad, subutilización de la agroindustria instalada, así como un bajo nivel de organización y limitantes fitosanitarias; dentro de esta última, sin duda las moscas de la fruta, es la plaga que causa mayor impacto, ya que puede de reducir un importante porcentaje de la producción, el cual se estima entre un 20 ó 25 %.

La actividad cítrica en la región se enfoca en producción de naranja en fresco y para juguera. El municipio de Temapache, produce en un 85% la naranja valencia tardía del cual el 30% se destina para la industria Juguera y el 70 % para mercado en fresco.

Desafortunadamente, la compra del producto la determina o dependen directamente de los consumidores (jugueras e intermediarios), la compra es racional en condiciones normales, excepto que en ocasiones en que la producción escasea, motiva a la industria juguera surtirse de suficiente volumen a nivel local y de Martínez de la Alatorre Ver.

En caso de las Industrias Jugueras, la estrategia de compra se basa en establecer básculas o bandas en puntos estratégicos del municipio de Álamo-Temapache, y así asegurar sus requerimientos.

Las labores que se llevan a cabo en el manejo de los huertos citrícolas, son las siguientes:

Control de maleza en bandas (químico) y redondeo (manual), Control de seca palo, Podas de mantenimiento, Fertilización al suelo.

Cabe mencionar que estas labores las realizan tradicionalmente, sin control ni registros y de manera inadecuada lo que origina la escasa producción y calidad de la naranja.

Este estudio propone la capacitación en cadenas de productivas, lo que permitirá contar con herramientas metodológicas que incidan en una mejor comercialización y generación de empleos, además de aprovechar al máximo el recurso natural número uno del Municipio.

Marco referencial

El estado de Veracruz y la región norte (Álamo Temapache) se caracterizan por su excelente disposición para los cultivos. La naranja sería nuestra materia prima principal, sin embargo no existe una cultura aceptable de emprendimiento.

La producción de naranja requiere de una cadena agroalimentaria, que es el conjunto de actividades que se realizan para obtener un bien que llega al consumidor.

Para toda economía es importante la identificación y evaluación del desempeño de sus cadenas productivas locales, ya que esto permite integrar o consolidar los eslabones productivos de una región (Dávila, 2002). Además, el análisis de la constitución de cadenas productivas (*clusters* industriales regionales) permite establecer qué tipo de ventajas competitivas tiene una localidad, así como los flujos de transmisión del conocimiento y su potencial para la innovación (Laguna Reyes, 2008)

Una cadena productiva es un conjunto de sistemas de agregación de valor. Es un sistema de valor compuesto por diferentes elementos que interactúan y se interrelacionan, las interrelaciones entre los diferentes eslabones son los medios mediante los cuales se crea valor.

La cadena productiva es la caja del sistema con entrada en el mercado de factores de producción y salida en el mercado de productos.

El conjunto de actividades se da desde el momento en que el agricultor comienza a realizar las labores propias de su campo (se convierte en productor primario) y de ahí se da el inicio a una serie de actividades encaminadas a la obtención del producto final.

Antiguamente se trabajaba de manera aislada, cada eslabón era independiente y con esto no se tenía un buen resultado financiero, de tal manera que el productor primario apenas si alcanzaba a recuperar el monto de su inversión, no siendo así para los eslabones consecuentes.

Hoy podemos manejar el término “interdependiente” para hacer referencia a los eslabones de una cadena.

Aun cuando cada eslabón tenía un margen diferente de obtención de recurso financieros, estos no eran lo suficientemente holgados como para enfrentar a sus competidores extranjeros, así que fue necesario crear sistemas de producción donde una parte sirviera a la siguiente, hasta llegar a la obtención de un producto mejor para el consumidor y quienes participan en la cadena.

Existen razones sumamente importantes para que se establezcan cadenas productivas, como las siguientes:

	IMPORTANCIA
Punto de vista competitivo	Siendo competitivo se tiene ventaja sobre los sectores que dedican sus fuerzas a realizar actividades similares. Una competencia es la capacidad o habilidad para desempeñar una labor. Ser competitivo permite la creación de estrategias que son, por un lado anticipativas-reativas y por otro se provocan cambios externos (ventaja de costo y de diferenciación).
Punto de vista económico	Integrarse en cadenas permite a los productores primarios, a la región y al país obtener ganancias que de otro modo no se conseguirían pues el aislamiento no permitiría el abastecimiento de materias primas agroalimentarias y sus procesos. • La producción es flexible y personalizada: se genera economía de variedad y producto-servicio-solución integral al cliente.
Desde la empresa individual	Trabajar de manera independiente pero al mismo tiempo interrelacionada permite: -Estructura y posicionamiento -Control de recursos -Innovación -Flexibilidad para reacción a la demanda de mercado -Coordinación, cooperación y apalancamiento -Capacidades centrales
Desde el mercado	Integrar cadenas agroalimentarias permite tener sostenibilidad competitiva pasando del enfrentamiento a la creación de sinergias. Existen tres RELACIONES DE INTERCAMBIO EN EL MERCADO: 1. Combativo (Ganar/Perder, en donde 1+1 =1 ½). Una relación CONFRONTACIONAL, basada en control y posicionamiento. 2. Cooperativo (Ganar/Ganar, en donde 1+1=2). Una relación de COLABORACIÓN, basada en intereses comunes. 3. Co-Creativo (Sinérgico, en donde 1+1= mayor que 3). Una relación basada en relaciones estratégicas.
Desde el consumidor	Al construirse cadenas el consumidor cuenta con: Productos seguros y con mejor calidad. La información oportuna del consumidor a los otros eslabones, habilita que los cambios sean hechos rápidamente. Con ello se da la Reorientación y Planeación de la producción, cerrando el círculo entre consumo y producción.
Desde el país	A nivel nacional permite ganancia en los siguientes: •-Preservación y fortalecimiento del tejido industrial •-Fomento del empleo •- Fortalecimiento de las cadenas productivas •- Atracción de nuevos capitales y arraigo de los ya existentes •- aumento de la recaudación tributaria •-ingreso de divisas para el país •-mejora de la vinculación sector público-privado

Fuente: Elaboración propia de acuerdo al trabajo documental

¿De qué condiciones depende su integración?

Los siguientes son algunos puntos de referencia importantes de los que depende la integración de una cadena agroalimentaria:

Globalización e interdependencia global: la globalización significa la apertura de las fronteras a la propuesta comercial internacional y por tanto se inicia una competencia que se

ve desigual. La producción de los países con una alta industrialización lleva tiempo de ventaja en los niveles de competencia, contrario a los países que se han mantenido en rezagos de orden político, social y educativo. Armar cadenas productivas subsanaría en parte la competencia de los países que se encuentran en desventaja.

Fusiones y Alianzas: el paradigma organizativo de hoy ya no es el trabajo individual sino el de cooperación. El eje central en este nuevo modelo de desarrollo es la capacidad de coordinar esfuerzos y recursos: humanos, financieros y materiales.

Proliferación de canales y medios de comunicación: la comunicación es el proceso donde la acción o experiencia de una persona y la acción y experiencia de la otra-otras se dan en forma coordinada. Cuando hablamos de cadena productiva, un canal de comunicación permite la transmisión de alguna información a un sector masivo de la población. Hoy es importante considerar que la información que se genera, puede difundirse a través de un medio de comunicación, en el momento de su ocurrencia, lo cual puede dar margen a la difusión amplia de un hecho (que podría traducirse a promoción de productos).

Crecimiento de la digitalización e internet: los medios de comunicación e información modernos han acrecentado de modo explosivo las formas de conexión entre las personas, acercando las distancias y disminuyendo los tiempos de interacción. La revolución de las tecnologías ha traído consigo un cambio social vertiginoso al que las personas pretenden incorporarse para sentirse incluidos en esta ola de conocimiento global.

Economía de las “experiencias y emociones”, ante la respuesta a la digitalización”: los métodos tradicionales de marketing son cada vez menos eficaces, los consumidores exigen opciones cada vez más personalizadas y la necesidad de generar ofertas comerciales más socialmente justificadas está creciendo fuerte y sostenidamente.

Este modelo da lugar a nuevos problemas en el ámbito de la creación de valor. Se deben enfrentar cuestiones sociales cargadas emocionalmente y no se cuenta con un conjunto de instrumentos apto para enfrentar este nuevo escenario.

El agregado del componente emocional amplía el alcance de la competencia. Términos tales como “Economía Experiencial” o “Economía Emocional” deben considerarse en este contexto.

Recesión económica y tecnológica: la nueva economía ha caído en situaciones conflictivas. Se gestan recesiones constantes que son barreras para el crecimiento productivo, sin embargo cuando se han constituido cadenas agroalimentarias, se provoca un fortalecimiento que da como resultado grandes beneficios.

Se exagera la gestión del conocimiento: Está ligado a los altos índices de educación de la sociedad, principalmente en áreas científicas e ingenieriles para cambiar a nuevas tecnologías.

Se caracteriza por tres grandes rasgos interrelacionados: es una economía centrada en el conocimiento y en la información como bases de producción, como bases de la productividad y bases de la competitividad, tanto para empresas como para regiones, ciudades y países. Esto tiene grandes consecuencias, porque al tratar de cómo se genera productividad quiere decir cómo generamos riqueza, que en el fondo es la base material para lo que luego podamos hacer.

Desarrollo de nuevos nichos de mercado (investigación, seguridad, inteligencia, etc.)
El fin de toda cadena productiva es generar competitividad.

En el Informe Global de Competitividad se define a la competitividad como “la capacidad que tiene un país para lograr altas tasas de crecimiento, por lo que es necesario

desarrollar un clima económico, político y social que le permita incrementar la productividad de sus factores de producción” (Plan Nacional de la Competitividad).

Para Michael Porter la competitividad se vincula a la capacidad de conseguir el bienestar y por lo tanto está determinada por el nivel de productividad con la que una nación, región o clústers, utilizan sus recursos naturales, humanos y de capital.

La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis, del tipo de producto analizado, bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción y del objetivo de la indagación, corto o largo plazo, explotación de mercados, etcétera (Pineiro, 1993).

La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado (European Management Forum, 1980).

Una economía es competitiva en la producción de un determinado bien cuando puede por lo menos igualar los patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo, en términos de la utilización de recursos y de la calidad del bien.

Es la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales (Urrutia, 1994).

La definición de competitividad de la *Harvard Business School* consiste en la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos.

De lo anterior se evidencia que para alcanzar una posición competitiva se requiere, entre otras cosas: la incorporación de progreso técnico, entendido como la capacidad de imitar, adaptar y desarrollar técnicas de producción de bienes y servicios antes inexistentes en una economía (Bejarano, 1995b) o de su mejoramiento; la diversificación de los productos exportables en condiciones de calidad y precio al menos equiparables a las de sus competidores; la adaptación a las nuevas condiciones de competencia en los mercados y la reconversión de sectores no competitivos.

De otra parte, es necesario diferenciar dos tipos de competitividad. Una artificial, asociada con la depresión de la demanda interna y el aumento de la capacidad ociosa, con la explotación de recursos naturales abundantes y el aprovechamiento de mano de obra barata, con la presencia de subsidios a los precios de los factores, con la aplicación de políticas favorables a las exportaciones -manipulaciones de la tasa de cambio, subsidios a la actividad-, etcétera, que no es sostenible a largo plazo. Otra estructura que se sustenta en la capacidad de una economía para avanzar en su eficiencia y productividad, para diferenciar productos, incorporar innovaciones tecnológicas y mejorar la organización empresarial y los encadenamientos productivos. Esta última sí es perdurable a través del tiempo porque se sustenta en un mejoramiento de los patrones de productividad como base de una competitividad real.

Las siguientes son algunas propuestas de la SAGARPA para la integración de Cadenas Productivas:

- Reforzamiento de cadenas productivas.
- Acuerdos previos a la producción entre eslabones de la cadena productiva para reducir incertidumbres en volumen, tiempo, calidad y precio.

- Tendencia a formación de alianzas estratégicas en las que cada eslabón de la cadena aporta sus fortalezas, aunque no siempre el valor agregado se reparta equitativamente.
- Diferenciación creciente entre los productores comerciales y los productores de autoconsumo en aspectos económicos, tecnológicos, y de organización.
- Tendencia hacia la baja de los precios pagados al productor de materias primas en parte debido a la política de subsidios de los países industrializados a sus respectivos sectores agropecuarios que los induce a generar excedentes, pero también a otros factores como son el entorno recesivo en los países desarrollados, los excedentes estacionales en países en desarrollo exacerbados por problemas de transporte y sistemas de distribución deficientes, cambios tecnológicos, comercialización inadecuada, entrada al mercado de nuevos exportadores, y otros factores.
- Tendencia hacia la baja en la rentabilidad de las explotaciones agrícolas parcialmente originada por la baja de precios y además por ineficiencias internas del sector agropecuario que en un ambiente competitivo ya no pasan desapercibidas.
- Esquemas de aseguramiento de la calidad no sólo del producto final sino a lo largo de todo el proceso generando nuevos requisitos para la producción agropecuaria.

Metodología

La capacitación para los productores de naranja de Álamo se efectuará mediante sesiones, que constan de los siguientes puntos a tratar.

Competitividad territorial: método LEADER

Para implementar la capacitación a los productores de naranja, se emplea el método Leader, que es un método oficial de intervención específicamente dirigido al mundo rural.

El enfoque LEADER es un método diferente y alternativo de intervención frente al método tradicional. Permite una intervención sobre el mundo rural a través de dos metodologías:

Una intervención tradicional de la Administración, basada en la aplicación de una política de fomento, a favor de la población y el medio rural, desarrollada a través de la concesión de ayudas y subvenciones.

Una intervención peculiar, a través del método LEADER, que contiene diferencias sustanciales respecto al método tradicional.

El enfoque LEADER consiste, fundamentalmente, en desarrollar un conjunto de intervenciones sobre un ámbito concreto, mediante la aplicación de una “Estrategia de desarrollo territorial” con un protagonista fundamental de su ejecución: el Grupo de Desarrollo Rural.

LEADER se resume en lo siguiente:

Se define un territorio de intervención, claramente delimitado, que no puede solaparse con otros. Para este caso en particular se exploran las características particulares de la región de Álamo Temapache en comparación con las regiones cercanas y también productoras de naranja: Tuxpan y Tihuatlán.

Se selecciona en ese territorio una Entidad que garantice la asociación de los sectores públicos y privados, la libre adhesión y el funcionamiento democrático de sus órganos. La intervención se presenta con la vinculación de los sectores que participan: La dirección de Fomento Agropecuario del Municipio de Álamo Temapache, el Instituto Tecnológico Superior de Álamo Temapache y 30 productores de la región.

La Entidad, denominada Grupo, elabora una Estrategia de desarrollo rural, con un enfoque ascendente (es decir, con la participación de toda la sociedad rural, social y económica, en la definición de la estrategia). La estrategia implementada será la formación de cadenas productivas, para lo que se establecen convenios de trabajo entre los actores involucrados (Educación Superior, Municipio de Álamo Temapache y Sociedad de productores de naranja).

El Grupo ejecuta la Estrategia de desarrollo con unos fondos públicos que le asigna la Administración para esa finalidad. Para el establecimiento de las actividades se cuenta con el financiamiento del Municipio de Álamo y el otorgado por el Programa de Mejoramiento al Profesorado para el desarrollo de proyectos.

El Grupo, tiene un “poder decisorio sobre la elaboración y aplicación de una estrategia de desarrollo local”. Los actores involucrados contamos con todas las facultades para el establecimiento de estrategias de desarrollo, asimismo se contemplan en el Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Álamo Temapache, Ver.

La estrategia tiene una concepción y aplicación multisectorial, basada en la interacción entre los agentes y proyectos de los distintos sectores de la economía local, y aplica esencialmente enfoques innovadores.

Las Directrices estratégicas comunitarias de desarrollo rural, establecen que: “Los recursos que se asignen al Eje LEADER deben contribuir a mejorar la gobernanza y movilizar el potencial de desarrollo endógeno de las zonas rurales”, esto es precisamente lo que pretendemos con el establecimiento de la capacitación: El mejoramiento de la región a través del establecimiento de cadenas productivas que incidan en la mejora continua de las

actividades rurales, al abarcar en primera instancia a los productores citrícolas. Es probable que posteriormente se extienda el programa a otros sectores de desarrollo regional.

Mediante la capacitación de los productores citrícolas, se podrían combinar los tres objetivos (competitividad, medio ambiente y calidad de vida/diversificación). Mediante fórmulas integradas en las que participen los agricultores, y los demás agentes del mundo rural es posible salvaguardar y realzar el patrimonio natural y cultural local, sensibilizar a la población sobre la importancia del medio ambiente y promocionar los productos típicos locales, el turismo y los recursos y energías renovables.

La metodología incluye los siguientes aspectos:

- 1.- Imagen/Percepción
- 2.- Recursos Físicos
- 3.- Recursos Humanos
- 4.- Cultura e Identidad
- 5.- Mercados y Relaciones Externas
- 6.- Actividades y Empresas
- 7.- Gobernación
- 8.- Conocimientos, Técnicas y Competencia

En el punto: Imagen / percepción

El estado de Veracruz y la región norte (Álamo) se caracterizan por su excelente disposición para los cultivos. La naranja sería nuestra materia prima, sin embargo no existe una cultura aceptable de emprendimiento, mediante la capacitación, se abatirá este aspecto.

En el punto: Recursos Físicos

Las microempresas a establecer cuentan con los requerimientos necesarios para su inicio debido a que la materia prima (naranja) se produce en gran proporción, y el precio es conveniente, se cuenta con mantos acuíferos necesarios y espacio territorial aceptable.

Por lo que compete a los recursos humanos:

La cadena productiva presentada tiene la finalidad de generar cultura empresarial en los productores de naranja, con miras a fomentar la explotación de los recursos de la región y evitar la emigración.

En cuanto a la cultura e identidad:

El ITSAT tiene como finalidad la promoción de los valores éticos fundamentales, mismos que se consideran en las acciones de capacitación de los productores de naranja en Álamo Temapache, se promociona principalmente una feria alusiva a la naranja, en la que además se exponen los diferentes subproductos a obtener derivados de la naranja, y se presentan actividades étnicas propias de la región.

En el caso de los mercados y relaciones externas:

Considerar mercados de la localidad y mercados dirigidos a todo público, así como las regiones con las que colinda el municipio: Tihuatlán y Tuxpan.

Establecimiento de las actividades y empresas:

La operación de las empresas será en Álamo debido a que los productores de naranja proceden de este municipio. El inicio de actividades en primera instancia será la conformación de una cadena productiva que establezca productos que generen valor a todos los involucrados.

Intervención de Gobernación:

Los municipios de Álamo y Tuxpan tienen entre sus propuestas el desarrollo regional, por tanto se considera realizar convenio de colaboración con ambos.

Capacitación y Conocimientos, técnicas y competencia:

La región cuenta con instituciones de educación superior, sin embargo solo el ITSAT tiene un área de incubación de empresas con asesoría para los microempresarios, es necesario promover el emprendedurismo y aprovechamiento de todos los recursos con que contamos donde la materia prima por antonomasia sea la naranja.

Cada uno de estos factores se evalúa con respecto a las condiciones imperantes en la región y se analizan aspectos tales como:

a. Fortalezas:

- La región de Álamo ocupa el primer lugar en producción nacional de naranja.
- La superficie cosechada es mayor que otras regiones (42,322.75 Ha), de las que se tiene una producción de 629,370.25 ton, con un rendimiento de 14.87 (Ton/Ha)

b. Oportunidades: Es posible crear cadenas productivas de desarrollo social que permitan generar capital, estabilidad política y sustentabilidad. Esto puede incidir en programas de seguridad pública y cuidado del ambiente

c) Debilidades: Un mercado a la baja con precios poco atractivos.

- Drásticos cambios climatológicos sufridos en las zonas productoras.
- Inundaciones intermitentes, que reducen la oferta de este producto debido a la pérdida de árboles de naranja, cuyas raíces se pudren ante los excesos de agua
- Desorganización de los productores.
- Producción excesivamente concentrada

d) Amenazas:

- Plagas y enfermedades,

- Control de malezas,
- Manejo inadecuado de la nutrición y fertilización de los árboles,
- Incremento en el precio de los fertilizantes, y una acusada falta de información acerca de la conservación de los naranjos (Loya 1992).
- Falta de planeación de la plantación de las diferentes variedades de naranja ya que la mayoría de los productores sólo planta una variedad de naranja que es la Valencia tardía (ITESM1999);
- La homogeneidad de la oferta favorece los bajos precios de la naranja e incrementa el poder de los clientes (Jugueras) (Chauca 2000).
- Baja competitividad en el extranjero debido a que no se tiene un control de calidad y un manejo adecuado de la fruta por no contar con el equipo especializado para su conservación y empaque (Medina 1997).

Perfil de competitividad territorial

La valorización se realiza utilizando los siguientes criterios y valores:

Nulo	0
Muy malo	1
Malo	2
Medio	3
Bueno	4
Muy bueno	5

Figura 1. Perfil de Competitividad Territorial.

Fuente: Elaboración propia con base en la competitividad territorial.

Figura 2. Matriz de Metodología Leader

Municipios / Región	Mercados y Relaciones Externas	Actividades y Empresas	Gobernación	Conocimientos Técnicos y Competencia	Cultura e Identidad	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Imagen / Percepción
ÁLAMO	2	3	3	3	4	3	3	3
TUXPAN	3	4	4	3	3	4	3	4
TIHUATLÁN	2	2	2	2	3	4	2	3

Fuente: Elaborado por las autoras de acuerdo a criterios regionales

Metodología HEXAREG

Para el caso de la formación de cadenas productivas se utiliza también el método Hexareg, que consiste también en sopesar las características territoriales para establecer una mejor competitividad.

Este método tiene la contribución del análisis del Dr. Porter al definir en su “diamante” las ventajas competitivas de la localización basado en factores interconectados (instituciones de apoyo, empresas de apoyo, demanda sofisticada y empresa clave con competencia local), es una herramienta analítica para realizar un diagnóstico en un territorio específico.

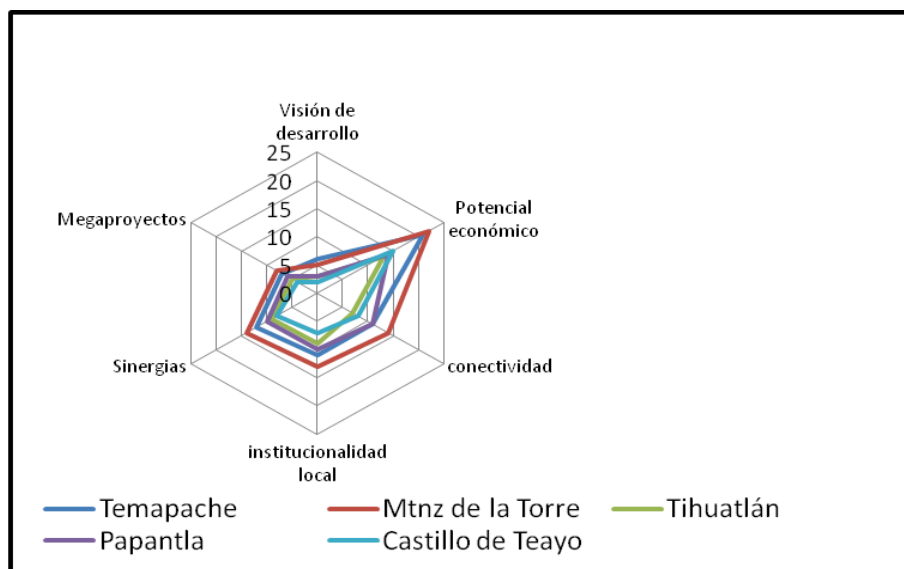
Primero elegimos los criterios a considerar y se establece la ponderación por cada uno.

Consideramos seis ejes del HEXAREG o criterios de análisis los cuales son:

Criterios	Nombre corto	Peso relativo
1.- Visión común de desarrollo de la región.	Propuesta de desarrollo regional	15%
2.- Potencial económico y generación de empleo a nivel local/regional.	Potencial económico	10%
3.-Grado de relación o conexión con otras regiones.	Accesibilidad y conectividad	25%
4.- Nivel de organización y funcionamiento de institucionalidad local en una lógica regional.	Microregión- asociación	15%
5.- Tendencia favorable a iniciativas y programas de inversiones en la región	Sinergias	20%
6.- Existencia de megaproyectos o vectores de desarrollo económico a escala regional	Inversión Estratégica	15%
TOTAL		100%

Fuente: Elaborado por las autoras de acuerdo a los seis ejes del método Hexareg

Figura 3.



Fuente: Elaboración de las autoras de acuerdo a la competitividad territorial.

Matriz Resumen de valoración de Criterios en Metodología HEXAREG

Regiones	Crit 1	Criterio 2	total crit 2	Criterio 3	crit 3	Criterio 4	total crit 4	Criterio 5	total crit 5	Criterio 6	total crit 6	101	15
----------	--------	------------	--------------	------------	--------	------------	--------------	------------	--------------	------------	--------------	-----	----

	Potencial económico				Conectividad				Institucionalidad			Inversión pública				Inversión privada			Empresas y cooperativas		cooperación internacional		Mega proyectos	
	Visión	Microempresa	IDH	IVA	PIB/OCUPAD OS/DPTO	Activos municipales	infraestructura	densi. caminos pavim	infocentros	Institucionalidad	Empresa agremiada	serv. Financiero y no financiero	Inversión pública	inversión privada	Empresas y cooperativas	cooperación internacional								
Temapache	6	3	4	3	5	4	21	3	7	1	11	4	2	5	11	5	1	3	3	12	7	68		
Mtnz de la Torre	5	4	4	4	5	5	22	4	8	2	14	5	3	5	13	6	1	4	3	14	8	76		
Tihuatlán	3	1	3	2	4	3	13	2	4	1	7	3	2	4	9	4	1	2	2	9	5	46		
Papantla	3	1	4	2	4	2	14	3	6	2	11	4	2	4	10	4	1	3	2	10	6	54		
Castillo de Teayo	2	1	4	3	5	3	15	3	3	2	8	3	2	2	7	3	1	3	1	8	4	44		

Fuente: Elaboración de las autoras de acuerdo a la competitividad territorial de 5 municipios colindantes

Capital Territorial

Álamo Temapache es el principal productor de naranja. Su clima es óptimo para el cultivo de la variedad valencia y las condiciones del suelo también son convenientes.

Exterior El mercado de la naranja es de consumo en fresco y se comercializa en la cd de México en los centros de abasto.

Pasado: La región de Álamo tiene un rezago muy fuerte en materia de comercio en el área citrícola

Futuro: Se trabajará de manera conjunta con el municipio para organizar a los citricultores

Interior: No se cuenta con cadenas productivas y los actores participantes trabajan de manera aislada. Carecen de capacitación en todos sentidos

Evolución del capital territorial y necesidades de innovación.

Componentes del capital	Ejemplos de pérdidas	Ejemplos de acervo	Ejemplos de necesidades de innovación
1.-Mercados y Relaciones Externas	La naranja valencia no tiene demanda por su dificultad al pelarla, es preferible consumo en fresco y solo a nivel local	Necesario abrir mercado hacia otros lugares, principalmente aplicando proceso de transformación en productos como palettería, cristalizados, velas, etc.	Crear puntos de venta para la distribución específica de productos y subproductos que tengan como materia prima a la naranja.
2.-Actividades y Empresas	No hay mano de obra, los jóvenes emigran a EU	Las labores de recolección de cítricos son con salarios bajos, se requiere reactivación de pagos para contar con mejor remuneración.	Se requiere realizar proyectos para agregar valor a los cítricos, realizando otros productos.
3.-Gobernación	Existe una Dirección de Fomento agropecuario, con la que será necesario trabajar para crear convenios en materia de capacitación.	Crear redes con la convocatoria de la municipalidad para organizar mejor a los citricultores y formar producción en conjunto.	Es importante regular la participación del sector e inmiscuir a los dirigentes tanto locales como municipales.
4.-conocimientos Técnicos y Competencia	En la región de Álamo no se cuenta con tecnología que permita el procesamiento de los cítricos.	Acercamiento a centros de investigación científica y tecnológica (ITSAT).	Búsqueda de automatización de procesos para recolección, lavado y encerado de la naranja, por productor.
5.-Cultura e Identidad	Ausencia de manifestaciones culturales pasadas como rituales de recolección de frutos, solicitud a la naturaleza de "apoyo".	Actualmente se realiza una "Feria de la naranja" y un desfile que alude a la importancia de la región naranjera.	Buscar denominación de origen para un tipo especial de cítrico y vincular la actividad regional al cítrico como fundamento de cultura.
6.-Recursos Humanos	Los profesionistas acordes a la actividad naranjera emigran a las ciudades industrializadas	Fomento a la actitud emprendedora mediante la formación de cadenas productivas en productores de naranja	Capacitación a productores en materia de emprendedurismo para evitar salida a regiones industriales por parte de la población.

Fuente: Elaborado por las autoras de acuerdo a la competitividad territorial.

Brechas de competitividad: identificación de factores que crean ventaja competitiva
Calificación: 0 A 10

	Factores	Local	Global
a. Factores que le permiten ampliar sus mercados y mejorar su posicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de buenas prácticas • Manejo de trazabilidad • Manejo de legislación y normatividad PROMEDIO	7	3
b. Factores que le permiten desarrollar un gran valor agregado y que pueden llegar a ser competencias claves	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de productos orgánicos • Trazabilidad del producto orgánico • Manejo de tecnología de punta agroindustrial PROMEDIO	5	2
c. Factores que establecen una moderna y efectiva infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Normativa para infraestructura y logística • Tecnologías de punta para procesamiento • Rutas directas para la comercialización internacional PROMEDIO	5	1
d. Factores que crean un apalancamiento favorable	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de legislación clara • Calidad en productos y procesos • Inocuidad de alimentos PROMEDIO	7	3
e. Factores que impulsan el recurso humano efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de investigación y desarrollo • Manejo de trazabilidad • Manejo de normativas • Manejo de buenas prácticas agrícolas PROMEDIO	8	6
f. Factores que están influenciados por políticas gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Inocuidad de alimentos a nivel local • Normalización de empaques • Manejo de buenas prácticas agrícolas • Manejo de trazabilidad PROMEDIO	5	2
g. Factores tecnológicos que crean nuevas posiciones competitivas (innovación)	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en biotecnología • Conocimiento y manejo de la biotecnología • Inocuidad de alimentos • Innovación en productos procesados • Investigación en pre cosecha y post cosecha • Aplicación de la investigación (transferencia de tecnología) PROMEDIO	6	3
h. Factores que incrementan la efectividad de la cadena de proveedores / productores – Producción / producto	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación • Trazabilidad • Normatividad • Buenas prácticas agrícolas PROMEDIO	4	1
	Factores	Local	Global

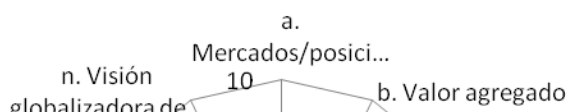
i. Factores que crean relaciones favorables con las industrias complementarias y de soporte	<ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala • Normatividad • Infraestructura • Logística PROMEDIO	5	3
j. Factores que apoyan la viabilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de economías de escala • Asociación • Normas y legislación PROMEDIO	8	4
k. Factores que reducen los poderes de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Asociación • Manejo de buenas prácticas agrícolas • Inocuidad de alimentos • Manejo de economías de escala PROMEDIO	6	3
l. Restricciones que apoyan (o inhiben) el crecimiento de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de infraestructura, logística y maquinaria • Normatividad y legislación • Investigación e innovación PROMEDIO	7	4
m. Factores sociales y culturales que afectan la competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de buenas prácticas agrícolas • Sistemas de infraestructura, logística y maquinaria • Falta de normativas rigurosa • Gestión cultural PROMEDIO	9	6
n. Factores que apoyan la visión globalizadora de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos y tratados internacionales • Manejo de normas • Manejo de buenas prácticas agrícolas PROMEDIO	5	3

Fuente: Elaborado por las autoras de acuerdo a la competitividad territorial.

Brecha de competitividad: perfil local VS. Perfil global

VALORACIÓN

Nulo	0
Muy malo	2
Malo	4
Medio	6
Bueno	8
Muy bueno	10



Fuente: Elaborado por las autoras de acuerdo a la competitividad territorial local vs global

Factores	Local	Global
a. Mercados/posicionamiento	7	3
b. Valor agregado	5	2
c. Moderna infraestructura	5	1
D. Apalancamiento favorable	7	3
e. Recurso humano efectivo	8	6
f. Políticas gubernamentales	5	2
g. Tecnología/innovación	6	3
h. Cadena de proveedores / productores	4	1
I. Relaciones industriales favorables	5	3
J. Viabilidad financiera	8	4
k. Poderes de los clientes	6	3
L. Crecimiento de la empresa	7	4
m. F. sociales y culturales	9	6
n. Visión globalizadora de la empresa	5	2

Fuente: Elaborado por las autoras de acuerdo a competitividad territorial local vs global

Actores involucrados en el proceso competitivo

Participantes en la cadena

Factores de estrategia

Encontrados los eslabones de la cadena así como los actores principales en la producción de naranja y su agregación de valor a través de la industria, asimismo tomando en cuenta a los productores de la región de Álamo Temapache, se pretende mejorar el patrón de competitividad para tener una mayor y mejor participación en el mercado.

Es necesario hacer un autodiagnóstico de la industria de la naranja para determinar sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, mismas que determinarán y darán seguimiento al proceso productivo, oportunidades de mercado y apoyos municipales, así como a la demanda del producto.

Resultados y discusión

En nuestro país no se tiene aún un verdadero conocimiento de formas de trabajo en materia de “encadenamiento productivo”, cadenas de valor, o clusterización.

Krugman (1991) menciona que el cambio de paradigma económico y la acelerada integración a la economía mundial han puesto en marcha lo que identifica como fuerzas centrífugas y centrípetas.

Asimismo (Díaz, 2003) indica que el crecimiento económico está sometido a la centralidad urbana (importancia de las ciudades), lo que se explica por los intereses de las áreas metropolitanas, o porque las políticas económicas y territoriales aún no se han modificado, y seguirían operando bajo la premisa de que el desarrollo es igual a la industrialización en grandes plantas y a la urbanización en grandes ciudades.

No creemos que la industrialización tenga que darse en las grandes urbes y que nuestro país no cuente con los medios que le permitan un verdadero desarrollo regional, por lo que el

presente trabajo (que forma parte del proyecto Fomento a la Actitud Emprendedora que se trabaja en el Cuerpo Académico Comportamiento Humano en las organizaciones), podría ser una de las alternativas para generar verdaderos conocimientos en materia de formación de cadenas productivas que den forma al producto cítrico y que agreguen valor a los subproductos generados.

De acuerdo a Cuerti (1995) “La producción de naranja en México presenta los siguientes problemas”:

- Un mercado a la baja con precios poco atractivos.
- Drásticos cambios climatológicos sufridos en las zonas productoras.
- Inundaciones intermitentes, que reducen la oferta de este producto debido a la pérdida de árboles de naranja, cuyas raíces se pudren ante los excesos de agua
- Desorganización de los productores. Producción excesivamente concentrada

En su estudio sobre “Competitividad de los productores de naranja de Álamo Veracruz” Bada y Rivas Tovar (2010) comentan que:

“Los productores de naranja de Álamo Veracruz no son competitivos, 75% presentaron baja competitividad. Se debe en gran medida a que los productores no están organizados, carecen de credibilidad, precio alto de los agroquímicos, precio de venta muy bajo. Además no están aprovechando su capacidad de producción y la calidad de su producto que tienen como ventajas comparativas”.

- “Los créditos bancarios, el apoyo gubernamental, los planes y programas estratégicos no son adecuados y no se les otorga a más del 50% de los productores”.
- “Los productores no cuentan con un sistema de capacitación adecuado. Sólo el 13% le dan capacitación a su personal”.

- “La tecnología es rústica, rudimentaria y obsoleta, comparada con la tecnología de punta utilizada en Brasil y España. Sólo el 10% de los productores utilizan tecnología sofisticada propia”.
- “72% de los productores no realizan un abastecimiento de insumos por lo tanto el control de abastecimiento es casi inexistente”.
- “Los productores no realizan la logística interna. Sólo el 58.62% no cuenta con áreas de almacenamiento” y...

“En el sentido organizativo, se deben buscar nuevas formas de asociación, que permitan al productor incidir en el proceso comercial. Para lo cual, la formación de una empresa comercializadora u organización que se avocara a este aspecto sería un importante avance, ya que permitiría por un lado, regular en la medida de lo posible la oferta, pero sobre todo, reducir la participación excesiva de los intermediarios, a través de fortalecer nuevos canales de comercialización como serían la agroindustria y las grandes cadenas comerciales, ya que en nuestro país un alto porcentaje del comercio de naranja se hace a través de las centrales de abasto”

La siguiente es el fundamento de las alternativas de solución propuestas para capacitar a los productores de naranja, mediante el trabajo conjunto con el Plan Municipal de Desarrollo Regional.

Actualmente las actitudes, las habilidades, los conocimientos, la creatividad y el emprendimiento pueden ser las características que determinan el quehacer de un empresario. Ser competitivo es uno de los puntos más importantes de toda cadena productiva.

Cabe señalar que existen diversas instancias públicas y privadas que pueden brindar asesorías u orientación en la generación de alguna idea y después de incubarla proceder a

implantarla. Pero también es sabido que no todos los productores están dispuestos a pasar por una serie de actividades, requisitos y aprendizajes, si no se tiene ese espíritu que distingue a los emprendedores.

Por lo tanto es necesario tener una cultura emprendedora, que da inicio con la formación de cadenas productivas.

Conclusiones

Las micro, pequeñas y medianas empresas son relevantes en México, tanto en lo que se refiere al producto, como a personal ocupado y a número de establecimientos. Según los resultados preliminares de los Censos Económicos (2009), en 2008 había 5.194.811 unidades que realizaron alguna actividad económica y en las cuales trabajaron 27.748.563 personas. De estos totales, 97,9% de las unidades y 87,2% del personal ocupado correspondieron en conjunto a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios. Según estimaciones del Banco Mundial (BM, 2008), las pymes proporcionaron 52% del PIB y representaron 99,6% de las unidades económicas, mientras que cifras de la Secretaría de Economía señalan que éstas contribuyeron con 64% del empleo (SE, 2008).

La delegada de la Secretaría de Economía en la Zona Norte Patricia Fernández Casados (Publicación virtual /Imagen del norte) reveló que el 95% de las unidades económicas son microempresas que generan el 45.6% y contribuyen con el 15% de valor agregado de la economía. Existe un total de 3.7 millones de unidades económicas en el país, solo el 95.2% son microempresas.

El proyecto que se propone es el de crear una cultura emprendedora a través de la formación de cadenas productivas, tratando de abatir los diversos factores que pueden desviar

la atención de quienes para ser ciudadanos productivos que contribuyan a logro de un mejor país.

En la actualidad los grandes monopolios acaparan los mercados y quienes sufren los estragos son los pequeños empresarios que de manera innata surgieron, la formación empresarial es determinante para permanecer en el mercado, esto conlleva a proponer nuevas estrategias en la creación de cultura emprendedora a fin de sembrar nuevos comportamiento en los productores es decir, motivar y estimular el potencial empresarial de estos, mediante el trabajo, en diversos contenidos de capacitación que le permiten tener eco en situaciones significativas para él y reforzar habilidades y competencias.

Lo antes mencionado pretende promover la participación de la Institución de Educación Superior en combinación con los productores de naranja de la región, a quienes se capacitará en materia de agregación de valor y organización mediante cadenas productivas, de valor y clusterización.

El tema sobre la creación de la actitud emprendedora en los productores es importante, ya que generan creatividad, aprendizaje de nuevos conocimientos, y ante todo la apertura para que en un futuro próximo puedan formar su propia empresa.

A continuación se mencionan algunos posibles beneficios que podrían resultar como producto del presente proyecto:

Promover la participación de trabajo en equipo. Para garantizar la eficiencia y eficacia de la creación de la microempresa.

Elaboración de tres planes de negocios, generando la idea, desarrollarla y comercializarla.

Obtención de ganancias económicas para beneficio de los participantes.

El proyecto como modelo puede ser aplicable a otros sectores productivos

Generar el autoempleo y empleos derivados con la creación de microempresas.

La cadena productiva de la naranja puede ser más lucrativa, pero es indispensable la coordinación de esfuerzos de todos los participantes.

Referencias

Bada L., y Rivas (2002) “Competitividad de los productores de naranja de Álamo, Veracruz”

Díaz Bautista, Alejandro (2003), “Efectos de la globalización en la competitividad y en los sistemas productivos locales de México”, disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/index.htm>.

Estudio de factibilidad técnica, económica y financiera. Proyecto: Planta extractora de jugo de naranja. Gobierno del Estado de Chiapas. México, Septiembre 2006.

Krugman, Paul (1991), *Geography and Trade*, Cambridge, The MIT Press.

_____ (1998), “The Role of Geography in Development”, documento de investigación presentado en la Annual World Bank Conference on Development Economics, Washington D.C., World Bank.

Laguna Reyes, Christian Enmanuel (2003), “Identificación de *clusters* industriales regionales en la economía del estado de Coahuila”, tesis, Saltillo, México, Centro de Investigaciones Socioeconómicas.

Moguel, Julio. La Agricultura Mexicana en el tiempo de la apertura comercial. UNAM, México

Robbins, Estephen. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 2009.

Sistema de información municipal. Cuadernillos Municipales. Álamo Temapache 2011-12013.

Documentos digitalizados

<http://apps.fao.org/faostat> Consulta de bases de datos de producción mundial y comercio internacional de Naranja

<http://www.banrepcultural.org/>

<http://www.eluniversal.com.mx/notas/728200.html>

<http://www.infoagro.com> Cultivo de la naranja.

http://www.jornadaveracruz.com.mx/Noticia.aspx?ID=110302_123342_768

<http://www.mef.gob.pe>

<http://www.oeidrusveracruz.gob.mx> Datos de producción.

<http://www.pa.gob.mx/publica/pa070404.htm>

www.economiasniim.gob.mx Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados.
Consulta de precios de Naranja

www.infoaserca.gob.mx Revista Claridades Agropecuarias No. 63 de Noviembre de 1998

www.sefiplan.gob.mx Anuario Estadístico del Estado de Veracruz 2002 y 2001. Consulta de bases de indicadores de Producción Estatal correspondientes al año 2000 y 2001

www.siap.sagarpa.gob.mx Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera SIAP, SIACON, SAGARPA. Consulta de Indicadores de Producción, Precios y Márgenes de Comercialización Nacional de Naranja.

Artículo XLII. La participación en la gestión estratégica en las dependencias de educación superior

Julián Miranda Torrez
julian6154@gmail.com

Resumen

¿Las competencias estratégicas de los integrantes de las Dependencias de Educación Superior (DES) de la Universidad Autónoma de Guerrero (UAG) están relacionados con su participación en la gestión estratégica? Se plantearon dos objetivos centrales: primero, conceptualizar los constructos competencias estratégicas y participación en la gestión estratégica; segundo, analizar las relaciones hipotéticas entre las variables de ambos constructos. En el primer constructo, se identificaron las siguientes dimensiones: conocimientos de la estrategia, habilidades estratégicas y experiencia en la estrategia; en el segundo constructo, se identificaron cuatro roles de participación en la gestión estratégica: rol de diseñador de los planes estratégicos, rol de sintetizador de la información, rol de facilitador del despliegue de los planes estratégico y el rol de implementador de los planes estratégicos. Se plantearon las hipótesis que relacionan las variables de ambos constructos. El estudio se sustentó en la perspectiva teórica de los administradores medios propuesto por Floyd y Wooldridge (2000). Para probar las hipótesis se aplicó una metodología cuantitativa, la recolección de la información se realizó por medio de un cuestionario con preguntas cerradas. En el estudio participaron los coordinadores de las Dependencias de Educación Superior, los coordinadores de las Unidades Académicas (UA) y los coordinadores de los Cuerpos Académicos (CA) de la UAG. Las Conclusiones. Hay relaciones positivas entre las variables de los constructos estudiados. Las seis hipótesis planteadas fueron aprobadas. Este estudio es un aporte significativo a la administración estratégica, tanto en el aspecto teórico como empírico.

Palabras claves. Participación en la estrategia, competencias estratégicas, administradores medios.

Introducción

El proceso estratégico -planeación, implementación y evaluación de las estrategias- ha sido aplicado en diversas organizaciones, sobre todo en las privadas. En las Instituciones de Educación Superior (IES) la aplicación de la estrategia es para mejorar los indicadores académicos y lograr una educación de alta calidad y competitividad a nivel nacional e internacional. En México, la Secretaría de Educación Pública ha promovido la aplicación de la estrategia en todas las IES a través de su programa Fondo de Modernización para la Educación

Superior (FOMES), teniendo como referencia el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y el Programa Sectorial de Educación 2007-2012. Este programa ha servido de marco de referencia y metodología para la elaboración de los Planes Estratégicos de Desarrollo de las Universidades. En la Universidad Autónoma de Guerrero (UAG) se lleva la gestión estratégica para lograr un alto nivel de competitividad y capacidad académica que impacte en la mejora de la educación superior en sus Dependencias de Educación Superior.

Antecedentes

A pesar de que cada vez más se aplica la estrategia en estas organizaciones, muy pocas investigaciones empíricas se han realizado en las instituciones educativas nacionales. A nivel internacional hay estudios empíricos sobre este tema, por ejemplo, Osorio, Rodríguez y Rosaa (1997) analizaron la utilización de los Sistemas de Apoyo a los Ejecutivos (ESS) (Executive Support Systems) en los procesos estratégicos de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España, entre otros temas, estudiaron las variables clásicas de la administración estratégica (FODA, objetivos, estrategias, políticas, y otros temas relacionados). Buckland (2009) analizó la aplicación del plan estratégico en las universidades británicas, resalta que las Instituciones que aplicaron son más competitivas y exitosas. En ambos ejemplos, el análisis fue a nivel de toda la organización, no se analizó a los individuos que participan en la gestión de las organizaciones, tampoco su participación en estos procesos estratégicos. Esta situación, nos motivó a plantearnos la siguiente pregunta central de investigación: ¿las competencias de los administradores medios están relacionadas con la participación en los procesos estratégicos de la UAG?. Con el propósito de dar respuesta a esta pregunta, planteamos un modelo teórico que relaciona el constructo competencias con la participación, estas relaciones lo expresamos por medio de seis hipótesis de trabajo. Para probar nuestras hipótesis

obtuvimos información de la UAG, teniendo como informantes claves las personas que participaron en la elaboración del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFIS), quienes forman parte de las Dependencias de Educación Superior (DES), esta información consideramos importante, ya que , son las personas que están directamente relacionados con los procesos de planeación e implementación de los planes estratégicos de sus Unidades Académicas y de la DES que forman parte. Nuestros resultados logrados indican que hay relaciones positivas entre ambos constructos.

Justificación

Nuestra contribución a la administración estratégica se da en los siguientes aspectos. Primero, realizamos la conceptualización y definiremos las dimensiones de los constructos competencias estratégicas y participación en la gestión estratégica, lo cual se expresa en el modelo teórico fundamentado en la perspectiva de los administradores medios propuesto por Floyd y Wooldridge (2000), el mismo permite dar la respuesta a la pregunta de investigación planteada. Segundo, aplicamos el Modelo de investigación en la UAG. Esta investigación permitirá llenar un vacío en la literatura, por lo que se realza su valor.

El documento está dividido en las siguientes partes. En la primera parte, presentaremos la teoría y el desarrollo de las hipótesis. En la segunda parte, la metodología. En la tercera parte, sintetizaremos los resultados y presentamos el análisis de la información. Finalizaremos con la discusión, las conclusiones y la propuesta de nuevos estudios sobre el tema.

Marco referencial

Perspectiva teórica de los administradores medios (MM)

Floyd y Wooldridge (2000) realizaron un análisis crítico de la perspectiva teórica de los equipos de alta administración (TMT) propuesto por Hambrick & Mason (1984),

proponen un marco teórico para el estudio de los administradores del nivel medio, presentamos una síntesis de sus propuestas: La influencia de estos administradores es hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía organizacional. Cada vez es más importante el involucramiento y participación en las actividades estratégicas, es decir que, apoyan las iniciativas de la alta administración y los trabajos en los niveles operativos, estas interacciones sociales tienen una alta influencia en el proceso estratégico. Estos administradores participan en la estructura organizacional proporcionando información para la implementación de las estrategias deliberadas y emergentes, apoyan en la realización de las actividades diarias en los departamentos funcionales y facilitan el equilibrio de la planeación entre el largo y el corto plazo. Los administradores medios son los actores principales en la innovación organizacional y en la creación del conocimiento, son los líderes de los equipos de trabajo y desempeñan el rol de mediar entre los flujos de información vertical y horizontal en una compañía. En los niveles medios y operativos también surgen las iniciativas estratégicas, el desarrollo de nuevos productos y de los nuevos negocios, los administradores del nivel medio juegan el rol de detectar estas nuevas ideas y promover su apoyo en la alta administración.

Tradicionalmente, los administradores del nivel medio no han sido considerados como parte de los procesos estratégicos, excepto en proporcionar información y en dirigir la implementación (Floyd y Wooldridge, 1992). Se ha planteado la concepción que la alta administración formula las estrategias y los administradores medios llevan a cabo la implementación, esta situación no es realista. Esta actividad requiere que estos actores entiendan la racionalidad que hay detrás del plan, por lo que, es importante su participación en ambas actividades, cumpliendo así su rol estratégico. Las teorías y descripciones contemporáneas sugieren, que los administradores medios regularmente intentan influir en la

estrategia y a menudo proporcionar el ímpetu para nuevas iniciativas. Más recientemente, la investigación empírica ha confirmado que estos administradores influyen hacia arriba de la jerarquía organizacional afectando en las decisiones estratégicas. Así, la literatura proporciona evidencia que su influencia se extiende más allá de la implementación de las estrategias, pero no hay teorías o constructos medibles que rigurosamente describan los roles estratégicos (Flod y Wooldridge, 1994; Guth y Macmillan, 1986).

Participación de los administradores medios en los procesos estratégicos

Conceptualizaciones recientes del proceso estratégico son inconsistentes con la visión tradicional de que la estrategia proviene de la alta administración, la estrategia es un producto de comportamientos autónomos iniciados fuera de la alta administración. El proceso estratégico no está limitado a unos pocos individuos quienes están localizados en la cúspide de la organización. Floyd y Wooldridge (1990) realizaron una amplia investigación sobre este tema, resaltan diferentes roles tales como: apoyar las iniciativas de los niveles operativos, combinar estos con las fortalezas de la empresa, y conceptualizar nuevas estrategias; estos roles que desempeñan los altos administradores tienen influencia en las decisiones estratégicas, lo cual es una forma de participación en la estrategia y en el desempeño organizacional. La contribución de estos administradores es vital en el diseño de las estrategias y en mejorar su implementación. Proponen una tipología de roles para analizar la participación de los administradores medios en la estrategia, en su propuesta toman en cuenta las acciones que influyen con su comportamiento a los recursos humanos que ocupan puestos arriba y debajo de la jerarquía organizacional, así también, desarrollan sus conocimientos y experiencias concreta en realizar las actividades relacionadas con la estrategia. La administración media es definida como la coordinación de las actividades diarias que se

realizan en una unidad organizacional con las actividades de los grupos verticalmente relacionados. Tomando en cuenta los estudios de Floyd y Wooldridge (1992), planteamos cuatro roles que desempeñan los administradores medios: 1) Diseñador de planes estratégicos, 2) sintetizador de la información, 3) facilitador de despliegue de los planes estratégicos, y 4) implementador de los planes estratégicos.

1) Rol diseñador de los planes estratégicos. Los administradores medios proponen alternativas estratégicas, diseñan proyectos rentables relacionados con nuevas oportunidades de negocios. Proponen las iniciativas desarrolladas en los niveles operativos. Influyen en la administración superior para realizar ajustes en la estrategia. Este rol es importante en la etapa de planeación de las estrategias, en la creación de proyectos de desarrollo estratégico y en el diseño de las redes de comunicación e información que facilite la implementación de las estrategias. Las comunicaciones persuasivas de las opciones estratégicas a la alta administración, son las funciones importantes en la administración estratégica.

2) Rol de sintetizador de la información. La función de integrar y combinar diversos datos generados internamente o externamente en la organización, así como, interpretarlos en un contexto estratégico, es otro de los roles importantes que desempeñan los administradores del nivel medio, esta información es suministrada a la alta dirección para identificar las amenazas y las oportunidades, definir los objetivos y las estrategias. Esta información también sirve para realizar las agendas de estos administradores. La sintetización de la información, es definida como la interpretación y evaluación de la información que afecta la percepción de la alta administración, de esta manera los administradores del nivel medio influyen en los procesos estratégicos.

3) Rol de facilitador del despliegue de los planes estratégicos. Los administradores medios hacen a las organizaciones más flexibles y estimulan las relaciones de la alta administración con los recursos humanos ubicados en la estructura organizacional, facilitan el intercambio de información y el aprendizaje por los miembros de la organización frente a las condiciones cambiantes, experimentan los nuevos planteamientos y facilitan su adaptación apropiadamente. Apoyan en el despliegue de los planes estratégicos realizados en la alta gerencia a los niveles medios y operativos, y viceversa, es decir, la adaptación de los planes genéricos a planes específicos, y la integración de los planes específicos en los planes integrales de la organización.

4) Rol de implementador de los planes estratégicos. La implementación de las estrategias propuestas por la alta administración, a menudo son consideradas como el rol estratégico de los administradores del nivel medio, quienes tienen el propósito de controlar el desempeño con respecto a los objetivos planeados. La implementación implica realizar una serie de actividades relacionadas con el diseño de la estructura organizacional, implica identificar a las personas claves que realizarán las acciones específicas, implementar sistemas de control e información. La implementación de estrategias deliberadas, por lo tanto, definidas como intervenciones administrativas que alinean la acción organizacional con las intenciones estratégicas, facilitan el cambio organizacional, este rol es integradora, ya que liga las actividades de la organización a las intenciones de la alta administración (Floyd y Wooldridge, 1992).

Competencias estratégicas

El concepto de competencia en el mundo profesional ha llegado a ser sinónimo de: idoneidad, suficiencia, capacidad, habilidad, maestría o excelencia. En el campo de la

educación, las competencias se definen como: un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, según estándares utilizados en el área ocupacional. Para los propósitos de este documento, definimos competencia como una combinación dinámica de atributos o características de los recursos humanos, que incluyen conocimientos, habilidades, actitudes, motivación, valores, emociones y otros componentes sociales y conductuales que tienen los recursos humanos para realizar una tarea. Estos atributos, incorporan dimensiones de tipo cognitivo, así como no cognitivo. En efecto, recogen elementos orientados a saber (conocimientos), a saber hacer (procedimientos o habilidades) y saber ser (actitudes). La competencia no consiste en adquirirlos, sino, en utilizarlos en la realización de actividades específicas en las organizaciones.

Rubin y Dierdorff (2009) se refieren a las competencias en términos de las actividades y atributos personales asociados con la realización de ocupaciones específicas. En los atributos se incluyen los conocimientos, las habilidades, y los comportamientos. Las ocupaciones entre otras son: la innovación, la planeación y la implementación de las estrategias, el análisis del entorno competitivo y el diagnóstico dentro de la organización. Sandberg (2000) resalta que, desde una perspectiva racionalista, las competencias humanas en el trabajo están constituidas por un conjunto específico de atributos de los recursos humanos, tales como conocimientos y habilidades utilizadas en realizar un trabajo particular. En la posición interpretativa, resalta la utilización de la competencia por los recursos humanos en la realización de su trabajo y no solo como los atributos de los mismos.

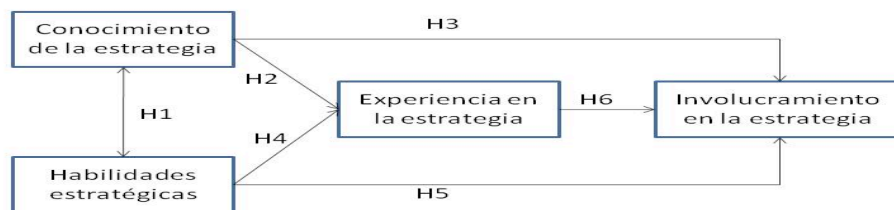
King, Fowler y Zeithaml (2001) fundamentado en la teoría de los recursos basado en el conocimiento, resaltan que, las competencias podrían ser el recurso más crítico para la

ventaja competitiva, pero las empresas no le dan la importancia necesaria, los altos directivos necesitan apreciar la importancia central de los administradores medios en desarrollar y mantener las competencias de la organización.

Aunque los altos directivos localizan recursos para identificar, desarrollar y explotar las competencias, ellos raramente están involucrados en las operaciones diarias que exploten estas competencias. Resaltan que las competencias son una combinación de la base de conocimientos fundamentales y el conjunto de habilidades requeridas para realizar acciones útiles. Por lo tanto, los recursos estratégicos fundamentales son los conocimientos y las habilidades que una organización acumula en el tiempo, lo cual reside en los empleados claves. Los administradores medios juegan un rol esencial en hacer que las estrategias sean exitosas.

Los autores citados, se refieren de manera general a las competencias que tienen los recursos humanos en la realización del trabajo. Parente, Stephan y Brown (2006) realizan una distinción entre las competencias administrativas o tradicionales y las competencias estratégicas, ambas se refieren a los conocimientos y las habilidades que son útiles para la efectividad administrativa y estratégica. Identifican las siguientes competencias estratégicas: conocimiento del mercado, manejo del conflicto, identificación de las amenazas del entorno y las debilidades internas, entre otras.

Las competencias y el involucramiento de los administradores medios en los procesos estratégicos



Miranda (2011)

Hellriegerl, Jackson y Slocum (2004: p. 4) definen las competencias gerenciales como: “una combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona necesita y aplica para ser eficiente en una variedad de puestos y en varios tipos de organizaciones”. Las competencias que proponen estos autores las agruparemos en dos: (1) competencias administrativas (planeación y la administración, manejo de personal, globalización y competencia en el trabajo en equipo) y, (2) competencias estratégicas están directamente relacionadas con las actividades de planeación e implementación de las estrategias. En el documento centraremos nuestra atención en la segunda categoría.

Planteamiento de hipótesis

Tomando en cuenta la revisión de la literatura que antecede, analizaremos las siguientes dimensiones del constructo competencias: (1) conocimientos de la estrategia; (2) habilidades estratégicas; y (3) experiencia en diseñar e implementar las estrategias. El término estrategia, se refiere al proceso estratégico, que incluye las etapas de planeación, implementación y evaluación de las estrategias, en la literatura especializada también ha sido referido como el proceso de hacer la estrategia.

1) Conocimientos de la estrategia

El estudio del conocimiento organizacional se ha realizado desde diferentes puntos de vista y sean utilizado metodologías que van desde las descripciones de la memoria organizacional, las técnicas para mapear los modelos mentales de los administradores, a las transferencias del conocimiento dentro y entre las organizaciones (Floy y Wooldridge, 2000).

El conocimiento y la información es el capital social organizacional, es el activo más importante que tienen las organizaciones en la llamada sociedad de la información, es la base de éxito en el entorno en el cual actúan (Sagi-Vela, 2004), en donde el “trabajador con

conocimiento” es el activo más importante, en esta definición se incluye a un ejecutivo que sabe cómo utilizar el conocimiento en usos productivos (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Porret (2007) define el conocimiento como, una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer”, que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias y nueva información, resultando muy útil para la acción. Anand, Glick y Mans (2002) definen el conocimiento organizacional en los siguientes términos, cualquier información, creencia, o habilidades que la organización puede aplicar a sus actividades. El mismo existe no como un cuerpo de cánones independientes de los miembros de la organización. “El conocimiento está en esencia relacionado con la acción humana” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 64). Lo cual implica que, los recursos humanos son los principales portadores, creadores y aplicadores del conocimiento a nivel individual, grupal y organizacional. Estos autores proponen un marco teórico de la creación del conocimiento organizacional, en el que distinguen dos dimensiones: la epistemología y la ontología.

Dimensión ontológica. En sentido estricto, el conocimiento es creado sólo por los individuos. Una compañía no puede crear conocimiento sin individuos. La empresa apoya a los individuos creativos, provee los contextos que necesitan para que creen conocimiento. Por lo tanto, la creación del conocimiento organizacional debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimiento de la organización. En esta dimensión se distingue el nivel de conocimiento individual, grupal, organizacional e interorganizacional. En el estudio enfocaremos nuestra atención en los dos primeros niveles.

Dimensión epistemológica. Propone el conocimiento tácito y el explícito. El tácito es personal y de contexto específico y, así, difícil de formalizar y comunicar, ya que no están

documentados, requiere la comunicación personal que permita la interacción directa e intensa entre los individuos. Para Anand, Glick y Mans (2002) es difícil de imitar e imposible codificar todo. Este tipo de conocimiento, es individual, grupal y organizacional; lo tienen tanto los altos administradores (He y Wang, 2009), como también, los recursos humanos ubicados en todos los niveles de la jerarquía organizacional. En el nivel de un individuo, el conocimiento tácito está estrechamente relacionado al concepto de habilidades (Berman, Down y Hill, 2002).

Por otra parte, el conocimiento explícito o codificado, es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático. Se presenta en la forma de una base de datos, reportes, documentos, manuales (Schwarz, 2004). Puede fácilmente ser comunicado y compartido entre los individuos, por ejemplo, la información acerca del tamaño del mercado y las regulaciones en mercados extranjeros pueden ser concretamente transferidos a un informe que puede ser compartido dentro de la organización; también se obtiene de fuentes externas a través del uso de los medios de comunicación interpersonal tales como el intercambio electrónico de datos, también como los faxes y las cartas (Anand, Glick y Mans, 2002).

Tomando en cuenta lo que antecede, definimos: El conocimiento de la estrategia (planeación, implementación y evaluación) primariamente es tácito y es socialmente construido (Pappas y Wooldrige, 2002), es un recurso estratégico acumulado durante el tiempo por los individuos, los grupos de trabajo y por la organización, de manera tácita y explícita.

En esta investigación centraremos nuestra atención en el conocimiento tácito que tienen los administradores medios; quienes juegan un rol vital en los procesos de planeación e implementación de las estrategias, al poseer los conocimientos necesarios para llevar a cabo estas actividades.

A continuación planteamos las hipótesis siguientes:

Hipótesis 1: Los conocimientos (tácito) de la estrategia que tienen los administradores medios está relacionado positivamente con las habilidades.

Hipótesis 2: Los conocimientos (tácito) de la estrategia que tienen los administradores medios está relacionado positivamente con la experiencia.

Hipótesis 3: Los conocimientos (tácito) de la estrategia que tienen los administradores medios está relacionado positivamente con la participación.

2) Habilidades estratégicas

Los conocimientos y las habilidades son conceptos estrechamente relacionados, son los recursos estratégicos de la organización (Wilcox, Fowler y Zeithaml, 2001). Son los atributos específicos que tienen los recursos humanos, que adquieren mayor importancia cuando lo utilizan en la realización del trabajo (Samdberg, 2000). El conocimiento y las habilidades se localizan en los recursos humanos claves. En las tendencias modernas de la organización, estos atributos los tienen todos, independientemente de su ubicación en los diferentes niveles de la jerarquía organizacional, lo importante es identificarlos y apoyar en su desarrollo.

El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad y disposición para hacer algo. En otras palabras, la habilidad es el grado de competencia de una persona frente a un objetivo determinado. La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito determinada actividad, trabajo u oficio. Es la capacidad que un individuo tiene para realizar las diversas tareas de su trabajo (Robbins, 2004).

Bateman y Snell (2004) resaltan la habilidad administrativa, entre otras, y la define como la capacidad de realizar una tarea especializada que comprende un método o un proceso

determinado. Por ejemplo, al especializarse en contabilidad se desarrolla muchas de las habilidades básicas necesarias para realizar una auditoría. Las habilidades estratégicas se refieren a las capacidades relacionadas con la planeación, implementación y evaluación de las estrategias. La habilidad administrativa está relacionado con los conocimientos y experiencias, el cual es a menudo tácito, reside en los administradores y es utilizado en sus actividades (Holcomb, Holmes y Connelly, 2008; Dragoni, Tesluk y Russell, 2009).

A diferencia de estos autores, Parente, Stephan y Brown (2006) resaltan como habilidades de alto nivel las estratégicas, distingue las siguientes: conocimiento del mercado, manejo del conflicto, identificación de las amenazas del entorno, diagnóstico de las fortalezas y debilidades, entre otras.

En la Teoría Basada en los Recursos, propuesta por Barney y Klark (2007) y aplicada por diferentes autores (Marino, 1996; Felin y Hesterly, 2007; Coff, 2003; Wilcox, Fowler y Zeithml, 2001) resaltan que las habilidades son recursos que facilitan a la organización a concebir e implementar las decisiones estratégicas, proporcionan valor y son una fuente de ventaja competitiva. Los recursos humanos que poseen habilidades específicas pueden influir en la efectividad de las organizaciones (Bailey, 2003).

A continuación planteamos las hipótesis siguientes:

Hipótesis 4: Las habilidades estratégicas que tienen los administradores medios está relacionado positivamente con la experiencia.

Hipótesis 5: Las habilidades estratégicas que tienen los administradores medios está relacionado positivamente con la participación.

3) Experiencia en la estrategia

Los administradores aprenden competencias críticas a través de la experiencia en el trabajo (Dragoni, Tesluk y Russell, 2009). Tradicionalmente este concepto se ha definido en términos del tiempo que ocupa una persona en un puesto, actualmente consideran la calidad del desarrollo de un trabajo asignado. Considerable investigación, en su mayoría cualitativa, ha explorado los tipos de experiencias en el trabajo que contribuyen al desarrollo de las habilidades administrativas y el desempeño. La experiencia juega un rol clave en la toma de decisiones entre los profesionales, lo cual está relacionado positivamente con su efectividad.

Hipótesis 6: Las experiencias en estrategia que tienen los administradores medios está relacionado positivamente con la participación.

Metodología

Se aplicó una metodología de estudio de caso en la Universidad Autónoma de Guerrero, México (UAG). Se describió su historia, los fines, visión, misión, objetivos estratégicos, FODA y las estrategias y sus políticas, entre otros temas relacionados. Se analizó la estructura administrativa y las funciones principales de las Direcciones Generales ubicadas en la cúspide de la jerarquía organizacional que forman parte del órgano de gobierno (Rectoría). Enfocamos nuestra atención en las áreas administrativas directamente relacionados con la gestión estratégica, principalmente la Dirección General de Planeación y Evaluación Institucional. También se realizó un análisis de la estructura académica (Docencia, Investigación y Extensión), así como, las Unidades Académicas de nivel superior, las cuales ejercerán las funciones sustantivas de la Universidad. En estas dependencias se describió y analizó las funciones de los directores y sub directores, resaltando las experiencias, conocimientos y las habilidades relacionadas con la gestión administrativa y estratégica.

Para probar nuestras hipótesis, recolectamos información de trece Dependencias de Educación Superior (DES) como se muestra en la tabla 1:

Tabla 1. Concentrado de DES en la UAG

Dependencias de Educación superior (DES)	Unidades Académicas que la integran	Número de personas que participaron en la encuesta
Ingeniería	Ingeniería	4
Arquitectura y Urbanismo	Arquitectura y Urbanismo	3
Matemáticas	Matemáticas	3
Ciencias Químicas, Biológicas y Biomédicas	Químico Biológicas, Instituto de Investigación Científica Área Ciencias Naturales, Unidad de Investigación Especializada en Microbiología	3
Enfermería	Enfermería 1, 2, 3, y 4	4
Ciencias Administrativas, Contables y Turísticas	Administrativas y Contables, Turismo, Lenguas Extranjeras Unidad de Estudios de Posgrado e Investigación	3
Ciencias Sociales y Políticas	Ciencias Sociales, Instituto Internacional de Estudios Políticos Avanzados “Ignacio Manuel Altamirano”	7
Ciencias Desarrollo Regional	Desarrollo Regional	4
Derecho	Derecho	3
Ciencias Naturales	Ciencias de la Tierra, Ecología Marina, Ciencias Ambientales	3
Ciencias Agropecuarias	Medicina Veterinaria y Zootecnia, Ciencias Agropecuarias y Ambientales	3
Ciencias Sociales y Humanidades	Antropología Social, Comunicación, Económicas, Filosofía y Letras, Educación, Centro de Investigación y Posgrado en Estudios Socioterritoriales.	5
Ciencias de la Salud	Medicina, Odontología, Centro de Investigación de Enfermedades Tropicales	3

Fuente: Elaboración propia

Se obtuvo información de estas DES, tomando en cuenta que sus miembros participan cada año en los procesos de elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico (PRODES), siguiendo los lineamientos metodológicos propuestos por la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través de su Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI). Las personas que participan en estos procesos, son los Directores de las Unidades Académicas, Presidentes de Academias, Coordinadores de Cuerpos Académicos, los Coordinadores de la DES y los

profesores líderes académicos. A este conjunto de personas las denominamos administradores del nivel medio, son intermediarios entre los directivos que ocupan puestos estratégicos en el Órgano de Gobierno (Rectoría) y los profesores (personal operativo en el nivel académico). Estas personas son los informantes claves que proporcionaron información sobre sus competencias estratégicas y su nivel de participación en la planeación, implementación y evaluación de las estrategias. En la tabla 1 se presenta información del número de personas que participaron en la encuesta.

La información se obtuvo por medio de un cuestionario, el cual tiene las secciones siguientes: información demográfica de los participantes, información de los conocimientos, habilidades y experiencias, y de los roles de participación en la gestión estratégica.

Medición

En el modelo teórico presentamos los constructos centrales de la investigación (competencias estratégicas y participación) con sus respectivas dimensiones. En la siguiente sección describimos con más detalle las variables y sus mediciones.

Variable dependiente

En la literatura revisada se identificó el constructo involucramiento (participación) de los administradores medios, Floyd y Wooldridge (1992) propone para su medición cuatro roles. A continuación presentaremos los criterios de medición utilizados.

Tabla 2. Medición de la variable dependiente

Variables	Descripción de la variable	Número de ítems	Escala Likert	Alfa de Cronbach
INVAT	Diseñador de alternativas estratégicas	5	1) nunca, 2) poco frecuente, 3) medianamente frecuente, 4) frecuente, 5) muy frecuente	0.932
INVMT	Facilitador para la adaptación y despliegue de la estrategia	5		0.926
INVCT	Sintetizador de la información	5		0.865
INVDT	Implementador de las estrategias	5		0.927
INVOLT	Involucramiento	20		0.959

Fuente: Elaboración propia

El Alfa de Cronbach de todos los conjuntos de variables es superior a 0.60, con lo que se demuestra una alta confiabilidad de la escala de medición utilizada.

Variable independiente

En el modelo teórico se sustentó el constructo competencias estratégicas, las variables para medir el mismo son, conocimiento de la estrategia, experiencia en la estrategia y las habilidades. A continuación presentaremos los criterios de medición utilizados.

Tabla 3. Medición de la variable independiente.

Variables	Descripción de la variable	Número de ítems	Escala Likert	Alfa de Cronbach
CONT	Conocimiento de la estrategia	12	1) ningún conocimiento, 2) poco, 3) mediano, 4) alto, 5) muy alto conocimiento	0.949
HABT	Habilidades en la estrategia	16	1) ninguna habilidad, 2) poca, 3) mediano, 4) alta, 5) muy alta habilidad	0.933
EXPT	Experiencia en la estrategia	6	1) ninguna experiencia, 2) mínima, 3) mediana, 4) alta, 5) muy alta experiencia (experto)	0.880
DESTRAT	Involucramiento estratégico	34		0.969

Fuente: elaboración propia

El Alfa de Cronbach de todos los conjuntos de variables es superior a 0.60, con lo que se demuestra una alta confiabilidad de la escala de medición utilizada.

Resultados y discusión

Los datos fueron capturados en el programa SPSS versión 12. Para realizar el análisis de la información utilizamos estadística descriptiva en las variables demográficas y correlación bivariada en las variables dependiente e independiente, en la tabla 4 se presentan las medias, desviaciones típicas y las correlaciones respectivas.

Tabla 4. Resumen estadístico y matriz de correlaciones.

	Variabes	Media	DT	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	DESTRAT	3.66	0.59	1								
2	INVOT	3.26	0.85	0.674	1							
3	CONT	3.55	0.75	0.948	0.657	1						
4	HABT	3.82	0.55	0.929	0.547	0.788	1					
5	EXPT	3.44	0.65	0.861	0.717	0.792	0.708	1				
6	INVAT	3.20	1.03	0.535	0.924	0.516	0.413	0.627	1			
7	INVBT	3.10	1.01	0.570	0.944	0.574	0.439	0.618	0.898	1		
8	INVCT	3.07	0.88	0.448	0.876	0.467	0.293	0.563	0.785	0.828	1	
9	INVDT	3.65	1.01	0.777	0.737	0.717	0.736	0.581	0.524	0.556	0.465	1

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS.

DT=Desviación típica; la correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral) en todos los casos.

Los resultados presentados en la tabla 5 nos permiten probar las hipótesis planteadas en el modelo teórico. De manera general podemos observar que hay una alta correlación positiva (0.674) de las competencias estratégicas (conocimientos, experiencias y habilidades) con la participación de los recursos humanos en los procesos estratégicos de la Institución- En la tabla 6 presentamos una síntesis de la prueba de las hipótesis planteadas.

Tabla 5. Hipótesis

Hipótesis	Coefficiente de correlación	Hipótesis	Coefficiente de correlación
H1	0.788	H4	0.708
H2	0.792	H5	0.547
H3	0.657	H6	0.861

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS.

Todas las hipótesis son aceptadas con correlaciones significativas con un nivel 0.01, lo que implica que hay relación positiva entre los pares de variables. Resaltamos que el involucramiento de los administradores medios en los procesos estratégicos de la Institución depende del nivel de experiencia que tengan los participantes, esta situación se demuestra con los resultados de la hipótesis 6 con un coeficiente muy alto de 0.861. La experiencia que se tenga en la esta estrategia está asociado con el nivel de conocimientos que se tengan en el desarrollo de planes estratégicos (PRODES) y en su implementación, las personas que participaron en la encuesta tienen un alto conocimiento a nivel académico (grado de doctor,

66.7%) y en la estrategia, en su mayoría han participado en la elaboración de los PRODES durante los seis últimos años.

Las estadísticas de las variables demográficas son: Los participantes en el estudio, 42 % son del sexo femenino y 58 % del sexo masculino, 67 % tienen estudios de doctorado y el 33% de maestría, el 37 % son Directores de Unidades Académicas, 8 % Coordinadores de DES y el 21 % Coordinadores de Programas Educativos. Tienen la edad promedio de 51 años, 8 años en promedio en el puesto de trabajo, 2 años en promedio están en los puestos de directivos y tienen en promedio una antigüedad de 22 años en la Institución. Con esta información se confirma que las personas que participaron en la encuesta tienen una amplia experiencia laboral desempeñando funciones administrativas y docentes, lo cual se refleja en los resultados de la encuesta aplicada.

En este estudio, teorizamos la relación entre los constructos principales, competencias estratégicas e involucramiento en los procesos estratégicos de los administradores que ocupan puestos en niveles medios de la estructura organizacional. Se dio la respuesta a la pregunta central de investigación, y apoyamos las seis hipótesis de trabajo con la información obtenida de los participantes en la encuesta. El modelo teórico fue apoyado con evidencia empírica.

La participación en los procesos estratégicos. Este constructo se midió con los roles que desempeñan los administradores medios propuesto por Floy y Wooldridge (2000) y respaldada por otros autores. A continuación profundizaremos la discusión de estos roles.

Rol de diseñador de alternativas estratégicas. Como se planteo en la teoría este rol generalmente fue desempeñado por los directivos que ocupaban puestos en la cúspide de las empresas, con los resultados logrados en este estudio demostramos que los directivos medios también realizan este rol, en las DES hay una mayor participación (64%) en la realización de

nuevos programas, estrategias y proyectos (PRODES), y menor en proponer iniciativas estratégicas a los niveles superiores de la administración (31%), quiere decir que tienen mayor interés en su propias DES que en toda la Institución.

Rol de facilitador para la implementación de las estrategias. Se resalta que la promoción del trabajo en equipo para la elaboración de nuevos planes estratégicos (PRODES) (55%), tienen menor interés en promover nuevos procedimientos para realizar los planes estratégicos (31%).

Rol de sintetizador de la información para la elaboración de los planes estratégicos. Realizan con mayor frecuencia la recolección de información que facilite el diseño de los planes estratégicos (54%) y menor interés en realizar un monitoreo de los cambios que ocurren en el entorno externo y evaluar el impacto que tendrá en la Institución (27%).

Rol de implementador de la estrategia. Los participantes están interesados en implementar los PRODES (58%), comunicar los planes estratégicos a los colaboradores (50%), definir los objetivos individuales que debe realizar tomando en cuenta los objetivos propuestos por la Dirección General de Planeación y Planeación de la Institución (70%), definición de acciones específica (64%) y monitorear las actividades dentro de las unidades de trabajo para asegurar el logro de los objetivos propuestos por la institución (60%).

Conclusiones

Los resultados específicos analizados dan una referencia empírica a la relación de las competencias estratégicas con el involucramiento de los administradores medios en los procesos de planeación, implementación y evaluación de las estratégicas en la Universidad Autónoma de Guerrero (UAG), se apoya la pregunta de investigación propuesto, aprobándose

las seis hipótesis de trabajo. Esta investigación valida los estudios realizados por Floyd y Wooldridge (1990, 1992, 1994, 2000) y valida el modelo teórico propuesto por Miranda (2011). Nuestro aporte fundamental en conceptualizar el constructo competencias estratégicas (conocimientos, habilidades y experiencias) y sustentarlo con datos empíricos. Este tema ha sido más aplicado en el campo de la educación, la investigación realizada lo ubica en la administración estratégica, por lo que nuestro aporte logra un mayor realce.

Recomendaciones

Profundizar el estudio de cada uno de los roles de participación en la gestión estratégica en diferentes organizaciones para validar el modelo teórico y el diseño metodológico.

Referencias

- Anand, V., Glick, W. H. y Mans, Ch. C. (2002). Thriving on the knowledge of outsiders: Tapping organizational social capital. *Academy of Management Executive*, 16 (1).
- Bailey, J. R. (2003). The Mind of the Strategist. *Academy of Management Learning and Education*, 2 (4).
- Barney, J. B. y Clark, D., N. (2007). *Resource-Based Theory Creating and sustaining Competitive Advantage*. New York, Oxford.
- Berman, S. L., Down, J. y Hill, Ch. W. (2002). Tacit knowledge as a source of competitive advantage in the national basketball association. *Academy of Management Journal*, 45 (1):13-31.
- Bateman, T., S. y Snell, S. A. (2004). *Administración, una ventaja competitiva*, Cuarta edición, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana: 25-27, 356-359.
- Buckland, R. (2009). Private and Public Models for strategies in universities. *British Journal of Management*, 20: 524–536
- Coff, R. (2003). Bidding wars over R&D-intensive firms: Knowledge, opportunism, and the market for corporate control. *Academy of Management Journal*, 46 (1) :74-85.

Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), Fondo de Modernización para la Educación Superior (FOMES) (2007) Informe final: Evaluación de consistencia y resultados y diseño, Secretaría de Educación Pública, México.

Dragoni, L., Tesluk, J. E. & Russell, J. E. (2009). Understanding managerial development: integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *Academy of Management Journal*, 52 (4): 731-743.

Felin, T. y Hesterly, W. S. (2007). The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, 32 (1): 195-218.

Fondo de Modernización para la Educación Superior (FOMES) (2008) documento de posicionamiento institucional, Secretaría de Educación Pública, México.

Floyd. S. W. y Wooldridge, B. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11: 231-241.

Floyd. S. W. y Wooldridge, B. (1992) “ Middle Management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note”. *Strategic Management Journal*, Vol. 13: 153-167.

Floyd, S. W. y Wooldrige. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Executive*, 8 (4).

Floyd. S. W. y Wooldridge, B. (2000). Building Strategy from the Middle Recomceptualizing the Middle. Thousand Oaks, California. Sage.

Guth, W. D. y Macmillan, I. C. (1986). Strategy Implementation Versus Middle Management Self-interest. *Strategic Management Journal*, 7: 313-327.

Hambrick, D.C. y Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9 (2): 193-206.

He, J. y Wang, H. C. (2009). Innovative knowledge assets and economic performance: the asymmetric roles of incentives and monitoring. *Academy of Management Journal*, 52 (5): 919-938.

Hellriegel, Don, Slocum Jr., John W. (2004). Comportamiento organizacional, Décima edición, México, D.F. Ed. Thomson.

Holcomb, T. R.; Holmes, R. M & Connelly, B.L. (2008). Making the most of what you have: managerial ability as a source of resource value creation. *Strategic Management Journal*, 30: 457–485.

- King, A. W., Fowler, S.,W. y Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle management edge. *Academy of Management Executive*, 15 (2).
- Marino, K. E. (1996). Developing consensus on firm competencies and capabilities. *Academy of Management Executive*, 10 (3).
- Miranda J T (2011). Competencias e involucramiento de los administradores del nivel medio en los procesos estratégicos de las organizaciones: Un modelo teórico. *La Investigación administrativa*. 108: 19-32.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Mexico. Oxford.
- Osorio, J. A., Rodríguez, R. y Rosaa, F. (1997). Strategic process in universities: methodology development and information systems support, *Education and Information Technologies*, 2: 327-345.
- Pappas, J.M. y Wooldridge . (2002). Social networks and strategic knowledge: A study of strategic renewal from a mid-level perspective. *Academy of Management Proceedings 2002 BPS*: F1
- Parente, D.; Stephan, J. y Brown, R. C. (2006). Understanding the big picture: an explanatory model of strategic management skills acquisition. *Academy of Management Best Conference Paper 2006 MED*:C1.
- Porret, G., M.. (2007). *Recursos Humanos dirigir y gestionar personas en las organizaciones*, Segunda edición, Ed. ESIC: 428, 429.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*, Décima edición, México, D.F. Ed. Pearson Prentice Hall: 40-43.
- Rubin, R. S. y Dierdorff, E. C. (2009). How Relevant Is the MBA? Assessing the Alignment of Required Curricula and Required Managerial Competencies. *Academy of Management Learning & Education*, 8 (2): 208–224.
- Sagi-Vela Grande, Luis. (2004). Gestión por Competencias, El reto compartido del crecimiento profesional y de la organización, México, Ed. ESIC: 26-27.*
- Sandberge, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43 (1): 9-25.
- Schwarz, M. (2004). Knowing in practice: how consultants work with clients to create, share and apply knowledge? *Academy of Management Journal*.
- Wilcox, A. K; Fowler, S. W. y Zeithml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middlemanagement edge. *Academy of Management Executive*, 15 (2).

Artículo XLIII. La gestión empresarial en la organización escolar

Carmen Leticia Borrayo Rodríguez, Andrés Valdez Zepeda, Adrián De León Arias, Joaquín Mercado Yebra & José Guadalupe Vargas Hernández
letyborrayo@hotmail.com

Resumen

El cuerpo académico: Análisis político y gestión de las organizaciones, integrado por la mayoría de los autores de esta ponencia, realiza y coordina actividades para fundamentar epistemológicamente los nuevos paradigmas de gestión pública. Para esta ponencia, se presenta el resultado de la primera etapa de un trabajo que analiza la incorporación de modelos de gestión empresarial en la Organización Escolar y corresponde al análisis comparativo entre los principios teóricos y conceptuales que se deben aplicar en la administración del sector educativo y los que se incluyen en las políticas educativas nacionales. La metodología se deriva del Análisis Institucional que considera tres niveles. El primero denominado formal o instituido se apoya principalmente de la investigación documental. El segundo nivel denominado informal o instituyente, conduce a valorar las políticas educativas y finalmente, en un tercer nivel, institucionalizado puede mostrarse como de una manera casi imperceptible, las acciones cambian las normas hasta que *el hacer se impone sobre el deber*. Con una perspectiva crítica se identifican problemas de incongruencia que alertan a reflexionar en torno a bases teóricas y metodológicas de las ciencias administrativas, sobre todo las que se utilizan en el sector público y por ende, se cuestionan diferentes aspectos entre ellos los contenidos temáticos para la formación profesional de administradores y politólogos.

Palabras clave. Gestión empresarial, Administración Pública, Organización Escolar y Epistemología.

Introducción

La controversia entre el lugar de la Administración Pública en el Estado y la función de la gestión empresarial en la educación mexicana se ha convertido en objeto de investigación de C. Leticia Borrayo con el apoyo de los miembros del Cuerpo Académico: Análisis político y gestión de las organizaciones del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara en colaboración con Joaquín Mercado Yebra que representa al Cuerpo Académico: Estudios Estratégicos Regionales de la Universidad Autónoma del Estado de Morelos.

En esta ocasión se presentan los resultados de un análisis crítico del caso mexicano que parten de un marco referencial que muestra de manera general la discusión sociológica,

política y económica en torno al nuevo paradigma de Administración Pública que por un lado enfatiza la diferencia casi insuperable entre la gestión empresarial y la pública y por otro lado, autores que crean un nuevo paradigma para el caso de organizaciones al servicio del progreso humano como la Organización Escolar. Estos enfoques sirven para construir argumentos para sostener que es posible la gestión empresarial en el gobierno y sus diferentes sectores siempre y cuando se modifiquen gradualmente las bases epistemológicas de las ciencias administrativas y que se asuma una actitud ética ligada a la responsabilidad social.

La metodología utilizada permite mostrar tres tipos de resultados de la investigación. El primero de tipo descriptivo incluye datos estadísticos y normativos en torno al sector educativo en donde se enfatiza la incorporación del sector empresarial en la educación pública. En segundo lugar se destacan las políticas nacionales de los últimos sexenios que dan evidencia de la tendencia a utilizar en el sector público (Organización Escolar) paradigmas de gestión, hasta hace pocas décadas, exclusivos de la empresa y en tercer término se detectan incongruencias al comparar los dos primeros niveles que permiten fundamentar conclusiones y propuestas que sirven de base para el diálogo y la investigación futura.

Marco referencial

Un nuevo paradigma para la Administración Pública

Los modelos técnicos para administrar la Organización Escolar, exclusivos hasta hace pocos años del campo de la administración empresarial, se han incrementado considerablemente. Además de los modelos clásicos de principios del siglo XX, promovidos por los movimientos científicistas taylorianos, los modelos de relaciones humanas de Elton Mayo (1880-1949) y los de una visión técnica sobre el proceso administrativo de Fayol, han surgido una gran variedad de modelos administrativos que convergen comúnmente con los

diferentes sectores de la Administración Pública. Entre ellos, la Calidad, la Reingeniería, la Planeación Estratégica y el Desarrollo Organizacional.

En este campo, el impacto y la circulación de numerosos diagnósticos, acuerdos y reformas oficiales relativos a la gestión en tiempos de crisis, resumen, como señala Gentili (1997), un nuevo sentido común tecnocrático que podría ser definido como una forma neoliberal de pensar y diseñar la política educativa en América Latina de las últimas décadas del siglo XX. Esta tendencia pretende resolver problemas de eficiencia, eficacia y productividad, en donde se reconoce que se enfrenta una profunda dificultad gerencial de *management* de las políticas educativas. En suma, un profundo problema de calidad y según Gentili (1997), esto se debe a que los gobiernos no han sabido asegurar y combinar calidad y cantidad, las cuales ha quedado en una promesa falsa de igualdad y universalidad.

En la literatura especializada desde hace tiempo se incrementan las críticas relativas a la ineficiencia del modelo que detectan problemas teóricos, políticos e ideológicos que explican la “discrepancia entre la intencionalidad de los planes y el comportamiento de la educación” (Llarena, 1991, pág. 115).

Esta perspectiva de crítica en la planeación y gestión educativa, además del implícito y reiterado cuestionamiento de las pretensiones racionalizadoras, ante la incapacidad para incidir en el desarrollo, mantiene vigentes divergencias entre los que aceptan y los que rechazan el “neoliberalismo”. Los primeros analizan los contenidos de las políticas públicas con relación a las prácticas y se centran en buscar mejoras estratégicas para la integración de modelos públicos y empresariales. Los segundos en cambio, se valen de la Filosofía y la Sociología para argumentar que la gestión empresarial es una técnica para promover la pérdida de los valores humanos.

La revolución organizacional a que condujo el pensador alemán Max Weber con la teoría de la burocracia provocó una serie de cambios dirigidos a lograr la eficiencia, la racionalidad, la rapidez, la optimización administrativa y la disminución de las fricciones entre los recursos de la organización. Este modelo fue eje fundamental del campo de la política pública y de la organización del trabajo gubernamental. De igual forma, pero en el campo empresarial, los modelos administrativos de Taylor y Fayol fueron determinantes para las organizaciones privadas.

Sin embargo, esta especie de transposición mecánica puede analizarse desde una perspectiva más profunda, desde la Sociología de las Organizaciones (Perrow, 1990) la Micropolítica (Bell, 1989) y otros campos. Para sintetizar y delimitar el complejo campo del análisis organizacional que fundamenta la tendencia a distanciar la gestión empresarial de la pública podemos identificar a especialistas que hacen referencia a dos tipos de organizaciones: las privadas o lucrativas y las no lucrativas. Norman (1981), presenta el siguiente cuadro comparativo que clarifica las diferencias:

Figura 1. Algunas diferencias típicas entre el sector industrial y el de servicios

EMPRESAS DE SERVICIOS	EMPRESAS FABRICANTES
Dependientes.	Independientes.
Servicios Inmateriales.	Productos concretos.
La propiedad no se transfiere.	La propiedad se transfiere al comprar.
El producto no se revende.	El producto se puede revender.
No se puede hacer una demostración, el producto no existe al comprar.	Se puede demostrar el producto antes de comprar.
El producto no se puede almacenar.	Los vendedores y los compradores almacenan el producto.
La producción y el consumo coinciden.	La producción precede al consumo.
La producción, el consumo y frecuentemente la venta, están unidas.	La producción, la venta y el consumo se diferencian.
El cliente/comprador participa directamente.	El fabricante/vendedor es el único que produce.
El contacto directo entre el cliente y la empresa es necesario.	El contacto indirecto entre el cliente y la empresa es suficiente.
El servicio no se puede exportar.	El producto se puede exportar.

Fuente: Norman, 1981, pág. 24.

Para completar estas diferencias, podemos citar a Hasenfeld (1987), que estudia las “organizaciones al servicio del hombre” y las distingue de otras burocracias por el hecho de que su materia prima son las personas. Las clasifica en tres tipos de tecnologías de acuerdo a los servicios que proporcionan:

- A) Tecnologías de procesamiento que buscan transformar a los usuarios sin alterar sus atributos personales.
- B) Tecnologías de mantenimiento que previenen, mantienen y retardan el deterioro del bienestar personal y de la salud.
- C) Tecnologías de cambio que intentan alterar directamente los atributos personales para mejorar la situación del beneficiario. En esta última categoría se ubican las instituciones educativas.

Independientemente del tipo de tecnologías que emplean, advierte que este tipo de organizaciones son indeterminadas debido a que los recursos humanos representan sistemas complejos, variables e inestables, que se resisten al cambio y a la evaluación, limitando así su estudio y obligando a que muchas variables no se pueden observar, ni medir. En este sentido, se carece de medidas totalmente confiables y válidas para su estudio. Además, señala que los servicios, a diferencia de las actividades de otros tipos de organizaciones, poseen implicaciones éticas que conducen a que los objetivos organizacionales sean indefinidos, ambiguos y llenos de problemas, debido a que operan en ambientes donde existen muchos grupos que defienden valores e intereses distintos por tanto, puede deducirse que *sería muy difícil aplicar modelos de gestión empresarial en la Organización Escolar*.

Con sus variaciones particulares, las prácticas sociales, los conocimientos impartidos y desarrollados en las instituciones educativas se explicaban y se dejaban guiar por estos nuevos

paradigmas y gradualmente en términos técnicos se aplican modelos de gestión empresarial en la Administración Pública.

Así, después de la mitad del siglo XX, algunos países empezaron a utilizar nuevas formas para organizar sus gobiernos y atender los problemas sociales imperantes. En Estados Unidos, a finales de la década de los años ochenta, la revista *Time* (marzo de 1987) publicó un artículo cuyo título se preguntaba: “¿Ha muerto el gobierno?” y aunque de inmediato causó cierta resistencia, en los años noventa muchos estadounidenses daban una respuesta afirmativa, refiriéndose al surgimiento 'de un gobierno empresarial'...” (citado por Osborne y Gaebler, 1994).

Así las ideas de Drucker (1968), plasmadas en su libro *The age of discontinuity*, empezaron a ofrecer algunos elementos para poner en tela de juicio estos paradigmas. Aunado a ello, la crítica permanente a las burocracias (y al modelo de administración pública) condujo a proponer una nueva corriente que hasta nuestros días intenta hacer compatibles la administración pública y la administración empresarial.

Hasta hace pocos años, era inconcebible suponer que el gobierno y las instituciones públicas que lo integran pudiesen administrarse como empresas. En el campo intelectual, una pequeña corriente construyó posturas convincentes que contribuyeron a revolucionar el mundo político y económico de nuestros días. En concreto, actualmente, convivimos con este nuevo paradigma en el que “El hecho de que no sea posible administrar el gobierno como a una empresa no significa, desde luego, que no se pueda volver más empresarial” (Osborne y Gaebler; 1994, pág. 50). Y podría agregarse: *hasta que muy pronto se convierta en una empresa privada.*

Las nuevas empresas (públicas y privadas) están basando su organización en el grado

de desarrollo de la personalidad y en las innovaciones sociales, así como en el conocimiento aplicado ya no sólo a la producción, sino también al trabajo. En consecuencia, la ambigüedad que implicaba diferenciar productos de servicios y la amplitud de las organizaciones nos lleva a concluir que no es útil clasificarlas tan sólo en función del producto o servicio, sino como dice Toffler (1994): las organizaciones se habrían de clasificar en muy cultas, cultas o poco cultas, de acuerdo con la intensidad del conocimiento y la calidad y cantidad de información que define la práctica en las organizaciones.

Los criterios de clasificación expuestos contribuyen a mostrar que la intangibilidad y el contacto directo son elementos que deben incluirse para comprender las organizaciones al servicio del progreso humano (Palom y Raventos, 1991), como la Organización Escolar y que la discusión entre lo público y lo privado debe orientarse a la defensa de una política de estado que garantice el respeto de los derechos humanos y no a una discusión funcional y operativa en la que convergen los criterios de desempeño integral para cumplir con efectividad la función social para la que son destinadas las escuelas y cualquier organización.

Aún y cuando se tiene claro que el comportamiento humano es difícil de homogeneizar y que esta especie de transposición mecánica de lo privado a lo público genera cierta resistencia por parte de los actores de las instituciones como las educativas que gradualmente tiende a superarse y queda pendiente un compromiso por parte de los académicos que deberán producir conocimientos que contribuyan a la fundamentación epistemológica de este nuevo paradigma.

Metodología

Los modelos como la Calidad, la Planeación Estratégica y la Reingeniería han multiplicado su relevancia al convertirse en marco referencial para muchas organizaciones

públicas gubernamentales y con ello, se traspasa la frontera de su uso original que era primordialmente de la gestión empresarial. El estatus preponderante se refleja en la consolidación de nuevas políticas públicas que gradualmente ha modificado el sistema educativo nacional y consecuentemente, la estructura y funcionamiento interno de la Organización Escolar.

Este contexto justifica la pertinencia de elegir el tema. Sin embargo, es preciso señalar que dada la complejidad y amplitud de la temática la investigación incluye una discusión semántica profunda en torno a la Administración Pública y la Administración de Empresas, el término Gestión y la diferencia entre Organización Escolar (con mayúscula) y organización escolar (con minúscula). Asimismo, se profundiza en torno a temas trascendentes como la globalización, la sociedad del conocimiento, la planeación y la evaluación. Y por supuesto se observan las prácticas de gestión de la Organización Escolar en casos concretos para realizar comparaciones y sustentar resultados con argumentos profundos de tipo epistemológico.

Sin embargo, esta primera etapa, aunque significativa, se limita a mostrar de manera general los resultados de una estrategia metodológica que permite un acercamiento que separa la parte descriptiva de la parte interpretativa y su puesta en relación, conduce a un análisis comparativo que facilita la reflexión epistemológica del campo de la gestión.

Este modelo surge del contexto del utilitarismo y se relaciona con la Psicología Social y de las relaciones humanas, específicamente con la psico y socioterapia. El antecedente más preciso se deriva de la escuela moderna de Celestin Freinet, que en 1962 crea el Grupo de Técnicas Educativas (GTE) con diferentes tendencias como la Educación Terapéutica, la Pedagogía Institucional, el Análisis Institucional y el grupo de Investigaciones Institucionales.

De este conjunto, posteriormente se desprendieron dos orientaciones dominantes: 1) La psicoanalítica, representada por Oury y Vásquez (1967), que se centra en la dimensión relacional de la actividad instituyente de las instituciones, y 2) La socioanalítica representada por Bessieres, Fonvieill (Grupo de Gennevilliers), Lobrot y Loureau, que se centra en el análisis institucional desde la dimensión económica y política de la institución (Borrayo, 2007).

Con base en ello, Loureau (1977), propone abordar el análisis de un campo social desde tres niveles: a) Formal: Lo instituido basado en la investigación documental en torno a la legislación y la estructura educativa nacional. b) Informal: Lo instituyente basado en el análisis de las políticas educativas vertidas en la planeación nacional y que se consideran como propuestas orientadoras de la práctica escolar y c) Lo informal-formal: Lo institucionalizado que es producto de comparar los dos niveles anteriores e interpretar y explicar las realidades organizacionales.

Resultados y discusión

Primer nivel de análisis: Formal o instituido

Describe de manera general los resultados de una investigación documental que incluye datos estadísticos y normativos en torno a la educación en México.

La creación de la Secretaría de Educación Pública (SEP) en 1921 puede ser un referente significativo para considerar el inicio del análisis de la administración educativa en México. Las campañas de alfabetización, el fomento de la lectura, la defensa de la laicidad y la promoción de la democracia dieron formas a las políticas de estado que manifestaron una clara diferencia entre lo público y lo privado, estas diferencias se identifican en la práctica a través de la pugna entre la iglesia y el estado. Desde el origen la mayoría de las escuelas

particulares mantienen una estrecha relación directa con la iglesia y las escuelas públicas con el estado.

Esta distinción nominal y legal entre la educación pública y privada, a pesar de sus diversos matices y controversias históricas, actualmente constituye el escenario del sistema educativo mexicano.

De esta forma los servicios de educación pública son regulados e impartidos por la SEP a través de instituciones autónomas y por particulares. De conformidad con la Ley General de Educación, corresponde a la federación la función normativa de la educación básica y normal, definir lineamientos, planes y programas, en concurrencia con las autoridades educativas locales; conformar el calendario escolar y la elaboración y producción de libros de texto gratuitos, así como la planeación y evaluación nacional. Corresponde a las autoridades educativas locales, la prestación de los servicios de educación inicial, básica, especial y normal, así como la capacitación, actualización y superación profesional de maestros de educación básica. Los municipios podrán promover y prestar servicios educativos de cualquier tipo y modalidad. De esta manera, los servicios educativos son otorgados por la federación (la SEP y otras Secretarías del Ejecutivo), por los gobiernos estatales y municipales.

Según los datos proporcionados por la SEP (2012) en el ciclo escolar 2010-2011, la matrícula total del sistema educativo nacional escolarizado se conforma por 34.4 millones de alumnos, equivalente al 31.7 % de la población total del país y es atendido en 252,061 escuelas federales, estatales, autónomas y particulares.

El 71.7 % de alumnos asiste a 169,211 escuelas administradas por los gobiernos estatales. El 10.5 % son servicios administrados por 40,602 escuelas federales. Las

universidades autónomas, administran el 4.9 % de la población que equivale a 1,746 escuelas.

La educación particular atiende el 12.9 % de los alumnos en 40,502 escuelas.

Estos datos totales muestran que la participación del sector privado es casi igual que la participación federal. Con estas cifras es posible identificar un sistema educativo que muestra una fuerte tendencia de participación privada en la función pública y el análisis de la planeación educativa nacional incluye políticas públicas basadas en un nuevo modelo de gestión en el que los enfoques teóricos y metodológicos de la administración empresarial influyen en la Administración Pública.

Segundo nivel de análisis. La política nacional y las prácticas institucionales

Durante la gestión presidencial de Vicente Fox (2000–2006) en México se propone un cambio, por lo menos ideológico, en la política mexicana que favorece la incursión de modelos gerenciales, propios de la iniciativa privada, en el ámbito público. En el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 la planeación estratégica, la calidad y algunos indicadores de evaluación que no formaban parte de las políticas públicas anteriores, promovieron cambios en el modelo educativo que se tradujo al interior de las escuelas con proyectos educativos estratégicos basados en la reingeniería, el *coaching* y la mejora continua.

Asimismo en este periodo, la matrícula educativa aumentó en 2'840,825, de la cual 637,432, correspondían a alumnos inscritos en 36,799 escuelas privadas; se mantiene la proporción de la matrícula de educación media superior y superior atendida por el sector privado en 25%.

El periodo actual de Felipe Calderón (2006–2012) da continuidad a la calidad educativa, que en general se mide a través de indicadores como eficiencia terminal, tipo de instalaciones, nivel de calificación de la planta académica, etc. Aunque la política financiera

para hacer frente a las estrategias al interior de la Organización Escolar y cumplir con estos propósitos, si se pretende estrechar aún más los lazos entre los sectores educativo y empresarial para consolidar una economía competitiva y generadora de empleos (SEP, 2007). Así, se han adoptado medidas directas para fortalecer la demanda de servicios educativos de las escuelas particulares, entre las que se encuentran la posibilidad de deducir del impuesto sobre la renta las colegiaturas de preescolar, primaria, secundaria, escuelas técnicas y preparatorias cuando se trate de pagos realizados a instituciones educativas privadas que cuenten con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios conforme a la Ley General de Educación (Diario Oficial de la Federación, 15 de febrero de 2011). Específicamente y ante la caída de la demanda de educación privada del nivel superior se instrumentó a través de Nacional Financiera y de las instituciones de crédito, el Programa Nacional de Financiamiento a la Educación Superior para Alumnos Universitarios que apoya a los estudiantes de licenciatura hasta con el 80% del pago de colegiaturas totales, con créditos a 10 años pagaderos al concluir los estudios, con seis meses de gracia y a una tasa de interés preferencial de 10% anual (Nacional Financiera, 2012, pág. 5).

Tercer nivel de análisis: Informal-formal o institucionalizado

Podemos deducir a manera de recapitulación que el sistema educativo mexicano a lo largo de su historia ha registrado cambios diversos por la evolución, el derrumbe y surgimiento de paradigmas, y por presiones internas y externas al sector. En la historia reciente los cambios en la estructura del sector educativo fueron evidentes a partir de la década de los ochenta del siglo pasado, cuando por los efectos de una profunda crisis económica se modificó el proyecto nacional de desarrollo supeditándolo a exigencias, condiciones y restricciones impuestas por una modificación de correlación de fuerzas en el país a favor de

grupos conservadores, así como por la injerencia de organismos internacionales en el diseño e instrumentación de las políticas educativas, en particular, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM).

Esta situación trajo consigo una reasignación en las prioridades del gasto público y aun cuando la operación del servicio educativo ha seguido representando un porcentaje considerable del gasto federal programable, el Estado mexicano inició, en la década de los noventa, un proceso de adelgazamiento frente a sus responsabilidades sociales. La iniciativa privada en el sector educativo comenzó a ganar cada vez mayores espacios obteniendo cierta desregulación en los controles para acceder a la autorización del Estado a efecto de ofrecer el servicio educativo, explicable más por el cambio de paradigmas que suponen una mayor eficiencia del sector privado en la administración de los recursos que como forma alternativa para resolver el problema de la demanda, que no ha sido satisfecha con la oferta educativa pública.

Los años ochenta y noventa del siglo XX son cruciales, puesto que se emprende un conjunto de reformas encaminadas a superar la crisis de deuda caracterizada por inflación y estancamiento económico mundial; a los países subdesarrollados vulnerados por la crisis de deuda se les imponen recetas económicas que se sintetizan en el *Consenso de Washington* donde se asentaba que el buen desempeño económico requería eliminar las barreras al comercio internacional y la estabilidad macroeconómica con el fin de que los mercados asignaran eficientemente los recursos y generaran un crecimiento económico equilibrado.

Los servicios de educación (en especial de educación básica) son ofrecidos en mayor o menor medida por los gobiernos y, en general, las ciencias sociales, políticas y administrativas no cuestionan la participación del Estado en ese campo, excepto la ciencia económica en una

de sus corrientes, específicamente la escuela neoclásica que desde los años ochenta del siglo pasado, ha sido altamente influyente en la elaboración y conducción de las políticas públicas y ha respaldado teóricamente posiciones conocidas como políticas neoliberales que limitan la acción del Estado en la economía.

Sin embargo, una de las ramas de la ortodoxia económica denominada economía del bienestar, acepta la intervención limitada del gobierno en la economía, ya sea por cuestiones distributivas y/o por la existencia de fallas del mercado que imposibilitan una asignación óptima de recursos, de tal modo que incluso las políticas neoliberales como las instrumentadas y profundizadas en México desde 1983, han posibilitado cierto grado de continuidad en las políticas en materia de educación.

Los nuevos enfoques de política educativa combinan la actuación pública con principios de eficiencia, esfuerzos distributivos y mecanismos de mercado, al respecto el Banco Mundial asentó:

La evidencia sugiere... que la superación de la pobreza rápida y políticamente sostenible se ha logrado al seguir una estrategia que tiene dos elementos prioritarios. El primero es promover el uso productivo del trabajo que es el activo más abundante de los pobres. Para lograr ese fin se requiere de políticas que utilicen incentivos de mercado, instituciones sociales y políticas, infraestructura y tecnología. El segundo es proveer de servicios sociales básicos a los pobres. Son especialmente importantes, la atención primaria de la salud, la planificación familiar, la nutrición y la educación básica (Banco Mundial, 1990, pág. 3)

En contextos de disciplina presupuestal, propiciada por tales organismos, el gasto público enfocado en la atención a las necesidades de los pobres, se suponía que produciría los resultados más eficientes en términos de costos y beneficios (*Word Bank*, 1990, pág. 4), de modo que las políticas públicas, ya sea que provengan de concepciones del *Estado Benefactor* o de corrientes económicas neoliberales, plantean como uno de sus objetivos prioritarios

mejorar las condiciones de educación de la población e incluso las políticas neoliberales derivadas del citado *Consenso de Washington*, que han orientado las políticas económicas mexicanas desde ese entonces, establecen la necesidad de reordenar las prioridades de gasto público y sugieren que su destino se concentre en favorecer la educación, la salud y la infraestructura (Williamson, 1990, págs., 9-33).

Las políticas en materia de educación, expresadas en los planes y programas gubernamentales tienden a cumplir (sobre todo desde el inicio de los años noventa del siglo pasado) con los lineamientos de los organismos financieros internacionales y concuerdan en lo general con la ortodoxia de la ciencia económica.

La iniciativa privada ha incursionado de manera significativa en la administración del sector educativo, sobre todo desde la imposición en la educación pública de esquemas ideológicos y de gestión administrativa que privilegian la difusión y producción del conocimiento, no como un valor en sí mismo, sino como instrumento que puede elevar el potencial productivo de la población y su inserción en el mercado laboral.

Y en ese sentido, en el mejor de los casos la educación constituye un instrumento compensatorio que posibilita igualar las oportunidades de la población de menores recursos; precisamente el segundo de los objetivos del *Programa Sectorial de Educación 2007-2012* consiste en:

ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad, puesto que [...] una mayor igualdad de oportunidades educativas, de género, entre regiones y grupos sociales como indígenas, inmigrantes y emigrantes, personas con necesidades educativas especiales... [requiere] la ampliación de la cobertura, el apoyo al ingreso y la permanencia de los estudiantes en la escuela, el combate al rezago educativo y mejoras sustanciales a la calidad y la pertinencia (SEP, 2007, pág. 11).

En este contexto, quedan ausentes las bases epistemológicas que permiten que la Gestión Empresarial pueda aplicarse en la Administración Pública y de manera particular en la Organización Escolar. Como pudimos mostrar, tenemos contribuciones metodológicas y técnicas que permiten fundamentar la integración de modelos administrativos que en su origen mostraban diferencias sustanciales y hasta indicaban que serían irreconciliables. Sin embargo, no tenemos suficientes fundamentos que nos ayuden a comprender el campo desde una perspectiva conceptual y por tanto es común que existan problemas semánticos que deberán precisarse.

La consolidación de disciplinas tales como la Administración, la Economía y la Sociología, contribuyeron a que durante todo el siglo XX los modelos organizacionales consideraran a la Gestión Empresarial como un instrumento idóneo en la sistematización y racionalización de las decisiones que orientan el futuro de cualquier campo del conocimiento, a tal grado que se convirtió en una política de alcance mundial que entre lo educativo y lo económico se estrecha con los niveles de progreso de un país.

Algunos modelos como el de la Administración Científica o el del Capital Humano, recibieron severas críticas por su tendencia a priorizar los aspectos económicos por encima de los humanos, en franca contradicción con sus fines explícitos. Por un lado, la corriente económica principal (neoclásica) y los organismos financieros internacionales han establecido que la fortaleza y la capacidad de crecimiento de un país dependen de su dotación de factores, entre los que se encuentra el capital humano. Para crecer, un país requiere de una población altamente capacitada, la que a su vez demanda que mayores recursos sean destinados a la educación. Por otro lado, sobre todo en épocas recientes, los partidarios de la Teoría Neoliberal demandan menor intervencionismo estatal y menor gasto gubernamental para

lograr el equilibrio fiscal. Esta resolución tiende a fortalecer al sector privado como proveedor de servicios educativos para la población y a convertir a la población de más bajos ingresos en un sector marginal con grandes dificultades para solventar los gastos de educación.

Además se pueden señalar otras implicaciones, tanto de los modelos de gobierno, como del uso de la técnica. En el caso de los modelos de gobierno, la gestión está al servicio de la política, por lo que difícilmente conserva su carácter de neutralidad y entonces como técnica se utiliza para sistematizar tendencias ideológicas. Desde esta perspectiva, la gestión empresarial adquiere un papel de gran trascendencia, sobre todo por demostrar que es un medio de comunicación efectivo.

La Gestión ya cuenta con un cuerpo de conocimientos organizado y definido que gradualmente podrá arribar al nivel de disciplina. Sin embargo, la complejidad, amplitud y ambigüedad teórica para sistematizar el campo de la Organización Escolar tiende a una crisis de identidad que es necesario resolver desde la vía epistemológica.

Tanto la variedad de técnicas, modelos, definiciones y usos como la pluridisciplinariedad de teorías organizacionales que la soportan (Sociología, Filosofía, Psicología, Economía, Ciencia Política, Estadística, entre otras), hacen conjeturar que el cuerpo de conocimientos más directo y vigente sobre esta ciencia ya no es suficiente para describir completamente sus características actuales y por lo tanto, es difícil en el sentido estricto, suponer que la vía sea la de un paradigma específico.

Tal vez, la principal limitante se encuentra en la incongruencia entre las teorías administrativas y las prácticas organizacionales. Las implicaciones de esta diferencia pueden vislumbrarse en la disolución que existe entre la teoría de la administración pública y la administración empresarial y ello remite al nuevo concepto de gestión, sobre todo en las

organizaciones que se sustentan y pertenecen al campo de la administración pública.

La nueva forma de concebir el campo de la Gestión es una de las razones que provocan la reflexión epistémica ya que aceptar esta nueva forma de organización, implican cambios en los conceptos, los modelos teóricos, los métodos de la Administración como disciplina, los planes y programas de estudio de las carreras administrativas y una nueva política de estado que modifique la norma y la estructura de los gobiernos y los sectores.

Tal vez esta especie de fusión entre la gestión privada y la pública por ser más clara en la práctica que en la teoría, apenas empieza a ser objeto de reflexión de los especialistas. Como se mostró una de las tendencias más coherentes es a la que llegan los seguidores de Drucker que más allá de la defensa o el rechazo, la utilidad política o gubernamental o la calidad científica, aportan elementos concretos para teóricamente construir argumentos para modificar el paradigma y comprender que todas las organizaciones.

La crisis epistémica por la que atraviesa el campo de la Administración con estos nuevos modelos de gestión es originada en gran medida por problemas de incongruencia entre lo que se dice (nivel formal) y lo que se hace (nivel informal) y lo más relevante es concluir que lo que se hace empieza a convertirse en lo que se dice (tercer nivel informal-formal) que en cierta medida advierte que la incongruencia se institucionaliza en la Organización Escolar.

Esta deducción se argumenta en los siguientes tres apartados:

1. Los aspectos formales. El proceso en el que se ha ido consolidando la gestión empresarial como política para la Administración Pública, se identifica a partir de la historia de disciplinas como la economía, la sociología y la administración que en conjunto, dotan de cierta identidad a la Gestión Pública y pueden conformar una nueva forma de organizar el Gobierno.

2. Los aspectos informales. Es posible identificar un cambio en la práctica gubernamental. Sin embargo denota una diferencia entre lo que se dice con lo que se hace. Se identifica una incongruencia entre los que se planea como política educativa (un modelo de Gestión Pública) y lo que proyecta como prácticas políticas. En síntesis, el marco normativo, teórico, metodológico y conceptual es ambiguo y su aplicación no se ve reflejada en la Organización Escolar.

3. Los aspectos informales se formalizan. Las prácticas de gestión empresarial al interior de las instituciones de educación a veces se tornan contradictorias, incoherentes y ambiguas. Puede observarse una fusión inconsistente entre lo “público y lo privado”, entre la “ideología y la política” entre técnica y ciencia”, entre “información y conocimiento” y, entre “dichos y hechos”.

Conclusiones

La mayor parte de las reflexiones aquí expresadas desenmascaran tensiones, e inquietudes que se traducen en un compromiso intelectual cotidiano de dialogo, cambio y humanización y promueve una nueva línea temática de investigación centrada en el campo epistemológico de la Administración con enfoque orientado a la ética y la responsabilidad social.

Referencias

Ball, Stephen (1989). *La micropolítica de la escuela* Barcelona, Paidós.

Borrayo, Leticia (2007) *La institucionalización de la planeación en la educación superior en México*. Tesis doctoral. México. Universidad la Salle.

Dimock, Marshall Edward. (1967). *Administración Pública*. México. UTHEA.

Drucker, Peter. (1993). *Administración y futuro*. Argentina: Sudamericana.

_____. (1968). *The age of discontinuity*. EUA: Prentice Hall.

- Gentili, Pablo (1997). El Consenso de Washington: la crisis de la educación en América Latina. Ponencia presentada en la Cumbre Internacional de Educación. México, D.F
- Gueseman, Denis. (1981) "Risk perception and risk reduction in consumer services". En Donelly, J H. *et al. Marketing of services*. Chicago: American Marketing Association.
- Hasenfeld, Yeheskel. (1987). *Organizaciones al servicio del hombre*. México: FCE.
- Latapí Sarre Pablo. (1998). Reseña de 'La Educación privada en México, 1903-1976' de Torres Septién, Valentina *Perfiles Educativos*, números 79/80. México: Centro de Estudios sobre la Universidad/UNAM.
- Loureau, René (1977). Análisis Institucional, México, Nueva Imagen.
- Llarena, Rocío (1992). El impacto de la planeación en el desarrollo de la educación superior En Rojas Paredes, Rosa (compiladora), *Planeación: Búsqueda y Encuentro*, Las Universidades Públicas en México. Tomo I. Págs. 95-126. México, Universidad de Guadalajara.
- Nacional Financiera. (2012). *Programa Nacional de Financiamiento a la Educación Superior para Alumnos Universitarios, Guía del participante*. México: Nacional Financiera.
- Norman, R. (1981). *La gestión de las empresas de servicios*. España: DEUSTO.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1994). *Un nuevo modelo de gobierno. Cómo transforma el espíritu empresarial al sector público*. México: Gernika.
- Palom Izquierdo, F. y Tort Raventos, L. (1991). *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. España: Espasa-Calpe.
- Perrow, Charles (1990). Sociología de las Organizaciones, México, *Mc Graw Hill*.
- Presidencia de la República. (2009). "Ley Orgánica de la Administración Pública Federal". En *Diario Oficial de la Federación*. 17 de junio de 2009. México: Presidencia de la República.
- Rutherford, Donald. (2002). *Routledge Dictionary of Economics*. EUA: Routledge.
- Stiglitz, Joseph. (2000). *La Economía del Sector Público*. España: Antoni Bosch.
- Secretaría de Educación Pública. (2007). *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*. México: Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos.
- (2012) Principales Cifras Ciclo Escolar 2010-2011. Consultado el 20 de mayo de 2012. Desde: www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1899/2/principales_cifras_2010_2011

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2011). “Decreto por el que se otorga un estímulo fiscal a las personas físicas en relación con los pagos por servicios educativos”. En *Diario Oficial de la Federación*. 15 de febrero de 2011. México: Presidencia de la República.

Serra, Andrés. (1992). *Derecho Administrativo*. México: Porrúa.

The World Bank. (1990). *World Development Report 1990. Poverty*. USA: Oxford University Press.

Toffler, Alvin. (1994). *La tercera ola*. México: Diana.

Torres Septién, Valentina. *La educación privada en México*. Universidad Iberoamericana. Consultado el 8 de mayo de 2010. Desde: http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_20.htm

Williamson, John. (1990). *The Progress of Police Reform in Latin American*. Washington: Institute for International Economics.

Yanome, Mauricio (2010) *El concepto de servicio público y su régimen en México*. UNAM. Consultado el 17 de mayo de 2010. Desde: www.bibliojuridica.org/libros/6/2544/31.pdf

Zeithaml, V. A. (1981). *How consumer evaluation processes differ between goods and services*. New Jersey: Prentice Hall.

Artículo XLIV. Posgrado en Logística, Innovación y Competitividad en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chihuahua, fomentando la innovación organizacional

Agustín Vilchis Vidal, Francisco Bribiescas Silva, Luis Raúl Martínez Castillo, Ignacio Romero Magaña & Nelly Karina Jiménez Genchy
agustin.vilchis@uacj.mx

Resumen

Proponer la Maestría Liderazgo, logística, innovación y competitividad en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, en consenso y buscando cubrir las necesidades de empresarios, estudiantes, docentes y autoridades académicas de la región. Los métodos utilizados fueron mixtos y por etapas: a) revisión documental de algunos programas de posgrado afines de la temática de calidad y gestión, en el nivel nacional e internacional. Posteriormente, b) dialogo con los actores involucrados, identificando las necesidades y aspiraciones del sector industrial, estudiantil, académico y de las autoridades universitarias de Ciudad Juárez, mediante tres grupos de enfoque con cinco integrantes; empresarios, directivos de la institución y académicos, c) aplicación de una muestra por conveniencia de 200 estudiantes próximos a egresar de cinco instituciones educativas del nivel superior de la región y d) conjuntar grupo de expertos para cubrir los requerimientos institucionales de construcción del programa. Los resultados obtenidos de los grupos de enfoque permitió identificar tres líneas generales de conocimiento y praxis para construir el plan curricular: 1) Logística, 2) Innovación y 3) Competitividad, todos ellos con el Liderazgo como hilo conductor. El 35% de los estudiantes tuvieron interés por cursar la maestría, el programa está en revisión y posible apertura en 2013.

Palabras clave. Posgrado, competitividad, conocimiento, logística, innovación y liderazgo.

Antecedentes

La Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) cuenta con dos programas de maestría en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad, uno de ellos es la Maestría en Ingeniería Industrial que se ofrece en el Instituto de Ingeniería y Tecnología (IIT) y la Maestría en Administración en el Instituto de Ciencias Sociales y Administración (ICSA). En las dos hay una aplicación parcial de las temáticas de interés de este trabajo, a saber: competitividad, logística, innovación y liderazgo. Sin embargo, la visión parcial de sus programas, generalmente enfocado en la discusión y aplicación de la técnica, ha inhibido incorporar una plataforma más amplia que permita al egresado, de estos posgrados, combinar las perspectivas tecno-sociales de estos rubros y fortalecer sus competencias y habilidades.

Por esta razón, un grupo de profesores que impartimos cátedra en los dos institutos arriba citados, consideramos pertinente crear un grupo de trabajo con una visión integral buscar una intersección entre las técnicas utilizadas para mejorar la innovación, la competitividad y la logística, usando el liderazgo como enlace y cohesión empresarial. Los miembros de este equipo somos responsables de asignaturas en los últimos semestres, por ejemplo metodología de la investigación, proyectos de inversión, seminario de competitividad, etc., lo cual nos da la oportunidad de interactuar con los alumnos próximos a egresar, recogiendo diferentes inquietudes de un nuevo posgrado con una mezcla de ingeniería y administración.

Aunado a esto, la UACJ firmó en este año de 2012 un convenio de colaboración con la Asociación de Maquiladoras Asociación Civil (AMAC), en Ciudad Juárez con el objetivo de lograr un mayor intercambio entre la academia y la industria con mutuo beneficio. En conjunción con todo lo expuesto, las autoridades de la UACJ en su plan de expansión de la oferta educativa busca ofrecer programas de pregrado y posgrado que satisfagan las necesidades de los diferentes sectores industriales, estudiantiles, académicos y en general de la sociedad que contribuyan al análisis de las organizaciones, explorando sus dinámicas, sus prácticas y sus aspiraciones que permitan proponer nuevas competencias en la gestión empresarial que redunde en un desarrollo regional.

Planteamiento del problema

En Ciudad Juárez, la industria maquiladora ha sido una parte fundamental en el desarrollo de la región, este bloque manufacturero genera una derrama de flujo económico para el Producto Interno Bruto (PIB) nacional en promedio de 6.2%, esto si consideramos que la industria maquiladora de Ciudad Juárez representa el 14.3% del total a nivel nacional,

específicamente a nivel estatal su participación al PIB es del 20.5%, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI, 2006). A nivel nacional el excedente de producción del sector manufacturero entre 2006 y 2009 presentaron un margen de 20.3 a 20.7, sólo es hasta el 2010 cuando se rebasa y pasa al 21% (INEGI, 2012, cuadro 58).

Resulta de interés las declaraciones del presidente de la Reserva Federal de los Estados Unidos de Norteamérica Ben Bernanke (2008, 2010), sobre el crecimiento “frustrantemente lento” de la economía norteamericana. Dado la relación tan estrecha que tiene nuestro país en el intercambio comercial con la nación vecina, el dinamismo del sector manufacturero presenta grandes contratiempos. Ello habla de la alta dependencia de la industria manufacturera mexicana a la cadena de la producción industrial de los Estados Unidos de Norteamérica. (FMI, 2011, p. 21). En el 2011 la caída del comercio mundial se manifestó en el bajo crecimiento mundial del PIB, por ejemplo la nación más poderosa del mundo USA, creció el año pasado un 3%, pero en los dos próximos años se espera que su crecimiento entre el 1.6 y 1.8%. En general las economías industrializadas, según el mismo documento, van a crecer a cifras que oscilan entre 1.6% a en el mejor de los casos cerca de tres por ciento, el mayor peso de la recuperación financiera mundial se le da a las economías emergentes cuyo crecimiento proyectado es del 7.5 al 9.5% para India y China correspondientemente.

El año pasado, 2011 la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), anuncian la existencia de 200 millones de desempleados a nivel mundial, lo que agrava las condiciones socioeconómicas de sus respectivas familias. La reestructuración en la economía internacional con la consecuente lucha por los mercados internacionales ha producido un cambio cualitativo en los empleos de esta frontera al incorporar en la maquiladora gran cantidad de ingenieros, técnicos y profesionales de

diferentes especialidades. Estos trabajadores deben poseer conocimientos profesionales y habilidades innovadoras capaces de competir a escala mundial.

El desarrollo de las telecomunicaciones, de los sistemas computacionales e incremento de la velocidad procesamiento de la información ha reducido de manera virtual los espacios geográficos, lo que ha permitido la visualización y la toma de decisiones globales para responder oportunamente a los cambios del mercado, mediante la profesionalización de la mano de obra. Por eso, es importante aproximarnos al entendimiento de las necesidades cambiantes del sector manufacturero de nuestra región y con ello ofrecer, desde la academia nuevos planteamientos, con abordajes multi y transdisciplinarios que nos permitan una mejor comprensión de los nuevos requerimientos de programas de posgrado innovadores. En concreto, nuestra pregunta de investigación central es: ¿Los planes de estudio en el nivel de posgrado de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, responden a las necesidades de los mandos medios y superiores del sector empresarial de la región en materia de competitividad?

Objetivo

Proponer la Maestría en Logística, Innovación y Competitividad en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, en consenso y buscando cubrir las necesidades de empresarios, estudiantes, docentes y autoridades académicas de la región.

Justificación

La búsqueda de un programa de posgrado innovador en materia de competitividad tendría un impacto directo en la investigación, tanto a nivel maestría como doctoral, porque hay más de 200 plantas industriales (AMAC, 2012), con 200 mil trabajadores, están sometidas a grandes presiones para mejorar su efectividad operacional y de calidad, por lo que presentan diversas oportunidades para el desarrollo de proyectos de investigación, ya sea con la

aplicación de tecnologías blandas o con el desarrollo o innovación de tecnologías nuevas y consolidar diversos sectores estratégicos. Para incidir en esas necesidades, el programa curricular propuesto ha capturado esta dinámica dentro del contexto local, regional e internacional integrando áreas de concentración en logística, innovación y competitividad.

Una respuesta a estas demandas se da con la incorporación de nuevas metodologías y planteamientos teóricos que nos permitan englobar los conocimientos técnicos y sociales de la competitividad, la innovación, la logística, pero sobre todo una visión de liderazgo acorde a los cambios del mercado, las exigencias de mejorar la gestión de los procesos productivos y de generación de conocimiento en las organizaciones públicas y privadas de la región noreste. En la medida que nuestros egresados tengan un cúmulo de habilidades y competencias de diferentes disciplinas técnicas y sociales, en esa medida se estarán rompiendo paradigmas y construyendo profesionales integrales, en conocimientos y con visión de sustentabilidad.

Al poder contribuir en el enriquecimiento de programas innovadores la UAC busca actuar de manera protagónica en los grandes problemas de Ciudad Juárez, el desempleo y la pérdida de oportunidades para sus egresados, así como colaborar con los empresarios, de tal manera que entre todos se pueda generar la riqueza, mediante buenas prácticas, nuevas competencias con un enfoque social, favoreciendo la movilidad social e incorporando una oferta atractiva para más estudiantes comprometidos con el desarrollo de su región.

Marco referencial

Pese a que la mayoría de requerimientos funcionales de la industria maquiladora en Ciudad Juárez (IMCJ) se enfocan a las áreas de operación y de apoyo, dado el crecimiento mundial lento que vivimos, la toma de decisiones se base en el criterio económico con base en los resultados de costo-beneficio. Torres Raymond, Director del Instituto de Estudios del

Trabajo, en el reporte mundial de trabajo del 2011, comenta “la economía mundial la cual empezaba a recuperarse después de la crisis global, sin embargo ha entrado en una fase de debilitamiento económico”. Esto propicia una transgresión al mercado laboral, orillando a las diferentes empresas de la región a tomar medidas enfocadas a optimizar el uso de todos los recursos.

Continuando con el informe, las implicaciones en los puestos de trabajo ascienden a unos ochenta millones de nuevos trabajos en el mundo para los próximos dos años para restaurar los niveles de empleo antes de la crisis. De ellos, 53 millones serán necesarios en economías emergentes y en países en desarrollo, definitivamente esto agrava la situación del empleo en nuestro país, pese a que se han presentado niveles de desempleo arriba del 5%, comparada contra cifras que oscilan el 9% en los Estados Unidos de América.

En este sentido, hay una preocupación de diferentes autoridades multinacionales como la Organización Internacional del Trabajo, el Instituto Internacional de Estudios del Trabajo, entre otras, que alertan sobre los programas de pro empleo centrado en medidas de costo-beneficio, buscando evitar el deterioro de los empleos, para regresar rápidamente a las condiciones del mercado laboral antes de la crisis, con la finalidad de disminuir el riesgo y la exclusión laboral. Por tal razón, Ciudad Juárez, a partir de la década de los setenta, inicia un derrotero sobre la especialización y un énfasis en la estrategia de costos como una ventaja comparativa de la región. Carbaugh (2004), habla sobre los beneficios derivados de la especialización y el comercio, al respecto comenta: “el modelo del incremento del costo es que el comercio conduce a que generalmente cada país se especialice parcialmente en la producción de la mercancía en la cual tiene una ventaja comparativa.” En Ciudad Juárez, cuenta con mano de obra especializada en procesos operativos de desarrollo científico

tecnológico, acorde a los requerimientos de empresas de clases mundial adscritas en los diferentes parques industriales de la región, lo que provoca una especialización parcial como resultado del libre comercio.

A pesar de que hay todavía un debate de las bondades y/o limitaciones de dicho acuerdo, para Walz (1999), señala que pueden manifestarse diferencias de intereses entre los países, este proceso toma etapas de integración y eventualmente una integración parcial de las economías. Los cambios que provocan esta integración es la especialización de modelos comerciales que indican un grado de recolocación de los recursos en general y los recursos humanos en particular, con sus diferentes mecanismos de adaptación a las necesidades de los nuevos tiempos económicos y laborales. Frieden (2007), menciona “transformaron a México, de un país introvertido dedicado a la sustitución de importaciones, en parte integral de la economía norteamericana”. Comenta que en la primera década del tratado casi se cuadruplicó el comercio, las ventas industriales se dispararon de 10 mil millones de dólares anuales a 120 mil millones, con una inversión extranjera de 20 mil millones de dólares en nuestro país.

Según el Bureau of Labor Statistics (2011), la población actual de USA es de 312,576,199, de esa cifra la población económicamente activa es del orden de 237,830 millones de personas mayores de 16 años; la fuerza laboral es del 64.7%, lo que significa unos 153.8 millones de norteamericanos. La cantidad de desempleados ha subido en forma significativa desde el 2009 del 4%, hasta el 2010 cuya cifra se duplicó en una sola década al tener 9.6%, en términos reales de 14.8 millones de trabajadores.

Como puede observarse en la segunda mitad del decenio pasado el comportamiento del desempleo en Estados Unidos de América tomo un repunte significativo al crecer el 100% en ese periodo. Sin embargo, no es sino en el 2009 cuando se incrementa de manera notable, ello

se correlaciona de manera directa con la pérdida de más de cinco millones de empleos y una caída del producto interno bruto en un 3.5%. Esos mismos datos para México representan un comportamiento en cascada, por ejemplo en 2009, las cifras de desempleo alcanzaron valores de hasta 6.28% en agosto, aunque en diciembre disminuyó hasta un 4.8% en diciembre del mismo año, al término de la primera década el desempleo abierto de nuestro país ascendió a 5.5%, con un comportamiento similar en el presente año. Esos datos son más representativos, si consideramos que la población de México es de 112.336 millones de personas, de las cuales el 52.6 tiene 12 años y más considerada económicamente activa, representan un valor superior a 59 millones de personas con alguna actividad económica. Si a esta cifra le descontamos aproximadamente el 5% de niveles abiertos de desempleo estamos hablando de casi tres millones de trabajadores desempleados.

De manera específica, en el estado de Chihuahua las cosas no son muy diferentes, por ejemplo el total de la población asciende a 3.4 millones de personas, de las cuales el 54.2% es de doce años o mayor a ellos. En otras palabras, 1.84 millones de personas del estado son económicamente activas, pero el 5.4% de ellos se encuentran en desempleo abierto, es decir unas 92 mil personas no cuentan con trabajo. Ellos se distribuyen predominantemente en los tres municipios con mayor densidad poblacional, en primer lugar Ciudad Juárez con el 39.1%, seguido de Chihuahua capital con 24% y Cuauhtémoc con el 4.5%, como se puede observar las primeras dos ciudades aglutinan dos tercios de la población.

En este contexto, la maquiladora ha evolucionado en los ámbitos tanto administrativo como en el uso, desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías, lo cual demanda un tipo diferente mercado laboral profesional calificado. No obstante que coexisten en la región diversos tipos de industria maquiladora, algunas industrias tienen similitudes a las primeras

maquiladoras asentadas en la región, caracterizadas por tener baja inversión de capital y uso intensivo de mano de obra poco o nada calificada. Carrillo (1996), clasifica a la industria maquiladora en tres grandes rubros, la denominada primera generación tiene como características una mano de obra poco calificada, baja inversión de capital y poco desarrollo tecnológico. Según Aranda y Estebané (2008), la legislación sobre esta industria no permitía otro tipo de maquiladora y dio lugar a lo que denominaban empresas golondrinas debido a que sus activos fijos tenían muy bajo costo que al abandonar la plaza sus activos no eran suficientes para cumplir con los compromisos laborales adquiridos. Estos mismos autores plasman los elementos que diferencian a las maquiladoras de segunda generación, en ellas se toman las decisiones de manera racional, con base en hechos y de manera estadística, hay una integración sistemática entre las áreas funcionales de la organización, además existe una comunicación con los diferentes clientes y grupos de interés, todo ello dentro de un marco de mejora continua.

Las maquiladoras de tercera generación, se orientan al diseño, investigación y desarrollo de nuevos productos, así como un apoyo técnico especializado a otras factorías integrantes de la matriz. Hay una interrelación estrecha entre las diferentes subsidiarias y un apoyo significativo de consultoría con las diferentes áreas de operación de otras industrias. Razón por la cual hay una mezcla de personal capacitado nacional, de diferentes partes de la república y de otras nacionalidades, con el manejo del inglés como idioma común entre ellos. Cada uno de los diferentes bloques de tipo de organización, tiene necesidades de profesionales muy específicas, bajo ese parámetro los alcances de las actividades tienen influencia nacional e internacional o lo que se denomina global. Por ello, las maquiladoras de tercera generación

son aquellas cuyos ofrecimientos de puestos son más complejos e integrales, con mayor arropamiento de competencias, valores, actitudes y nuevas visiones.

Es para esta generación que se necesita fortalecer las competencias de los trabajadores y de sus cuadros medios y directivos, sin embargo no se excluye el conocimiento y generación de buenas prácticas de gestión del conocimiento para las dos restantes generaciones de maquiladoras. Aquí, lo importante es conocer cuáles son las nuevas competencias que requieren los líderes de este sector. Milkovich y Boudreau (1994), consideran que las tendencias futuras de los cambios sociales y demográficos; condiciones económicas; competencia internacional; cambio tecnológico; disposiciones gubernamentales y presencia sindical darán nueva forma al sector laboral. Ianni (2002), expone que en el proceso de socialización se juegan estructuras y procesos a nivel mundial que trastocan las habituales referencias del individuo, por ejemplo lengua, religión, historia, tradiciones, himnos, banderas, solo por citar algunos elementos culturales. Todo ello, es complementado, recubierto o impregnado por nuevos patrones, valores, signos y símbolos de difusión mundial, el inglés como lengua franca, oferta mundial de productos y personas emigrando por diferentes naciones y mercados.

Es conveniente profundizar en campos del desarrollo personal que en otros tiempos se encontraban relegados o que simplemente no existían, tal es el caso de la tolerancia cultural, es decir trabajar con compañeros de diferentes estados del país, de diferentes países, con culturas heterogéneas que exigen nuevos comportamientos. Chan y Mauborgne (2004), considera que:

No existe la empresa sistemáticamente excelente; la misma empresa puede ser brillante en un momento y equivocarse en otro. Toda empresa asciende y cae en el tiempo. De igual

forma, no hay sector eternamente excelente; su atractivo relativo es impulsado en gran medida por la creación de océanos azules desde su interior.

De conformidad con los autores, se observa una visión diferente para tratar al personal de las organizaciones de clase mundial, donde se muestran esquemas novedosos de gestión. En los últimos años, se han manejado conceptos de planeación e incorporación del personal en el futuro de la empresa, con planteamientos integradores. La conjunción de acuerdos entre los directivos de las organizaciones y el personal que labora en los diferentes niveles jerárquicos, con esto y la contemplación de variables contextuales particulares se busca involucrar a los actores en la construcción del futuro. Ello, genera mayor probabilidad de alcanzar niveles de competitividad superiores y propiciar la sustentabilidad de las organizaciones. La evidencia muestra que las organizaciones de clase mundial tienen como fundamento personal con habilidades y competencias acordes a los requerimientos globales.

Le Boterf (2001), define la competencia en términos de conocimientos combinatorios y de colocar al sujeto en el centro de la competencia y él es el constructor de sus competencias. En palabras del autor:

“El sujeto hace una actividad con competencia cuando combina y moviliza un equipamiento de doble recursos: los incorporados (conocimientos, saber, hacer, cualidades personales, experiencia...) y las redes en su entorno (profesionales, documentales, bancos de datos...)”.

De manera concreta, “la persona competente es la que sabe construir a tiempo competencias pertinentes para gestionar situaciones profesionales que cada vez son más complejas.”

Langdond, y otros (1999), define modelando las competencias, como la práctica que identifica y demuestra el uso de características y un uso consistente para un desempeño ejemplar. Asimismo, incluye la ilustración de la eficiencia y efectividad necesaria para ejecutar un desempeño ejemplar con enfoque en resultados. Ellos establecen que el desempeño exitoso depende de cómo los individuos usan sus numerosas características o rasgos o ambos y esta combinación en un orden u otro conduce al desempeño exitoso.

Las competencias incluyen conocimiento, habilidades, modelos, enfoque, formas de pensamiento, y también una visión hacia adelante. Con ello, propone una diferencia entre un desempeño totalmente exitoso contra un desempeño ejemplar. Esta sutil diferencia se manifiesta en el desempeño totalmente exitoso en cómo logra, consistentemente y dentro de un contexto de restricciones ambientales, todos los requerimientos de resultados de trabajo de manera que reúne o excede los requerimientos de calidad establecidos. Por su parte, el desempeño ejemplar consiste en cómo se desempeña consistentemente y dentro de un contexto de restricciones ambientales en una manera que excede las expectativas considerando los resultados, la calidad y el éxito.

A nivel global se muestra una necesidad de nuevos arreglos organizacionales, capaces de responder a las exigencias contemporáneas. Sydanmaanlakka (2002), establece que la empresa del futuro puede ser descrita como una organización inteligente cuyas características principales son la capacidad para renovarse continuamente, de anticiparse a los cambios y aprender rápidamente. Él propone la escalera del conocimiento, inicia con conocimiento, pasando por comprensión, aplicación y desarrollo. Cada uno de los escalones representa un tiempo para la reflexión que se da individual y colectiva.

El mismo autor, retoma a Drucker quien hace una metáfora de una organización con una banda de Jazz en contra partida con las organizaciones actuales comparadas con una orquesta sinfónica, donde el líder conduce y cada miembro tiene un rol definido y sobre el avanza. Sin embargo, las organizaciones inteligentes del futuro deberán todo el tiempo de componer música, improvisar, renovar y cambiar interminablemente, donde los medios para lograr las metas y ellas mismas están en constante cambio. Estas organizaciones inteligentes deben repensar como incluir los lugares de trabajo dentro de un entorno global, Mor Barak (2005), considera que hay varias dimensiones para lograr la inclusión, se inicia con los valores representados por cuatro niveles: desde una posición individual y de grupo se incorpora la inclusión y la diversidad dentro del trabajo de la organización; el siguiente nivel se refiere a la inserción y la colaboración de la corporación y la comunidad, ello implica las organizaciones de la comunidad; un nivel posterior es la inclusión mediante la colaboración estatal y nacional, dando muestra de la posición de los gobiernos estatales y federales; finalmente el nivel superior es la inclusión a través de la colaboración global, expresada en el nivel macro, es decir el internacional.

Peters (2005), considera que para sobrevivir en lo que va del siglo XXI las organizaciones se basan en el talento y las nuevas ideas, ejemplificando con Cisco System, empresa líder en internet, basa su estrategia en talento, pues contrata talentos de la “liga de estrellas” y los utiliza para crear nuevas e innovadoras empresas. Guarino (2007) establece que una necesidad para permanecer competitivo de las organizaciones es Mapear el camino del talento, cuya definición es administrar una fuerza de trabajo global u operación regional y el cual contempla, por lo menos dos condiciones: 1) Contar con la alta dirección y relacionar el

talento con la inversión por lugar y por puesto; 2) Medir el talento de los proveedores y relacionarlo con el desempeño y siempre respecto a los objetivos de la organización.

Este mapa del camino del talento es el proceso principal para desarrollar un inventario de talento con sus fuentes, desde la perspectiva del puesto, la geografía y la alineación del negocio. Una adecuada gestión de talento interno y externo; las estrategias para desarrollar talento interno y los constantes cambios de los mercados y la habilidad para predecir su comportamiento futuro.

Metodología

Los métodos utilizados fueron mixtos y por etapas: a) revisión documental de algunos programas de posgrado afines de la temática de calidad y gestión, en el nivel nacional e internacional. Posteriormente, b) dialogo con los actores involucrados, identificando las necesidades y aspiraciones del sector industrial, estudiantil, académico y de las autoridades universitarias de Ciudad Juárez, mediante tres grupos de enfoque con cinco integrantes con una guía de preguntas basada en la encuesta de autoevaluación del Premio Nacional de Tecnología e Innovación (2012) ; con empresarios, directivos de la institución y académicos, c) aplicación de una muestra por conveniencia de 200 estudiantes próximos a egresar de cinco instituciones educativas del nivel superior de la región (UACJ, ITCJ, ITESM, UNITEC, UA) con preguntas sobre el programa y su interés por cursarlo, y d) conjuntar grupo de expertos académicos para cubrir los requerimientos institucionales de construcción del programa. Pacheco (2008).

Resultados y discusión

De la revisión documental recabada en las diferentes instituciones educativas de nivel superior a nivel nacional e internacional realizada entre el 2010, 2011 y 2012, nos pudimos

percatar que hay una dispersión de los contenidos programáticos con las temáticas agrupadas en asignaturas cuantitativas (métodos matemáticos y estadística), calidad (técnicas y modelos), recursos humanos (personal y liderazgo), metodología (investigación), económico-administrativo (técnicas y modelos de gestión), logística y ecología, cabe hacer mención que sólo en el Instituto Tecnológico de Sonora se ofrecen asignaturas de logística y ecología. Tal como se observa en el cuadro 1. Oferta educativa de posgrados en calidad en México.

Cuadro 1. Oferta educativa de posgrados en competitividad en México.

INSTITUCIÓN	CUANTITATIVO	CALIDAD	RECURSOS HUMANOS	MÉTODOS	ECON-ADMVO	LOGÍSTICA
UNAM	30	30	20	10	10	0
IBERO	65	6	12	0	17	0
DEL VALLE	0	10	15	0	75	0
LA SALLE	27	37	10	5	21	0
MEXICO	6	38	12	6	38	0
TEC MTY	17	35	8	25	15	0
UTM	6	6	12	27	54	0
IEST	15	25	30	10	20	0
ITSON	0	35	0	18	23	18+6 Ecología
ITESO	44	25	12	13	6	0
UAG	25	25	25	5	20	0
Promedio	21.36%	24.73%	14.18%	10.82%	27.18%	0.55%

Fuente: Vilchis, en Novarua, 2011

En cuanto a las instituciones internacionales se buscó comparar con universidades de regiones disímbolas, tales como España, Estados Unidos de América (USA) y Reino Unido (UK), las cuales fueron: Universidad de Texas el Paso (UTEP), y de otras latitudes, por ejemplo Universidad de Valencia, y el Tecnológico de Florida, de USA, la Universidad de Portsmouth del Reino Unido, con un comportamiento disímil. Ver cuadro 2.

Cuadro 2. Oferta educativa de posgrados en competitividad a nivel Mundial.

INSTITUCIÓN	CUANTITATIVO	CALIDAD	RECURSOS HUMANOS	MÉTODOS	ECON-ADMVO	LOGÍSTICA
UTEP	14.29	57.14	0	0	21.43	7.54%
TECNOLÓGICO	16.67	66.67	0	0	16.67	0
VALENCIA	14.29	52.38	4.76	9.52	19.05	0
PORTSMOUTH	10	50	10	10	10	10
Promedio	13.81%	56.55%	3.69%	4.88%	16.79%	2.50%

Fuente: Elaboración propia, con base en páginas web oficiales, junio de 2012.

Como puede observarse hay una diferencia significativa entre las universidades internacionales y las universidades de nuestro país, sobre todo en las asignaturas que tienen que ver con la calidad, pues en México se ofrece en promedio el 24.73% en las instituciones internacionales el 56.55%. Es decir, el 128% más, lo que significa que en otras latitudes refuerzan la parte de calidad, que para efectos de esta investigación, incluimos lo relacionado con técnicas y modelos de calidad, operaciones y competitividad. Otra diferencia significativa se puede visualizar con la poca atención para las asignaturas de métodos de investigación (metodología de la investigación, generalmente se ofrece con más rigor en maestrías que son de investigación), lo cual nos permite suponer que los posgrados internacionales son profesionalizantes. También, es conveniente señalar la tendencia técnica de los posgrados internacionales, sólo el 3.69% de sus programas tienen que ver con las asignaturas que tienen como objetivo incluir al estudio del personal y su participación en la competitividad de la organización. Finalmente, es fácil observar que la temática de logística está plenamente descuidada, pues únicamente tres universidades, tanto nacionales como internacionales, ofrecen asignaturas de logística, de una muestra de 15 instituciones superiores.

El dialogo con los actores empresariales, académicos y las autoridades nos condujo a definir tres líneas generales de conocimiento y praxis para construir el plan curricular: 1) Logística, dada la cercanía con USA y los requerimientos de insumos, materia prima y producto terminado, así como la interrelación con los clúster de la región, con la finalidad de mejorar la cadena de suministro de la industria maquiladora. La otra línea, 2) Innovación fue un reclamo unánime de los diferentes sectores como respuesta a las exigencias del mercado y como uno de los mecanismos fundamentados en la creatividad de los trabajadores, así como el compromiso de las autoridades para recompensar la creatividad del personal. Finalmente, 3) Competitividad, como la conjunción de las demás líneas temáticas, ya que es a través de los mecanismos integradores de la organización como las empresas pueden ser hábiles en los mercados y ofrecer un modelo de negocio innovador que permita la supervivencia y el crecimiento en este momento de incertidumbre y dinamismos mundial.

Finalmente, el 35.0% de los estudiantes encuestados de las cinco instituciones antes citadas manifestaron interés por cursar la maestría propuesta, en otras palabras 70 de 200 alumnos potencialmente pueden participar en este programa. En comparación con los otros programas que se ofrecen en los institutos de la UACJ, el cupo es de aproximadamente 20 alumnos por generación, aunque algunos aceptan dos grupos de 20. En concreto, la maestría ofrece expectativas de aceptación por todos los sectores involucrados, sólo falta avanzar en los procesos de formalización, en el caso específico se encuentra en la etapa de revisión por las diferentes autoridades de nuestra institución.

Conclusiones

Dado que el objetivo de esta investigación fue proponer la Maestría en Logística, innovación y competitividad en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, se cumplió

generamos un plan curricular con las líneas temáticas surgidas de los actores empresariales-académicos. Ver anexo 1. A pesar de que no surgió de manera natural el término de liderazgo, los encargados de este proyecto consideramos pertinente incorporar a la temática este apartado como hilo conductor, pues sabemos que es un instrumento relevante para que se den los cambios, la construcción de puentes entre el hoy y el mañana. Finalmente, recomendamos profundizar en el contenido de las cartas descriptivas, con el objetivo de proponer las herramientas más innovadoras en las diferentes temáticas desde diferentes corrientes epistemológicas. En ese mismo sentido, se sugiere a la institución la firma de convenios de colaboración con diferentes centros de investigación a nivel nacional e internacional para apoyar la formación con intercambios académicos y docentes que fortalezcan el programa y aprovechen el saber hacer y la experiencia del personal experto en la innovación, logística y competitividad que sin duda será un motor de cambio y desarrollo en la gestión de las organizaciones de la región noreste del país.

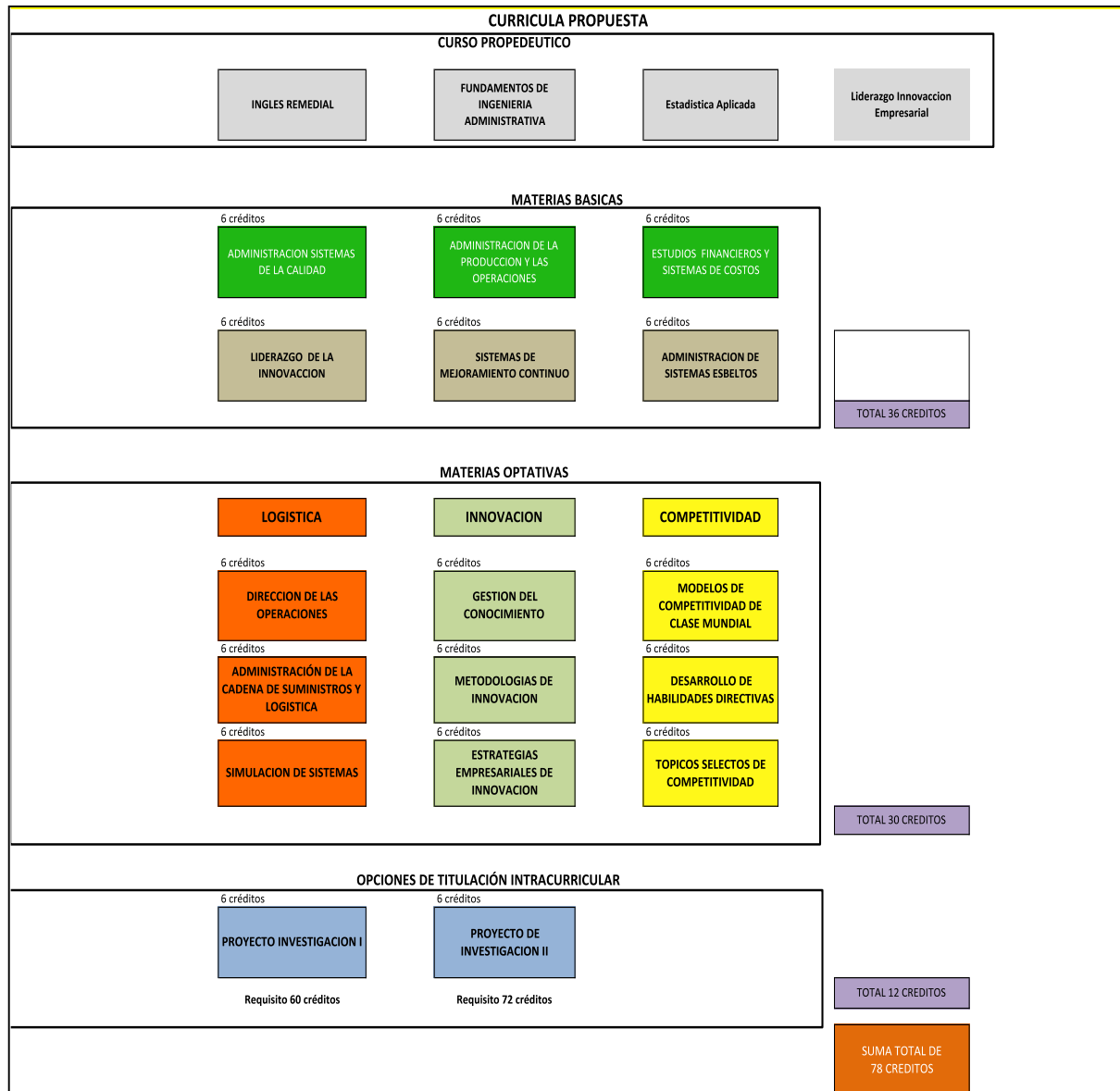
Referencias

- Bureau of labor Statistics “Employment and Earnings Online”, January-March, 2011
- Carbaugh, R. (2004). Economía Internacional. México: Thomson.
- Carrillo, Jorge y Hualde, Alfredo (1996). “Maquiladoras de tercera generación. El caso de Delphi-General Motors”, Espacios. Vol. 17 (3). Infolatina. <http://www.infolatina.com>. [2/2/2007]
- Chan, K., y Mauborgne, R. La estrategia del océano azul en *Harvard Business Review*, (2011). USA
- Frieden, J. (2007). Capitalismo global. El trasfondo económico de la historia del siglo XX. Barcelona: Critica.
- Fondo Monetario Internacional (2011). Información tomada del Report No. 11/250
- IMF Country Report No. 11/250. (2011). México, article IV consultation. Washington, D.C: Publication Services.

- Guarino, A. (2007). *Smart is not Enough. The South Pole Theory and Other Powerful Talent Management Secrets*. New Jersey: Wiley.
- Ianni, O. (2002). *La sociedad global*. Argentina: Siglo XXI editores, 3ª edición
- INEGI (2012). *Sistema de cuentas nacionales de México (2012), segunda versión*, disponible en:
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/cuentas/bienes%20y%20servicios/2010seg_vers/CByS2006-2010.pdf
- Langdon, D., Whiteside, K., and McKenna, M (1999). *Intervention Resource Guide: 50 Performance Improvement Tools*. San Francisco: Jossey Bass Pfeiffer.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las Competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Milcovich, G. y Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos.*, México: Sexta Edición, Mc Graw Hill.
- Mor Barak, M. (2005). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. California: SAGE Publications.
- OIT (2011). *Dirección Regional para América Latina y El Caribe*. Octubre, 2011.
- ONU (s.f) *La ONU y la crisis financiera mundial*.
http://www.unic.org.ar/pag_esp/esp_crisis/c_financiera.html [10/10/2011]
- World of Work Report 2011: Making markets work for jobs.
- Pacheco, A. y Cruz, C. (2008). *Metodología Crítica de la Investigación*. México: Grupo Editorial PATRIA.
- Peters, T. (2005). *El círculo de la innovación*. Barcelona: Ediciones Deusto
- Premio Nacional de Tecnología, en
http://www.pnt.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=111&Itemid=53, enero 2012.
- Sydanmaanlakka, P. (2002). *An Intelligent Organization: Integrating Performance, Competence and Knowledge Management*. United Kingdom: Capstone.
- Agradecimientos a las siguientes empresas que colaboraron en el presente trabajo: ROBERT BOSCH, EATON CORPORATION, CONTINENTAL, DELPHI, LEAR CORPORATION, JOHNSON CONTROLS, STEEL TECHNOLOGIES.
- Vilchis Vidal Agustín. *Diagnóstico de los posgrados de calidad y propuesta de la maestría en Sistemas de Calidad en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Novarua, Revista Universitaria de Administración*. Vol. 2, Núm. 3 julio-diciembre 2011.

Anexos

Anexo 1. Maestría en Logística, innovación y competitividad.



Artículo XLV. Relación del sentido de pertenencia y compromiso institucional en los docentes de educación media superior pública en Ciudad Juárez, Chihuahua

Agustín Vilchis Vidal & Guillermo Marín Balcázar
agustin.vilchis@uacj.mx

Resumen

Explorar la relación existente entre el sentido de pertenencia y el compromiso institucional en los docentes de educación media superior de Ciudad Juárez, Chihuahua. Para lograrlo, se diseñó un instrumento con 24 ítems con indicadores cualitativos que se juzgaron mediante una escala tipo Likert; además información sociodemográfica. La construcción del instrumento se basó en las cuatro dimensiones propuestas para medir el sentido de pertenencia: X_1 satisfacción en el trabajo; X_2 involucramiento y participación, X_3 delegación de autoridad, y X_4 comunicación. La confiabilidad del instrumento fue calculada con el coeficiente alfa de Cronbach con 0.76, lo que indica que los ítems se encuentran correlacionados de manera altamente confiable y muy aceptable; Se aplicó a una muestra no probabilística de 94 profesores en ocho casas de estudio de octubre a diciembre de 2011, para el procesamiento de los datos se utilizó el método de regresión lineal múltiple. Las dimensiones peores calificadas fueron, comunicación (X_4) con 7.0 y delegación de la autoridad (X_3) con 7.1; en contraste las dimensiones involucramiento y participación (X_2) con 8.1 y satisfacción en el trabajo (X_1) con 8.6 fueron positivamente evaluadas. Existe una relación estrecha entre el sentido de pertenencia y el compromiso institucional, los docentes se sintieron satisfechos con su trabajo y ello propició un mayor involucramiento y participación en el quehacer cotidiano de las instituciones educativas donde laboran. Sin embargo, al no percibir una mayor fluidez en la comunicación, y poca autonomía laboral deteriora el sentido de pertenencia e inhibe el compromiso institucional.

Palabras clave. Sentido de pertenencia, docentes, nivel medio superior, compromiso institucional.

Antecedentes

Las organizaciones públicas y privadas se esfuerzan por gestionar sus recursos dentro de un ambiente de incertidumbre, complejidad y dinamismo. Después de cuatro años de crisis financiera, la inestabilidad del sistema financiero internacional no ha sido superada. En la actualidad observamos niveles de deuda gubernamentales con relación al producto interno bruto (PIB), por ejemplo, Italia con 119% y Grecia con 142% (WEF, 2012). Con niveles de exportación del 26.5% sobre el PIB y 19.0%, lo que exige un esfuerzo sistemático para equilibrar sus finanzas nacionales. Dicha situación ha generado exigencias contradictorias en

los países y en las organizaciones de cuidar sus limitados recursos económicos, materiales, así como la permanencia laboral de sus empleados, contra la obtención de resultados positivos en el corto plazo.

Estas circunstancias propician cambios en los esquemas de trabajo, replanteamiento del rumbo de las instituciones, transformación en las relaciones interpersonales de manera horizontal y vertical, nuevas aspiraciones y expectativas, pero también resistencias y temores ante retos cada vez más inciertos. Estos hechos, evidencian la formación de fenómenos organizacionales, cuya complejidad obedece a tiempos turbulentos e inciertos, los cuales propician dificultad en la conceptualización, entendimiento de su génesis y repercusiones en la cotidianidad de la vida laboral y en los resultados colectivos de las instituciones.

Algunos fenómenos organizacionales de interés para la comunidad académica son el estudio del conflicto, análisis del poder, la cultura organizacional, la identidad profesional, la responsabilidad social, la competitividad y sustentabilidad de la organización, los nuevos roles de los actores en ambientes complejos, esquemas de trabajo innovadores, entre otros muchos más. Ante esta realidad difícil, dinámica y multifactorial se hace necesario incorporar marcos teóricos más amplios, que decanten en visión multidisciplinar y permitan contar con mayor herramienta teórico-metodológico capaz de responder a los requerimientos de las organizaciones y de las personas. Por eso, promovemos el cruce de caminos disciplinarios que coadyuve a la comprensión de las realidades modernas. Aldrich, Clegg, Child y Karpik (1988), entre otros, así como el Grupo Europeo de Estudios Organizacionales (EGO). Todos ellos han propuesto en mayor o menor medida su respaldo a la teoría sociológica del estudio de las organizaciones, con la finalidad de analizar y argumentar más el comportamiento organizacional. Pese a ello, hay resistencia de la comunidad académica por compartir

situaciones problemáticas de las organizaciones que superen sus ámbitos de competencia, pasando de paradigmas positivistas, es decir prácticos de resultados tangibles, a paradigmas interpretativistas, que estudian el simbolismo en las organizaciones, el sentir de las personas y la forma de confrontar la realidad institucional. Por tal razón, el objetivo general de esta investigación es: identificar la relación existente entre el sentido de pertenencia y los compromisos institucionales en los docentes de las instituciones de educación media superior de Ciudad Juárez Chihuahua.

Planteamiento del problema

La inversión extranjera en Ciudad Juárez ha generado la existencia de más de 200 plantas industriales con 200 mil trabajadores (AMAC, 2012), con un excedente de producción del sector manufacturero del 21% (INEGI, 2012), propiciando una mayor dinamismo con las empresas públicas y privadas. Sin embargo, el desempleo para los jóvenes presenta cifras alarmantes, según la Organización Internacional del Trabajo (Egger, 2012), en su informe del grupo de los 20 (G20), Italia y España tienen entre 35 y 52% de jóvenes (15 a 24 años) desocupados. De ahí la importancia de estudiar a las organizaciones y su entorno socioeconómico y contextual, así como la complejidad interna. Egan (1997) comenta “la existencia de culturas escondidas en las organizaciones que generan patrones de conducta que afectan a la organización, pero que no son discutidas en los procesos gerenciales ocasionando conflictos que afectan el rendimiento organizacional”.

Se puede enmarcar el sentido de pertenencia como la conciencia de pertenecer y este concepto de pertenencia lo define Maldonado y Hernández (2010) como “el sentimiento de diferenciación, cuando los individuos experimentan la pertenencia al relacionarse con

miembros diferentes al suyo, por lo que el binomio pertenencia-comparación produce identidad social". Comenta Riviére (1986)

Es utilizada para denominar el sentimiento de integrar un grupo, para identificarse con los acontecimientos y vicisitudes del mismo, sus integrantes se visualizan como tales, sienten a los demás miembros incluidos en su mundo interno, internalizándolos. Por este motivo, la pertenencia permite establecer la identidad del grupo y la propia como integrante de este.

Este sentimiento y conciencia de pertenecer a una organización, puede genera cuestiones positivas y negativas, al promover o inhibir su consolidación. Dentro de las organizaciones no es fácil considerar la parte social de su funcionamiento, dado que las exigencias del mercado exigen resultados en el corto plazo y con una visión integradora de costo beneficio, en ocasiones no es rentable ocuparse de los elementos subjetivos de las personas, sin considerar sus repercusiones en la competitividad y sustentabilidad de las empresas.

Por ejemplo, las empresas públicas y privadas se preguntan por qué suceden patrones conductuales no deseados en las relaciones empresa-organización, como lo es la rotación de personal, fuga de talento, robo hormiga dentro de todas los departamentos de la empresa, defectos de calidad, fuga de información, conflicto de intereses, cotos de poder, manipulación de información, acoso sexual, favoritismo, espionaje industrial entre muchos más. Todo ello, nos conduce a preguntar de qué depende el sentido de pertenencia, ¿existe una relación entre el sentido de pertenencia y el compromiso institucional de los trabajadores en sus organizaciones?

Objetivo

Identificar la relación existente entre el sentido de pertenencia y los compromisos institucionales en los docentes de las instituciones de educación media superior de Ciudad Juárez, Chihuahua.

Justificación

Cuando se habla de sentido de pertenencia, este se desarrolla desde la perspectiva social, antropológica o psicológica, por lo que la importancia del presente trabajo radica desde lo teórico, en construir un puente de dialogo entre las diferentes perspectivas subjetivas-objetivas, gestión-social, individual-colectivo. Un enlace entre la administración, con una “adecuada” gestión de las organizaciones públicas y privadas, contra la cuestión social los diferentes sujetos- colectivos que se identifican y se sienten pertenecientes no sólo con su grupo de trabajo, sino con la empresa y cómo esto afecta a generar un compromiso institucional por parte de los trabajadores que repercuten en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

Desde lo práctico como la identificación de los elementos que forman el constructo y la evaluación de los mismos que permita posteriormente la elaboración de estrategias organizacionales pertinentes para reforzar y fortalecer este importante concepto dentro de la organización, para obtener resultados satisfactorios a la hora de establecer metas y objetivos que proporcionen una competitividad a nivel global.

Desde lo Social, participar en buscar ambientes que proporcionen una mejor calidad de vida de los empleados al entender los símbolos que les dan pertenencia y seguridad en sus empleos, así como contribuir a disminuir posibles actitudes nocivas permitiendo una relación laboral que construya una sociedad saneada y progresista dentro y fuera de la empresa.

Marco referencial

Es relevante discutir teóricamente el significado de organización, pues a partir de ahí, se generan instrumentos y mecanismos estratégicos sobre el devenir cotidiano de la relación docente-institución educativa. En el periodo clásico de la teoría de la organización Weber (1908) define que el “grupo corporativo” involucra una relación social que está cerrada o limita la admisión de extraños por medio de reglas...hasta donde su orden es ésta, la de fungir como jefe o “cabeza” y por lo general tiene un personal administrativo”, en concordancia Hall (1996), apunta que es el punto de partida del análisis de las organizaciones, ya que trascienden las vidas de sus miembros y tienen metas, las organizaciones están diseñadas para hacer algo, retomando a Weber “actividades con propósito”. Esta visión puede estar inmersa en las instituciones educativas estudiadas, por lo menos en la dimensión de involucramiento y participación alcanzando calificación de las más bajas, pues la falta de flexibilidad organizacional pone en riesgo la cooperación. En esa misma lógica, Merton (1965) propone que una organización es una disposición funcional arreglada racionalmente, y donde la importancia radica en los componentes de la estructura. De igual manera, este enfoque funcionalista genera rigidez en la organización, por ejemplo en la dimensión comunicación fue la menos favorecida por los docentes, al no percibir fluidez en la información que les permita conocer, en forma precisa, el rumbo de la escuela lo que debilita el sentido de pertenencia. Por su parte Drucker (2002) afirma que las organizaciones son medios, y que el objetivo de la organización es una contribución para el individuo y la sociedad. Gibson (1983) expone que la organización, desde el contexto de la teoría de sistemas, se plantea como uno de varios elementos que interactúan en mutua dependencia, agrega el flujo de insumos y productos es el punto de partida básico para describir la organización. A diferencia de los anteriores,

Sainsaulieu (1997) asegura que “la empresa no es una organización o un medio de trabajo, más profundamente es el instrumento de riesgo y de éxito colectivo e individual”, garantizando que existe una asociación positiva entre la cohesión social y las seguridades de la empresa. Profundizando en el mundo social, Enriquez (1992) menciona que la organización representa en la actualidad la integración de tres sistemas: cultural, simbólico e imaginario. A pesar de tan diversas definiciones e implicaciones de organización, hay un consenso entre los autores con relación a los objetivos generales de una organización, Drucker (2001) admite que hay una heterogeneidad de fines, el gerenciamiento es muy similar y apunta que las organizaciones buscan equilibrar la necesidad de orden contra la flexibilidad y visión individual, así como que hay mayor homogeneidad de las organizaciones para buscar la eficiencia del personal.

La organización es el terreno donde se relacionan los trabajadores en forma cotidiana, esta interrelación provoca fenómenos organizacionales como son la afinidad de objetivos individuales y colectivos, la cultura organizacional, el ejercicio del poder y el sentido de pertenencia, entre muchos más. Este último interés de este trabajo, Díaz (2005) menciona que los valores como delegación de autoridad, comunicación, colaboración, participación y aprendizaje se deben encontrar en las organizaciones. La delegación de autoridad es otorgarles a los miembros de la organización la libertad y responsabilidad de efectuar su trabajo de acuerdo con su experiencia y habilidad.

Robbins y Coulter (2009) consideran que la comunicación y la satisfacción están relacionadas, a un menor grado de incertidumbre, mayor grado de satisfacción laboral, a menor distorsión en la información, los objetivos son claramente entendidos y la organización se encamina de manera conjunta hacia ellos. Castro (2008) menciona que la comunicación es

pilar importante siempre y cuando esta sea de manera vertical y horizontal, clara y precisa, así mismo hace mención del sentido de responsabilidad como indicador importante de la identificación organizacional, de cómo los empleados son influenciados por la organización. Díaz (2005) asegura que para que los equipos de trabajo existan en la organización, primero debe existir una cultura de colaboración, es decir un conjunto de significados compartidos que orientan a la organización al trabajo individual o colectivo. Se entiende que de esta manera la organización puede encaminarse a estructurar, recompensar y motivar el trabajo colectivo con las ventajas que este conlleva. Asimismo, la participación y el aprendizaje estimulan el espíritu humano, genera un desarrollo personal en los individuos, que permea hasta el fondo de la organización y permite la mejora continua. En esa misma lógica, Vega (2007) plantea que el sentido de pertenencia se construye, desde la satisfacción laboral, y el compromiso en el trabajo y el compromiso organizacional. Como resultado de lo anterior, se propone el constructo sentido de pertenencia contenga las siguientes dimensiones e indicadores, mayoritariamente cualitativos. Ver tabla 1 Dimensiones e indicadores del sentido de pertenencia.

Derivado de lo anterior, es posible enmarcar el sentido de pertenencia como la conciencia de pertenecer, Maldonado y Hernández (2010) lo definen como “el sentimiento de diferenciación, cuando los individuos experimentan la pertenencia al relacionarse con miembros diferentes al suyo, por lo que el binomio pertenencia-comparación produce identidad social”. Riviére (1986) expone el sentido de pertenencia como la integración a un grupo y su identificación, inclusión en su mundo interno, una relación individual-colectiva. Este sentimiento y conciencia de pertenencia al no ser considerado para Egan (1997) pone en riesgo el funcionamiento de una organización dentro de las estrategias empresariales.

Tabla 1. Dimensiones e indicadores del Sentido de Pertenencia.

I. Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en tu trabajo es:

El salario que percibes es:

El ambiente laboral que vives día a día es:

La cantidad de oportunidades para progresar en tu organización es:

Tu desarrollo personal dentro tu organización es:

La importancia que tiene tu trabajo para la organización es:

El sistema de reconocimiento a tus logros es:

II. Involucramiento y participación

Tu involucramiento y participación dentro de tu organización la consideras:

Tu participación en juntas es:

El valor que le dan otras personas a tu opinión es:

Tu participación en equipos de trabajo para la solución de problemas es:

Tu participación en actividades de tu organización, como torneos, cursos, talleres etc. es:

El involucramiento en los problemas de tu organización que te permiten tus jefes es:

El reconocimiento que te dan por este involucramiento es:

III. Delegación de autoridad

La oportunidad que tienes para tomar decisiones por ti mismo es:

La forma en que te motivan a tomar decisiones por ti mismo es:

Cuando cometes un error, la manera de retroalimentarte es:

Cómo crees que tomar decisiones por ti mismo es:

El nivel de confianza que tienes hacia tu jefe es:

La frecuencia con la cuál tu jefe te pide tu opinión para solucionar un problema es:

Cómo calificas las decisiones que has tomado referente a tu trabajo

IV. Comunicación

La comunicación que existe en tu organización la consideras:

Cómo piensas que es el flujo de información oficial de lo que acontece en tu organización.

La información que tienes de los objetivos de tu organización es:

La manera en que te informan acerca del estado actual de tu organización es:

Cómo consideras tu cohesión a tus pares.

Cómo consideras tu cohesión con tu organización.

Cómo consideras tu identificación con el emblema, logotipo, slogan, colores, escudo y reputación de tu organización.

Fuente: Elaboración propia, con base en diversos autores, 2011.

Metodología

La investigación es de naturaleza exploratoria- descriptiva entre el sentido de pertenencia y los compromisos institucionales en los docentes del nivel medio superior en instituciones educativas públicas de Ciudad Juárez, Chihuahua. El universo sujeto de estudio fue definido por la población docente del nivel medio superior de instituciones educativas públicas de Ciudad Juárez, así como por profesores universitarios que tienen dos trabajos y laboran en ambos niveles educativos, aunque se les cuestionó exclusivamente por su percepción con la institución educativa de pregrado.

Dado las condiciones de exploración de la investigación, se consideró utilizar el muestreo no probabilístico mediante una muestra por conveniencia, aplicando el instrumento a 94 docentes de ocho instituciones educativas entre octubre y diciembre de 2011. Con la finalidad de ser incluyentes y abonar a la representatividad, no se definieron límites a factores cuantitativos y cualitativos de los sujetos de estudio, como la antigüedad, la edad y el género, es decir los que quisieran participar se les invitó.

La técnica de recopilación de la información consistió en el diseño de un cuestionario, como instrumento de medición, cuyo contenido involucró cuatro dimensiones con un grupo de indicadores que integran el constructo “sentido de pertenencia”. El cuestionario indagó sobre la satisfacción en el trabajo, el involucramiento y participación dentro de la organización, la autonomía para la toma de decisiones y la comunicación dentro de la organización. El criterio de medición fue seleccionado la escala de actitudes de Likert. Al respecto, Sampieri (2005) define como “un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios”, de manera adicional plantea que el instrumento debe contener dos características importantes, la confiabilidad y la validez. La confiabilidad está determinada por el grado de error, y puede ser medida mediante el método de coeficiente alfa de Cronbach, con un valor de 0.76 Hanke y otros (2001), donde una medición cercana a 1 nos da la certeza de utilizar un instrumento confiable, en nuestro caso indica que los ítems se encuentran correlacionados de manera altamente confiable y muy aceptable. La validez es el grado en que un instrumento mide lo que busca medir, las evidencias se relacionan con el contenido, el criterio y el constructo. El cuestionario propuesto cuenta con un total de 24 ítems específicos y 6 preguntas generales para cada dimensión. Es importante señalar que, cada una de los criterios de calificación fueron convertidos de la escala subjetiva y cualitativa a una escala cuantitativa con la siguiente

correlación: “Muy buena” se le adjudicó el valor de 10, “Buena” con 8, “Regular” obtiene 6, “Mala” un valor de 4, y “Muy mala” se asigna el 2.

La técnica de análisis de datos fue seleccionado el método de regresión lineal múltiple para conocer las magnitudes y el peso de cada una de las variables independientes (las dimensiones del sentido de pertenencia), contra el comportamiento de la variable dependiente (compromisos institucionales en los docentes, subsumido en el sentido de pertenencia). Asimismo, utilizamos un software de libre divulgación para capturar y elaborar la matriz de variables originales que nos permitió desarrollar el algoritmo de solución del modelo de regresión lineal múltiple, así como el SPSS, versión 17.0. Finalmente, es importante comentar que dentro del documento no se preguntó nombre o algún tipo de información que revelará la identidad del docente, respetando en todo momento la confidencialidad de la información.

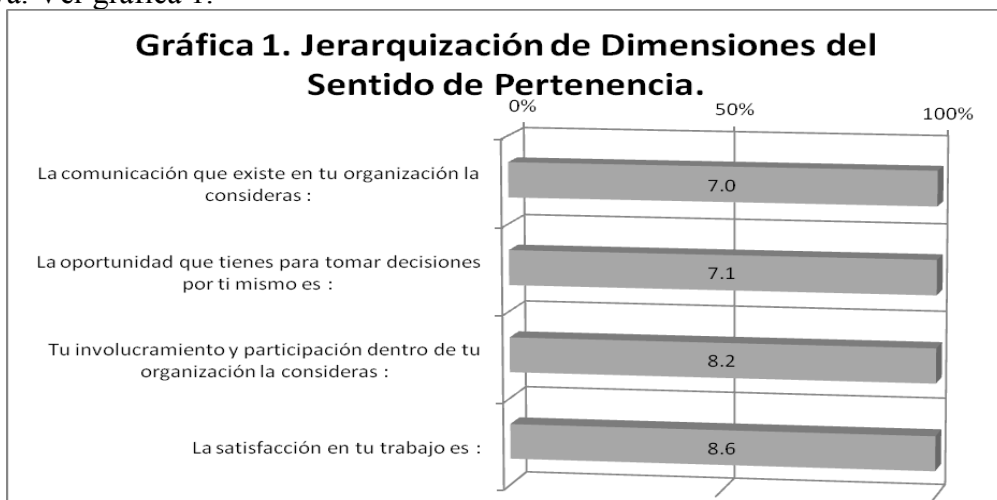
Resultados y discusión

Derivado de la aplicación del instrumento a los docentes que laboran en instituciones educativas de nivel medio superior se pudo percatar que hay una gran variabilidad en la antigüedad de los docentes presentando un intervalo desde recién ingresados hasta personas a punto de jubilarse, destacando que el 46% de la muestra rebaza los diez años de antigüedad, con una desviación estándar de 8.16 años. Esto nos conduce a conocer con mayor profundidad el sentido de pertenencia hacia la institución porque han tenido la oportunidad de tener vivencias en contextos diferentes que les permiten ofrecer opiniones variadas sobre las dimensiones e indicadores que integran el sentido de pertenencia.

En ese sentido, el género de los docentes estuvo equilibrado con un 50% mujeres contra un 45% de hombre y un 5% que no contestó la opción, esto nos favoreció para disminuir el sesgo en la subjetividad de este factor. Por lo que respecta a la edad, el 95% de

los 94 docentes encuestada tiene más de 20 años, la muestra presentó un comportamiento trimodal, pues un tercio de los docentes están en el rango de 40 a 49 años, posteriormente los intervalos de 20 a 29 y de 30 a 39 años, con aproximadamente un 20% en cada rango. En resumen, la mitad de la población tiene más de treinta años de edad, diez años de antigüedad laboral y hay equilibrio en el género.

Con relación a las calificaciones por dimensiones para el sentido de pertenencia, sobresale X_4 comunicación como la calificación más baja con 7.0 sobre una calificación máxima de 10, que nos indica una respuesta que oscila en el intervalo de regular a buena. En un rango muy parecido de puntuación la dimensión X_3 delegación de autoridad alcanzó apenas 7.1. En contraparte, la dimensión X_2 involucramiento y participación fue considerada buena con un valor de 8.2, con cuatro décimas más se ubicó la dimensión X_1 satisfacción en el trabajo con 8.6, esto equivale a la escala de bueno a muy bueno. En concreto, la satisfacción en el trabajo de los docentes en instituciones del nivel de educación medio superior públicas de Ciudad Juárez registró la mejor calificación, contra la comunicación en el trabajo como la peor calificada. Esto sugiere una “conciliación” de intereses entre docentes e institución educativa. Ver gráfica 1.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta realizada en Dic. 2011.

Con la información recabada en las 94 encuestas aplicadas y la calificación obtenida para cada una de las dimensiones que integran el sentido de pertenencia se procedió la aplicación del modelo de regresión lineal múltiple para ubicar la correspondencia y el peso de cada una de las dimensiones. Ver tabla 2 y Anexo 1. Método de regresión lineal múltiple.

Tabla 2. Comportamiento de las dimensiones en el modelo de regresión lineal múltiple

X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	Y	
1	1	1	1	22634.35	
2	1	1	1	28120.02	
1	2	1	1	28149.35	X ₂ =Mayor (involucramiento y participación)
1	1	2	1	28122.35	
1	1	1	2	28057.03	X ₄ =Menor (Comunicación)

Fuente: Elaboración propia, usando la encuesta a 94 docentes, 2011

Como resultado de la aplicación del método de regresión lineal múltiple, para el sentido de pertenencia, se encontró que hay una coincidencia con la encuesta al presentar a la dimensión X₄ comunicación como la que tiene menor valor, pues en la encuesta fue la peor calificada con 7.1 de 10 y también manifiesta la cifra más baja en el cálculo del sentido de pertenencia. De manera opuesta, se ubica la dimensión X₂ involucramiento y participación fue la que obtuvo la mayor calificación en la cuantificación del sentido de pertenencia y la segunda mejor evaluada con 8.2 de 10 en la encuesta docente. Cabe hacer mención que la variable con mayor puntuación en la encuesta fue X₁ satisfacción en el trabajo con 8.6 contra el tercer lugar en el cálculo del sentido de pertenencia usando la regresión lineal múltiple, como se observa en la tabla 2.

No obstante las restricciones de la investigación exploratoria, vale la pena destacar la aproximación para conocer la percepción en los docentes en instituciones educativas públicas de nivel medio superior en Ciudad Juárez, Chih., destaca la relación existente entre el sentido de pertenencia y los compromisos institucionales del docente, dado que se encontró la

dimensión X_2 involucramiento y participación, mejor ubicada en el modelo de regresión lineal múltiple y la segunda dimensión mejor calificada con 8.2 de 10 en la encuesta docente.

También, es importante mencionar el hallazgo de la diferencia obtenida entre la encuesta y el modelo de regresión lineal múltiple en la dimensión X_1 satisfacción en el trabajo con 8.6 y el tercer lugar respectivamente. Esta brecha es relevante discutir porque al desagregar la dimensión de satisfacción en el trabajo conduce a identificar los indicadores que tienen que ver con el salario, desarrollo del docente, oportunidades para superarse, reconocimientos e importancia de las autoridades al trabajo docente. Ver tabla 1 Dimensiones e indicadores del Sentido de Pertenencia

Conclusiones

Una vez dicho esto, resultó factible la cualificación y cuantificación del sentido de pertenencia, integrado por las cuatro dimensiones o variables del modelo de regresión lineal múltiple, a saber X_1 satisfacción en el trabajo; X_2 involucramiento y participación, X_3 delegación de autoridad, y X_4 comunicación. Desde la visión de los docentes en el nivel bachillerato de Ciudad Juárez, nos ofreció la oportunidad de aproximarnos a interpretar las vivencias cotidianas y asociar las fortalezas y áreas de oportunidad en la relación docente-institución, así como mirar la dependencia simbiótica y dialéctica entre lo individual-colectivo. Todo ello, nos conduce a concluir que hay una relación estrecha entre el sentido de pertenencia y el compromiso institucional en el docente, debido a que la dimensión X_2 involucramiento y participación estuvo con alta calificación en los dos medios de prueba señalados (el modelo y la encuesta).

Al integrar todo lo anterior, este trabajo permite a las autoridades educativas y sindicales una oportunidad para plantear estudios más profundos que nos permita conocer las

razones de la inconformidad docente, por ejemplo el apoyo al desarrollo personal dentro de la organización, el plan de carrera de vida, la solicitud de colaboración por parte de las autoridades en la problemática de la institución y la falta de disseminación de la información del funcionamiento y el rumbo de la organización por mencionar los más problemáticos.

Derivado de esta investigación, podemos plantear la siguiente hipótesis para futuros estudios: el fortalecimiento del sentido de pertenencia favorece el compromiso institucional en el docente. En este sentido, se recomienda gestionar las instituciones educativas buscando conciliar lo individual y lo colectivo, construyendo nuevas relaciones laborales, cuyo beneficio debe incluir a los diferentes actores del sistema educativo, alumnos, padres de familia, docentes, autoridades y sociedad.

Referencias

- Aldrich, Howard, A., John Child, Stewart Clegg, Lex Donaldson, C.R. Hinings, and Lucien Karpik (1988). Offence and defense in organization studies. *Organization Studies* 9(1), 1-32.
- Castro A. Lorena G. (2008). Identidad Como Hipervínculo en la Organización. *Revista RA XIMAHI*. (002): 1-19
- Díaz, J. (2005) Cambio Organizacional: Una aproximación por Valores. *Revista Venezolana de Gerencia*. (52) : 605-622.
- Drucker, P. (2002). *La Sociedad*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Drucker, P. (2001). *La Gerencia*. Argentina: Editorial El Ateneo.
- Egan, G. (1997). *El valor de los empleados en las organizaciones*. México: Editorial Prentice Hall.
- Egger, P. (2012). *An ilo note the task force on employment*. OIT, International Labour Office.
- Enriquez, Eugene. (1992). *L'Organisation en analyse*. France: Presses Universitaires de France.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, H. (1983) Organizaciones, Conducta, Estructura, Proceso. México: Nueva Editorial Interamericana.

Hanke J., Wichern D., and Reitsch A. (2001). *Business Forecasting*. Seventh Edition. New Jersey: Prentice Hall.

Hall Richard. (1996). *Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Hernández S.R, Fernández C.C, Baptista L.P (2005). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw Hill, Interamericana.

INEGI (2012). Sistema de cuentas nacionales de México (2012), segunda versión, disponible en:
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/cuentas/bienes%20y%20servicios/2010seg_vers/CByS2006-2010.pdf

Mercado Maldonado, A. y Hernández Oliva, A. (2010). El proceso de construcción de la identidad colectiva. *Convergencia*. 17 (53): 229- 251.

Merton King R. (1965). *Teoría y Estructuras Sociales*. México: Fondo de cultura económica.

Rivière E. (1986). *El proceso grupal, del Psicoanálisis a la Psicología Social*. Buenos Aires: Nueva Visión.

Robbins S y Coulter M. (2009). *Administración*. Décima edición. México: Prentice Hall.

Sainsaulieu Renaud . (1997). Les changements culturels des gagner années quatre-vingt en *Sociologie de l'entreprise. Organisation, culture et développement guère*.

The Global Competitiveness Report 2011-2012, World Economic Forum., en www.wef.com, consultado en septiembre de 2012.

Vega Astorga M. Flexibilidad laboral y sentido de pertenencia en trabajadores y trabajadoras de maquilas en Nogales, Sonora. (2007). *Trabajo de Grado. Maestría en Ciencias Sociales*. Nogales: Colegio de Sonora.

Weber, Max. (1948). *Essays in Sociolgy*. New York: Oxford University Press.

www.egos.uk

www.amac.com, consultado en septiembre de 2012.

Anexos

Anexo 1. Método de regresión lineal múltiple.

El sentido de pertenencia (Y) se integró por las cuatro dimensiones: (X₁) satisfacción en el trabajo; (X₂) involucramiento y participación; (X₃) delegación de autoridad; y (X₄) comunicación. Los resultados muestran lo siguiente:

$$Y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + a_4x_4$$

Sistema de ecuaciones

$$\begin{aligned} \sum Y &= \sum a_0 + a_1 \sum x_1 + a_2 \sum x_2 + a_3 \sum x_3 + a_4 \sum x_4 \\ \sum YX_1 &= a_0 \sum x_1 + a_1 \sum x_1^2 + a_2 \sum x_1 x_2 + a_3 \sum x_1 x_3 + a_4 \sum x_1 x_4 \\ \sum YX_2 &= a_0 \sum x_2 + a_1 \sum x_2 x_1 + a_2 \sum x_2^2 + a_3 \sum x_2 x_3 + a_4 \sum x_2 x_4 \\ \sum YX_3 &= a_0 \sum x_3 + a_1 \sum x_3 x_1 + a_2 \sum x_3 x_2 + a_3 \sum x_3^2 + a_4 \sum x_3 x_4 \\ \sum YX_4 &= a_0 \sum x_4 + a_1 \sum x_4 x_1 + a_2 \sum x_4 x_2 + a_3 \sum x_4 x_3 + a_4 \sum x_4^2 \end{aligned}$$

A continuación se sustituyen las variables para obtener el vector Y, regresando a la matriz original.

Vector Y Matriz Original
723 94 703 707.9 703.3 693.4

5485.7
703.0 5362.3 5348.8 5322.6 5255.0
5515.0 707.9 5348.8 5443.1 5369.0 5289.1
5488.0 703.3 5322.6 5369.0 5383.1 5255.0
5422.7 693.4 5255.0 5289.1 5255.0 5233.7

Una vez realizado esto obtenemos la matriz inversa.

Matriz Inversa
0.74013 -0.03561 -0.0291 -0.01777 -0.015048
-0.0356 0.017465 -0.0017 -0.00427 -0.006813
-0.0291 -0.0017 0.01689 -0.00656 -0.004917
-0.0178 -0.00427 -0.0066 0.01599 -0.00278
-0.015 -0.00681 -0.0049 -0.00278 0.016786

Además la matriz Unitaria.

Matriz Unitaria
1 -3.3E-13 -4E-13 -4.3E-13 -4.12E-13
6.2E-15 1 5E-14 5.7E-14 5.68E-14
3.6E-15 2.49E-14 1 2.5E-14 2.84E-14
2E-15 -3.6E-15 1.4E-14 1 1.78E-15
-2E-15 1.42E-14 0 -1.4E-14 1

.y por último la matriz de regresión o canónica

Matriz de Regresión (base Canónica)

723	723	723	723	723		
5485.67		5485.667		5485.67	5485.67	5485.667
5515	5515	5515	5515	5515		
5488	5488	5488	5488	5488		
5422.68		5422.683		5422.68	5422.68	5422.683

Por lo tanto nuestra ecuación del sentido de pertenencia, es como se muestra:

$$Y = 723 + 5485.67 X_1 + 5515 X_2 + 5488 X_3 + 5422.68 X_4$$

Artículo XLVI. Diagnóstico administrativo y financiero de las estancias infantiles adscritas a la SEDESOL en el sur de Sonora

María Elvira López Parra, Zulema Corral Coronado, Irma Guadalupe Esparza García & María del Carmen Vásquez Torres
mariaelvira.lopez@itson.edu.mx

Resumen

La Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) cuenta con el programa de Estancias Infantiles para apoyar a madres trabajadoras o estudiantas (SEDESOL, 2012). Las estancias infantiles de SEDESOL a las que se refiere este estudio, son microempresas a cargo de mujeres que emprendieron este proyecto y que están dispuestas a cuidar y proteger a los niños de padres solos, que trabajan y estudian pero que no tienen acceso a guarderías por otras instituciones. Sin embargo estas mujeres emprendedoras han recibido capacitación en el ámbito educativo pero no en las áreas económico administrativas, ahí que las herramientas administrativas y financieras son escasas. El objetivo fue elaborar un diagnóstico administrativo y financiero en las estancias infantiles del programa de SEDESOL para conocer su situación actual y con ello hacer propuestas de mejora organizacional y se encontraron resultados que muestran una falta de administración por parte de las encargadas, como es la identificación de una filosofía empresarial seguida por objetivos estratégicos que les permita cumplir con una visión, además en la parte financiera no cuentan con registros de entradas y salidas como base para su información financiera, mismo que no permite conocer sus márgenes de utilidad, se recomienda implementar un modelo de desempeño organizacional que le permita contemplar sus visión y misión y las acciones que deberán seguir para lograrlo.

Palabras clave. Estancias Infantiles, Diagnóstico administrativo, Diagnóstico financiero.

Antecedentes

En México, a través de la Secretaría de Economía y sus programas de apoyo al emprendedurismo para la pequeña, mediana y grande empresa, se ha iniciado una cultura de apoyo para las nuevas ideas de proyectos y a la reingeniería de instituciones para el crecimiento y consolidación de las empresas nacionales, por lo que se ve una variedad de programas de apoyo como: programa nacional de microempresas, de franquicias, de empresas integradoras, de emprendimiento, parques tecnológicos, de proyectos productivos, programa capital semilla, de capacitación y consultoría, de incubadoras, de creación de empleos en zonas marginadas y de exportación. Por otra lado, también se observan instituciones que apoyan a la mujer en sus diferentes aspectos, como: la mujer emprendedora, la migrante,

trabajadora, desempleada, soltera y con hijos, golpeadas, entre otras, que tienen como finalidad apoyarla para la mejora de la calidad de vida de ella y su familia. Entre estas instancias se encuentra la (EDESOL) que tiene como objetivo elaborar y coordina la política social solidaria y subsidiaria del Gobierno Federal, orientada hacia el bien común (SEDESOL, 2012)

La SEDESOL cuenta con el programa de Estancias Infantiles para apoyar a madres trabajadoras, siendo su población objetivo aquellos hogares en donde hayan niños pequeños entre 1 a 5 años 11 meses y que las madres o padres de los mismos estén solos, que trabajan o estudian y cuyo ingreso per cápita no rebase la línea de bienestar económico, o sea personas de escasos recursos y que no se tenga acceso al servicio de cuidado infantil por las instituciones como el instituto Mexicano del Seguro Social y otros medios (SEDESOL, 2012).

Estas estancias reciben una aportación económica por parte de SEDESOL por cada niño que atienden y es la encargada de esta misma quién debe procurar cumplir con todos los requerimientos, reglamentaciones y compromisos que SEDESOL le impone para el bien de los niños y la satisfacción de los padres de familia. En Sonora se cuenta con 254 estancias a Julio de 2012 distribuidas tanto en las regiones urbanas como rurales.

Planteamiento del problema

Es común ver en México y en otras partes del mundo que el problema de las micro, pequeñas y medianas empresas radica en su administración y en la falta de prácticas exitosas en esta ciencia. Méndez (2011) comenta que el 70% de las empresas fracasa entre el cuarto y quinto año de vida y esto sucede, según expertos, por la gestión administrativa y financiera. Colomina, director de la fundación Incyde de las Cámaras en España y mencionado por Méndez (2011) expone que lo importante no es tener una idea de negocio, sino lo fundamental

es el cuidado que se tienen en el desarrollo de un plan de negocios que permita atender de manera eficiente y efectiva los aspectos administrativos y financieros. También Velázquez (2012) afirma que los fracasos de la pequeña y mediana empresa se deben a errores administrativos y tropiezos financieros, así como también a problemas fiscales.

Las estancias infantiles de SEDESOL a las que se refiere este estudio, son microempresas a cargo de mujeres que emprendieron este proyecto y que están dispuestas a cuidar y proteger a los niños de padres solos, que trabajan y estudian pero que no tienen acceso a guarderías por otras instituciones. Sin embargo estas mujeres emprendedoras en su mayoría solo cuentan con la secundaria terminada, ya que es el requisito de escolaridad que SEDESOL solicita para su ingreso a la red de estancias infantiles, de ahí que las herramientas administrativas y financieras son escasas. La capacitación que tienen estas mujeres emprendedoras por parte de SEDESOL está encaminada al cuidado integral de los niños, descuidando otras áreas. De ahí que nace la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la situación administrativa y financiera que guardan las estancias infantiles en el sur de Sonora?

Objetivo

Elaborar un diagnóstico administrativo y financiero en las estancias infantiles del programa de SEDESOL para conocer su situación actual y con ello hacer propuestas de mejora organizacional.

Justificación

La utilidad de esta investigación radica en los resultados que se observen de haber analizado cada estancia, ya que la información que se arroje en el diagnóstico podrá hacer una pauta para la elaboración y diseño de propuestas de mejora e implementación de acciones que lleven a la estancia a obtener beneficios cuantitativos y cualitativos como es, la correcta

administración de las finanzas, así como el establecimiento de una estructura organizacional que le permita conocer dónde está y hacia dónde se dirige y aquellos objetivos y metas que debe desempeñar para lograr su consolidación como empresa.

Esta investigación tendrá un impacto en la sociedad de manera indirecta ya que el primer paso para hacer una intervención administrativa y financiera es conocer su situación actual y, una vez definida e implementada la estrategia, la encargada de la estancia (mujer emprendedora) podrá, por un lado, asegurar márgenes de utilidad para su beneficio y el de sus empleados y por otro, aportará a la sociedad el pago de sus impuestos en tiempo y forma, sin dejar su razón de ser del cuidado integral de los niños que atiende.

El diagnóstico administrativo y financiero es el primer paso que se debe realizar para poder diseñar una estrategia de implementación que le ayude a la estancia mejorar su desempeño en estas áreas.

Marco referencial

Para el desarrollo de un diagnóstico administrativo y financiero dentro de las estancias infantiles, fue necesario conocer qué elementos constituían estas dos líneas.

Algunos despachos de consultoría como JLR & Associates Consulting (2012) comentan que la finalidad de un diagnóstico integral es conocer aspectos administrativos y financieros con el fin de detectar causas y efectos de los problemas de las empresas y de esta manera proponer alternativas para la solución de los mismos. Entre sus elementos está el análisis de la estructura administrativa, líneas de autoridad y control, análisis de las funciones, procesos generales, definición y alineación de objetivos, entre otros. En Perú, una institución educativa publicó 10 pasos necesarios para realizar un diagnóstico organización en un contexto global en donde se incluyen aspectos como: administración, operación y finanzas,

esos puntos son: 1) objetivos, valores, visión y misión, aspecto legal; 2) estructura organizacional y funcional, 3) información sobre competencia, ventas, clientes y la comunicación de la dirección del logro de los objetivos propuestos; 4) políticas de personal, recompensas, sanciones; 5) sistemas técnicos y auxiliares utilizados así como sistemas financieros; 6) estilo de dirección e instrumentos de gestión; 7) rentabilidad lograda por los productos, apoyos externos, 8) valor añadido, orientación al cliente; 9) adaptaciones e innovación y 10) imagen de la empresa al exterior (Infopymes, s.f.).

Por otra parte se puede observar a detalle la ciencia administrativa que cuentan con diferentes funciones operativas, como son: ventas o comercialización, producción, finanzas y recursos humanos; cada uno de estos enfoques operativos logran que la empresa se mantenga o fracase según sea la gestión que se haga de cada uno de ellos.

La función operativa de ventas consiste en colocar los productos o servicios en el mercado de consumo para satisfacer las necesidades de los consumidores. Para ello es importante conocer al mercado meta, la competencia, el producto, precio y promoción del mismo. La función operativa de producción comprende el proceso productivo que realiza la empresa, para obtener un producto o servicio apto para ser consumido. La función operativa de finanzas ya que en toda organización se necesita dinero para cubrir aspectos tales como: nomina, compra de maquinaria, insumos, entre otros, por lo que las finanzas hacen posible hacerle frente a estas necesidades esenciales para la administración de la misma. La función operativa de recursos humanos está orientada a regular de manera justa las relaciones de trabajo en una organización, para dar el mejor servicio o bien elaborar el mejor producto (Rodríguez, 1996).

Metodología

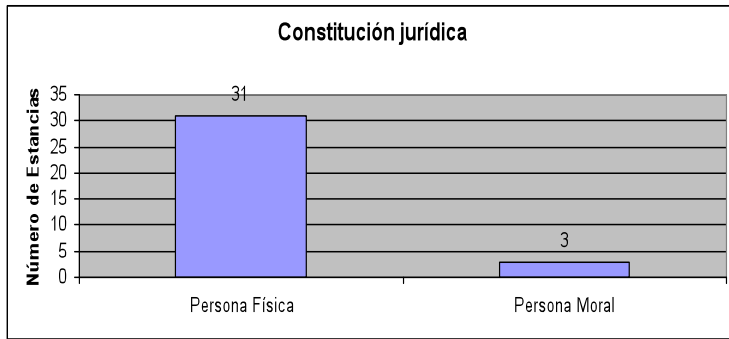
Sujetos: como se comentó anteriormente se cuenta en Sonora con 254 estancias instaladas en los diferentes municipios, sin embargo se aplicó el diagnóstico solo a aquellas que decidieron colaborar con el Instituto Tecnológico de Sonora en esta primera etapa de identificación de fortalezas y debilidades en las áreas Administrativas y Financieras, siendo un total de 34 estancias de los municipios de Cajeme, San Ignacio rio muerto y Bacum.

Materiales: se utilizó el diagnóstico integral realizado por profesoras del Dpto. de Contaduría y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora, mismo que se utiliza para la consultoría de negocios en el bloque de Gestión Estratégica de Negocios del plan 2009. Este cuestionario está integrado por 6 áreas: información general, área administrativa, finanzas, calidad, mercadotecnia y recursos humanos. Con un total de 70 preguntas que las encargadas de la estancia contestaron en 3 horas aproximadamente.

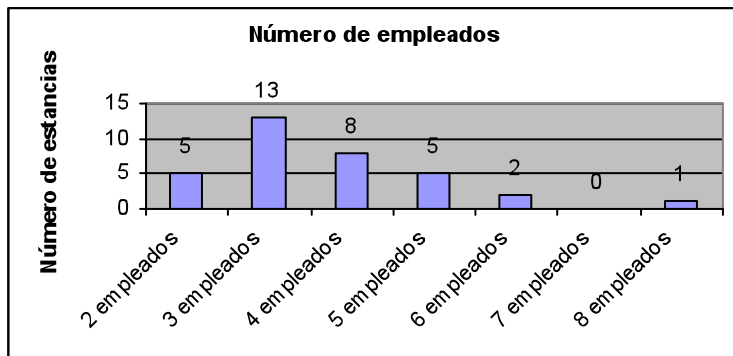
Procedimiento: los pasos que se llevaron a cabo para el desarrollo del diagnóstico fueron los siguientes: 1) se pidió permiso a SEDESOL para ingresar a las instalaciones y aplicar el diagnóstico, 2) se aplicó el diagnóstico previa cita con la encargada de la estancia infantil correspondiente, 3) se analizó la información y se codificó para tabular los resultados, 4) se graficaron los resultados y 5) se hicieron las conclusiones y recomendaciones de los hallazgos obtenidos.

Resultados y discusión

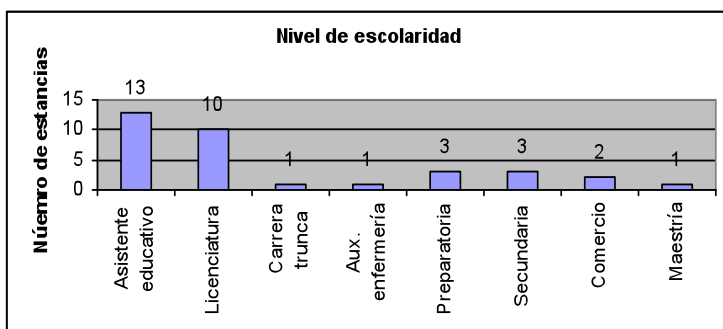
A continuación se muestra de manera gráfica los resultados obtenidos en el diagnóstico aplicado a 34 estancias infantiles de los municipios de Cajeme, San Ignacio rio muerto y Bacum.



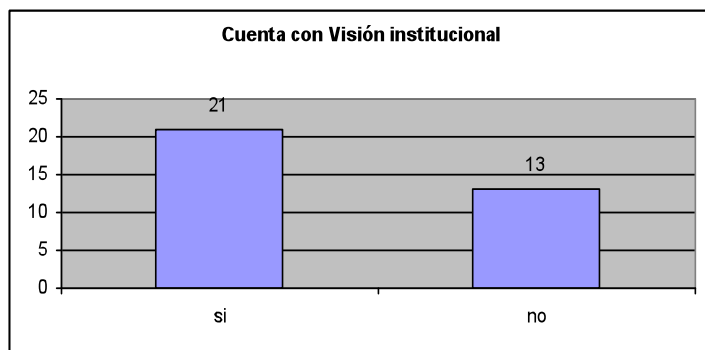
Como se observa, 31 estancias se encuentran constituidas como personas físicas y esto se debe a que su estructura fiscal les permite estar como pequeños contribuyentes, además que así se los pide SEDESOL.



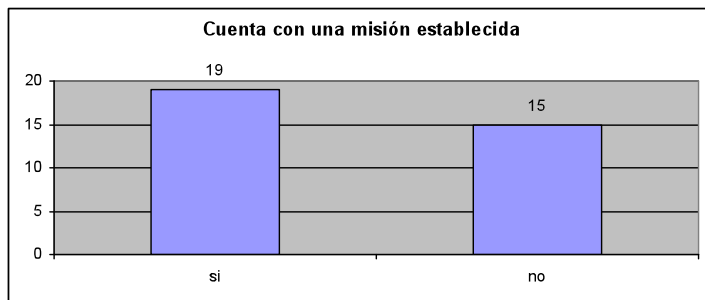
El número de personas que emplean las 34 estancias, oscilan entre 0 y 13 3empleados por estancia, siendo un total de 126 empleados en 34 estancias. Además que 3 de ellas cuenta con 13 empleados lo que se puede observar que las estancias pueden pasar de micro a pequeñas empresas por el número de sus empleados.



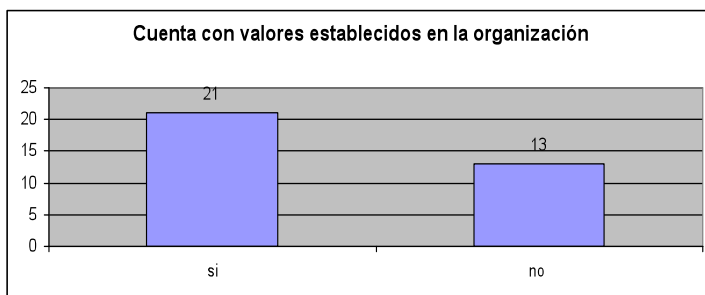
De las 34 responsables de estancias, 13 de ellas tienen estudios básicos de Asistente educativo, mismo que imparte SEDESOL antes de ingresarlas a su programa, el número que le sigue son responsables con licenciatura, entre las que se encuentra: Licenciado en administración y Lic. en educación.



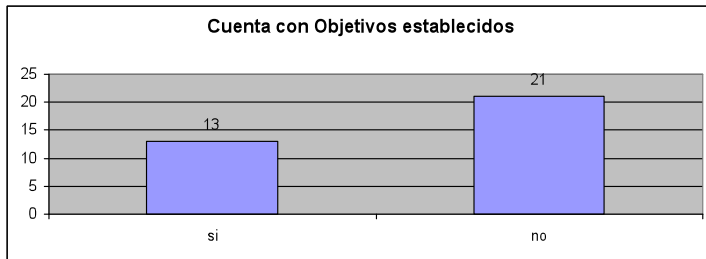
Las que cuentan con una visión institucional son 21 de 34 estancias, y por otra parte 13 de ellas no tiene identificada su filosofía empresarial.



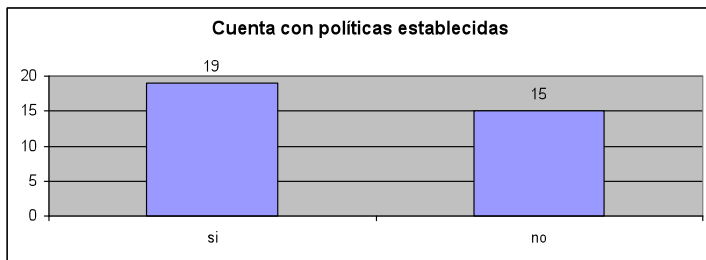
Como en el caso anterior solo 19 de las estancias cuentan con una misión establecida y 15 no tienen claro o bien por escrito su misión institucional.



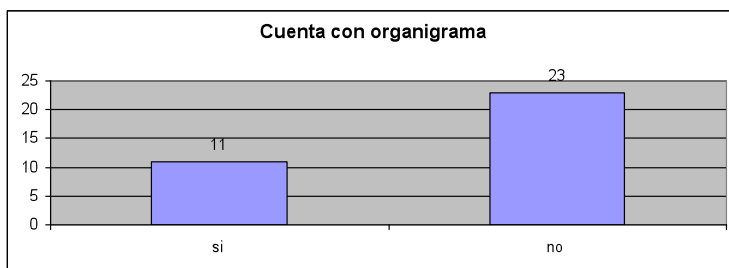
La mayoría de las estancias cuenta con los valores establecidos dentro de su organización y esto se debe a que SEDESOL les proporciona estos valores al momento de capacitarlas como asistentes educativas, mismos que pueden adoptar como institución.



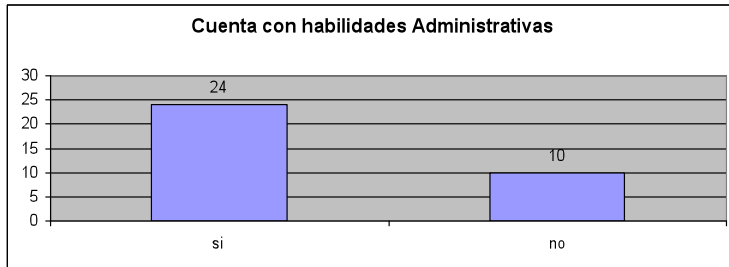
Sus objetivos no están establecidos y 21 de las 34 estancias no cuenta con esta herramienta de la planeación que les puede dar un guía para lograr resultados esperados.



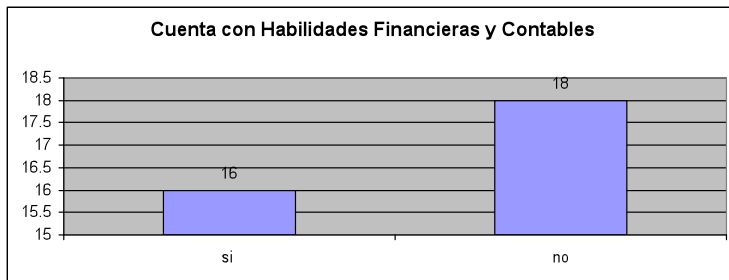
En cuanto a las políticas, estas empresas cuentan con un reglamento de trabajo proporcionado por SEDESOL, pero se observa que 15 de ellas no las tiene establecidas, y esto pudiera ser que solo cuentan con reglamentos relacionados con las operaciones del cuidado de niños y no con las referentes a su estructura organizacional.



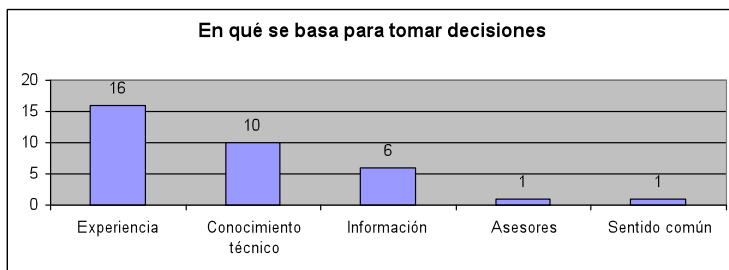
Como se observó en la grafica anterior, se observa que la mayoría de las estancias no cuentan con un organigrama que muestre las líneas de mando y las funciones de cada integrante.



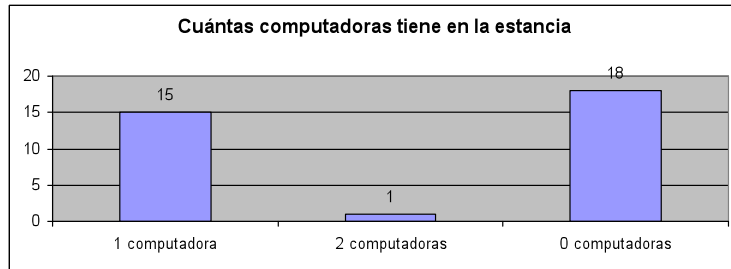
Las estancias vistas como entes económicos, cuentan con habilidades administrativas como: control del personal, de sus funciones, el aspecto legal, entre otras, sin embargo 10 de ellas consideraron no tener dichas habilidades.



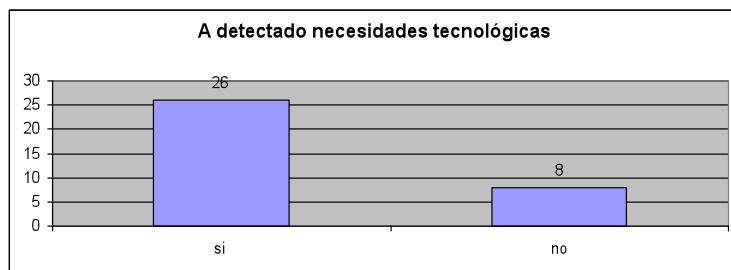
En cuanto a las habilidades financieras y contables, su mayoría contestó que no cuenta con ellas, refiriéndose al control de entradas y salidas, gastos operativos, identificación de liquidez, entre otros.



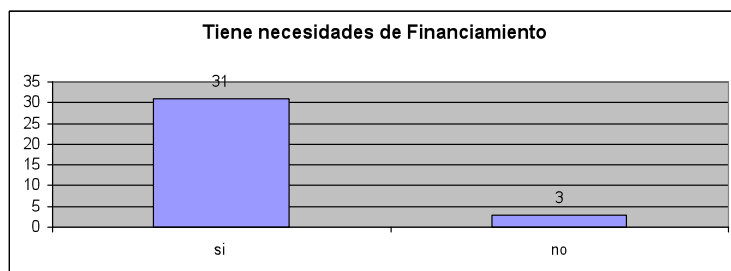
En lo que se basan la mayoría de las encargadas de las 34 estancias es en la experiencia que tienen en el cuidado de los niños y 10 de ellas en el conocimiento técnico.



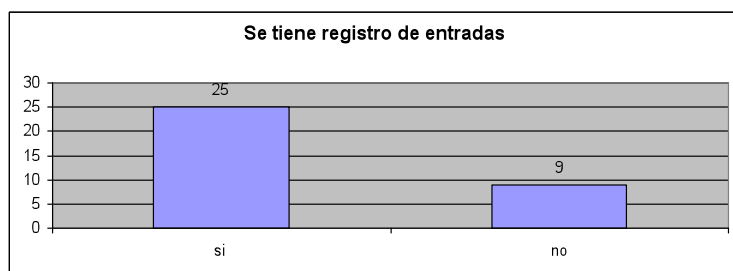
En cuanto a la utilización de sistemas de información, se observa que 18 de las 34 estancias no utilizan computadoras, 15 solo utilizan 1, y 1 cuenta con 2 computadoras.



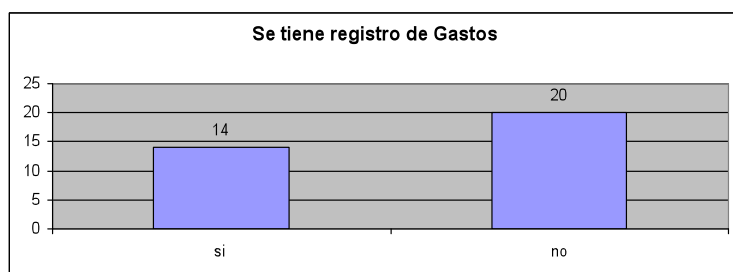
De ahí que las estancias detectan en su mayoría una necesidad de tecnología para eficientar sus procesos.



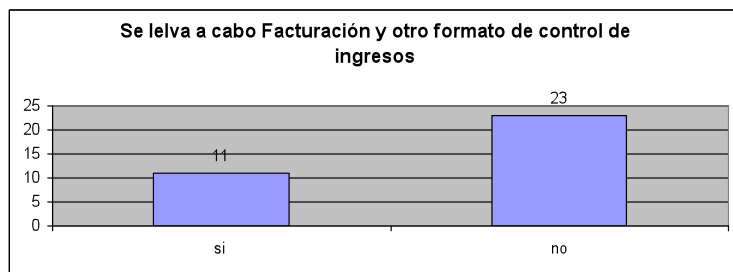
En esta gráfica se observa una real necesidad de financiamiento, ya que 31 de 34 estancias consideran que ocupan de apoyo para su crecimiento en cuanto a infraestructura y pago de gastos operativos.



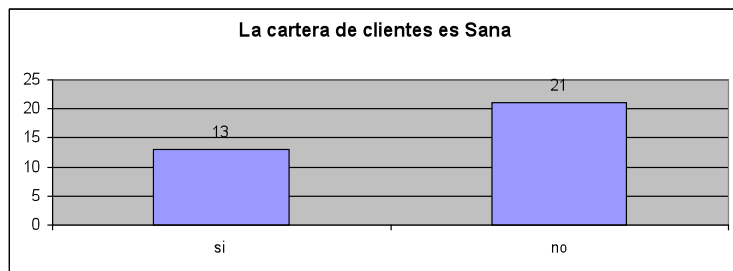
En el área financiera 25 de 34 estancias registran sus entradas de dinero, mismas que provienen de los pagos que hacen los padres de familia y SEDESOL.



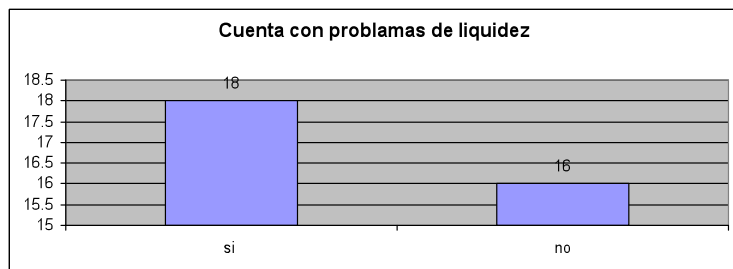
De las 34 estancias, solo 14 hacen registro de gastos, lo que la mayoría no cuenta con herramientas para la toma de decisiones en el ámbito financiero.



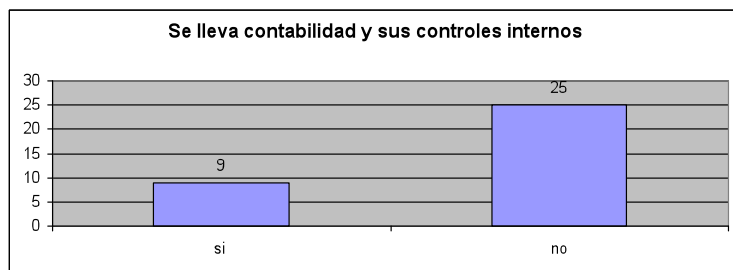
La mayoría de las estancias no llevan a cabo registro de facturación u otro tipo de control de sus entradas como son recibos o notas.



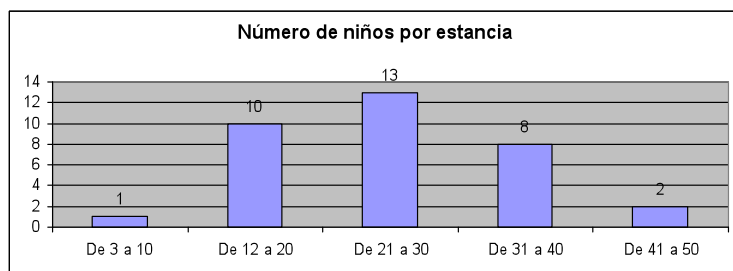
En cuanto a su cartera de clientes, la mayoría piensa que es sana, sin embargo 13 de las 34 estancias considera que se cuenta con problemas de pago en tiempo.



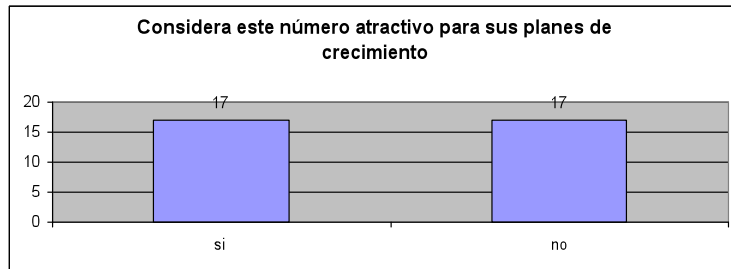
De las 34 estancias, 18 considera que tiene problemas de liquidez, esto es que no cuentan con dinero disponible para hacerle frente a sus compromisos a corto plazo.



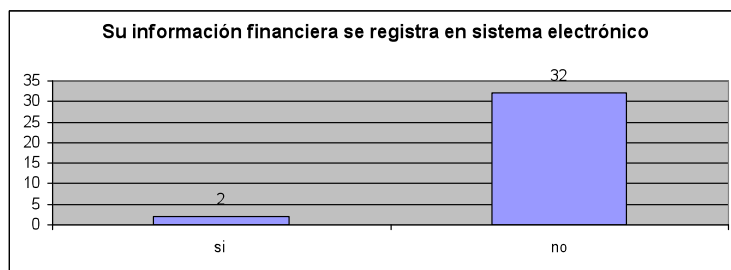
En cuanto a la contabilidad y sus controles 25 de ellas no cuentan con un sistema que les ayude a llevar un control interno.



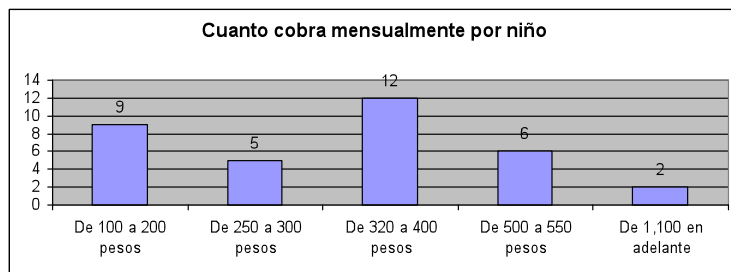
Entre 21 y 30 niños son atendidos por 13 estancias, seguido por 10 estancias que atienden entre 12 y 20 niños, en total ellas atienden en promedio a 812 niños.



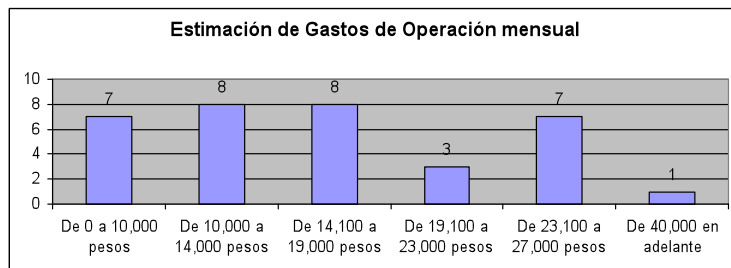
La mitad de las estancias considera que este número de niños es atractivo para sus planes de crecimiento.



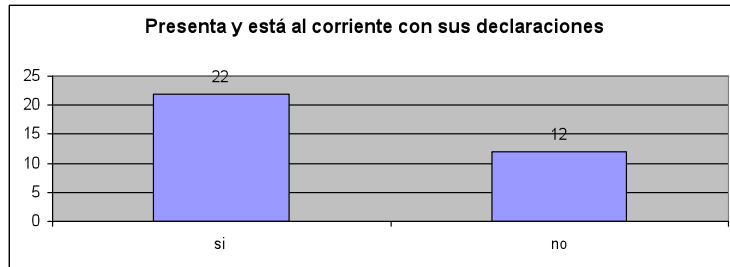
El mayor número de estancias no cuenta con un sistema electrónico que las apoye con su información financiera.



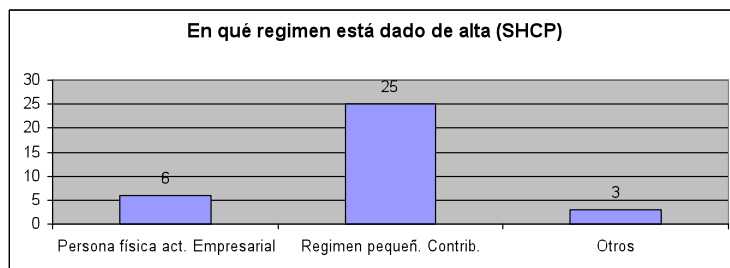
La mayoría de las estancias tiene un cobro de 320 a 400 pesos, seguido por 9 estancias que cobran entre 100 y 200 pesos.



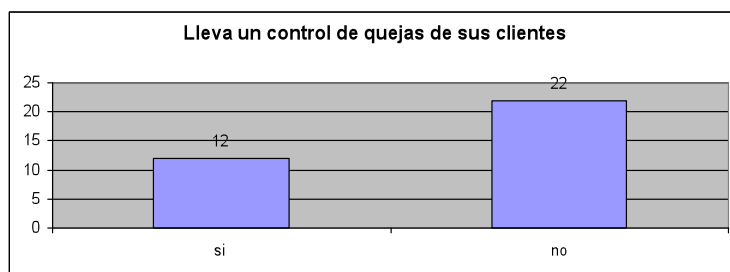
La mayoría de ellas tienen un estimación de gastos de operación que va desde los 10,000 a 19,000 pesos mensuales.



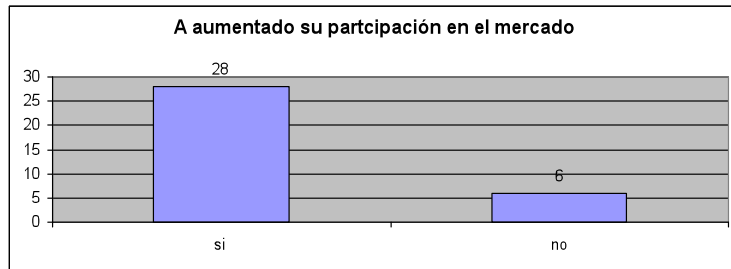
En cuanto al pago de sus declaraciones 22 de las 34 estancias hacen sus pagos ante hacienda.



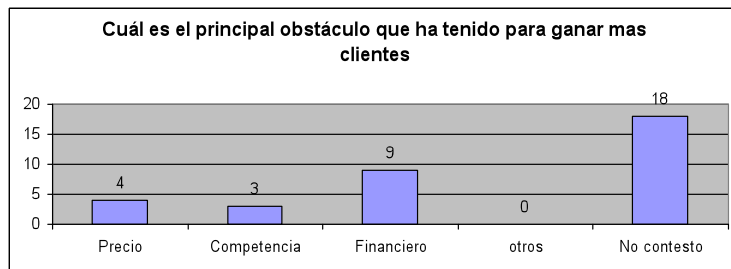
La mayoría está dada de alta en el régimen pequeño contribuyente



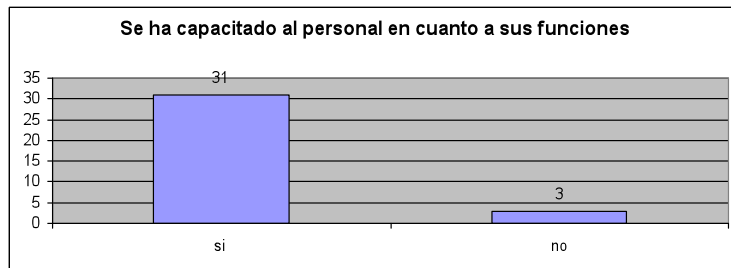
En cuanto a la calidad 22 de las 34 estancias no llevan un control de las quejas de sus clientes.



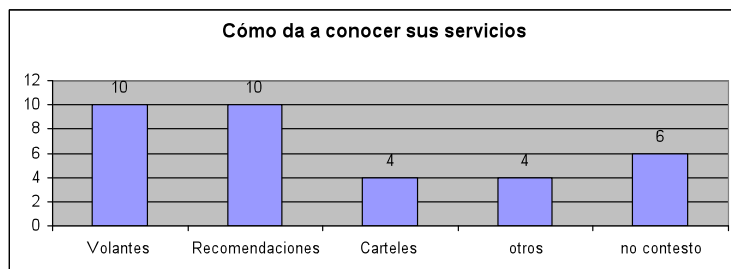
La mayoría observa que tienen un aumento en la participación de sus clientes.



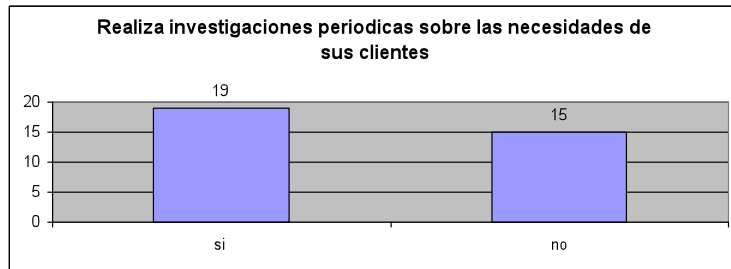
En cuanto a la identificación de nuevos clientes su mayor obstáculo es el financiero, seguido del precio.



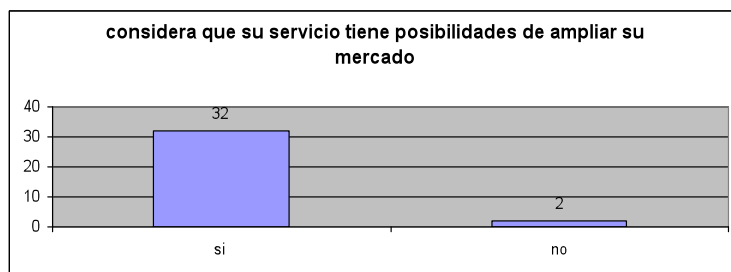
La gran mayoría ha proporcionado capacitación a sus empleados.



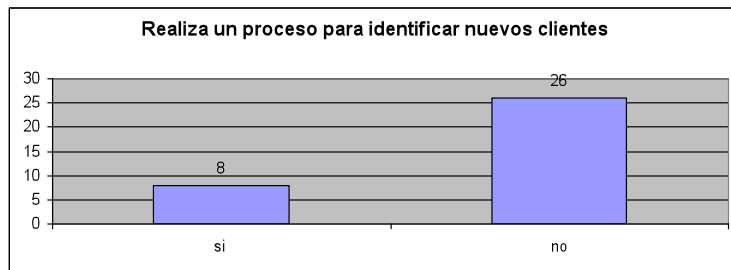
En cuanto a la mercadotecnia de sus servicios, la mayoría lo hace a través de volantes y recomendaciones.



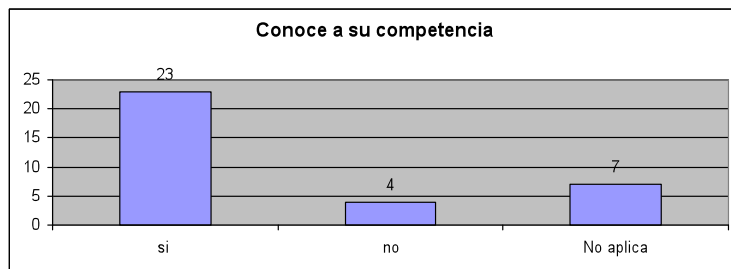
De las 34 estancias, 19 de ellas realiza investigaciones periódicas sobre las necesidades de sus clientes.



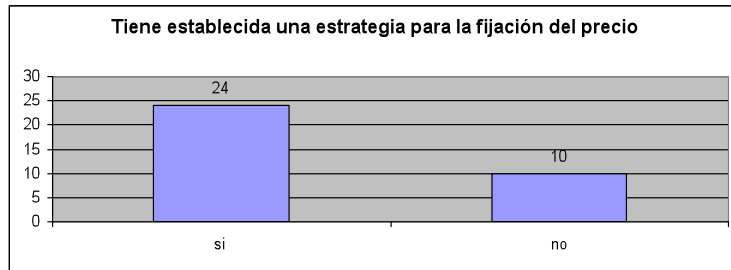
La mayoría considera que los servicios que ellas ofrecen tienen la posibilidad de ampliarse.



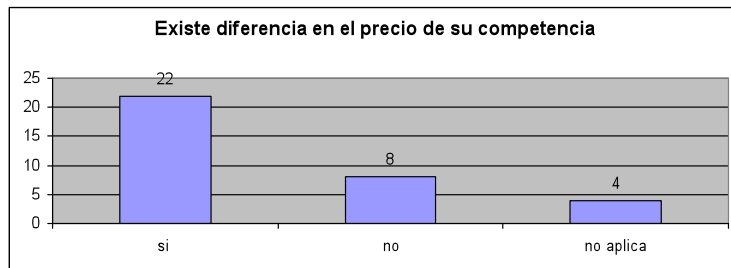
La mayoría de las estancias no realizan un proceso para identificar nuevos clientes, por lo que no abordan oportunidades de crecimiento, por falta de cultura emprendedora.



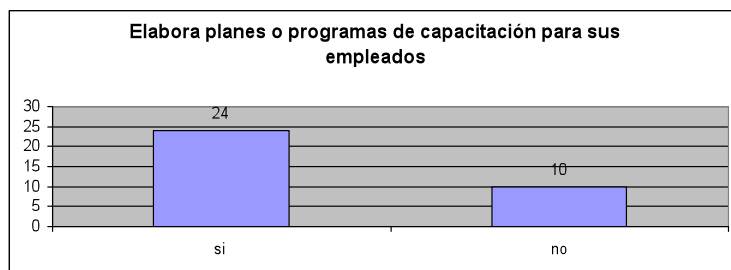
En cuanto a su competencia, la mayoría de las estancias la reconocen.



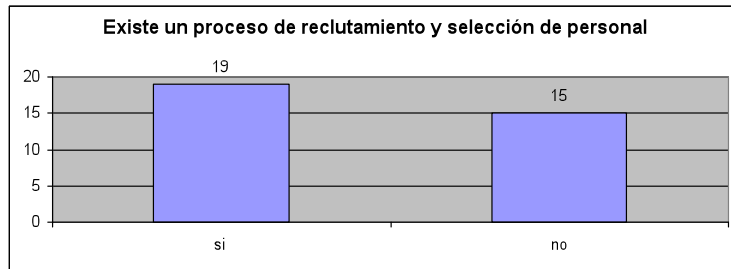
En cuanto a la fijación de precios, 24 de las 34 estancias tiene identificada una estrategia para fijar sus precios.



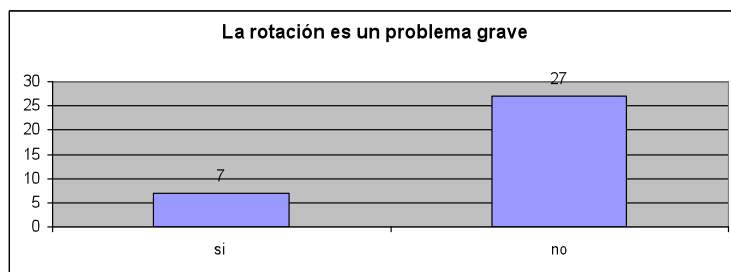
La mayoría de las estancias considera que existen diferencias en los precios de sus servicios con respecto a su competencia.



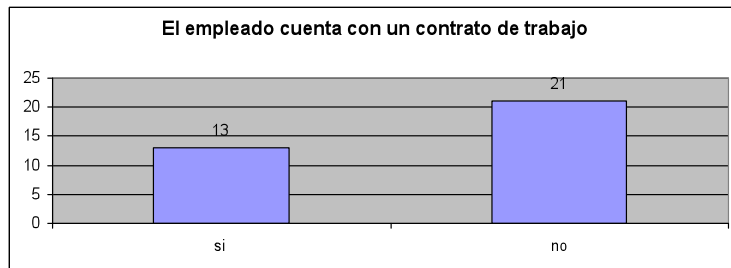
En este rubro de capacitación la mayoría elabora planes o programas de capacitación, además que SEDESOL les requiere esta función administrativa.



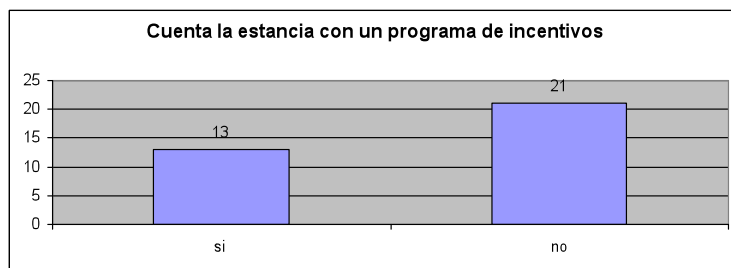
La mayoría de las estancias no cuentan con un proceso de reclutamiento y selección del personal.



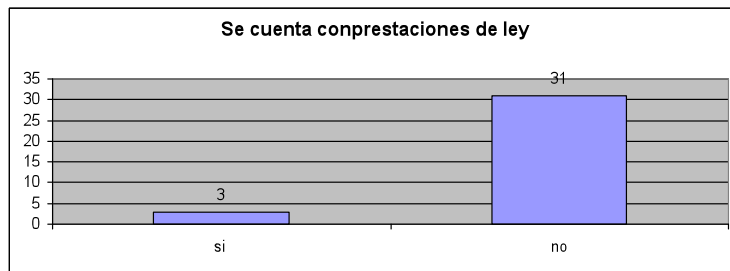
No cuentan con problemas de rotación de personal en su mayoría.



La mayoría de las estancias no cuentan con un contrato individual de trabajo que le de seguridad a sus empleados.



En cuanto al recurso humano 21 estancias no cuentan con un programa de incentivos.



En este rubro se observa que de 34 estancias, 31 no otorgan las prestaciones de ley a sus empleados.

Méndez (2011) y Velázquez (2012) comentaron sobre la problemática de la micro, pequeña y mediana empresa de que sus fracasos se deben a errores administrativos y tropiezos financieros, se puede observar en este diagnóstico aplicado que en la parte administrativa las empresas saben hacia donde van y cuál es su misión, sin embargo no cuentan con objetivos estratégicos definidos que les permita llegar a esa visión, además que la mitad de las estancias encuestadas comentan no tener habilidades financieras y contables para el buen desempeño de su administración, quizás esto se deba a que la capacitación en áreas como: educación, psicología infantil y alimentación ha sido constante y supervisada por SEDESOL, pero la capacitación en el ámbito empresarial para las encargadas no se ha apoyado de la misma manera. A esto se le agrega que solo una persona de las encargadas tiene los conocimientos teóricos de la Administración, pues el resto de ellas son personas que estudiaron hasta preparatoria o bien una carrera técnica para el cuidado de los niños, pero no adquirieron conocimientos, habilidades y actitudes de emprendedurismo. En el área de finanzas, las estancias en su mayoría tienen un control de las entradas pero de igual forma la mayoría no tiene registro de sus gastos, están muy pendientes de sus entradas pero no de sus salidas, por lo que esto no les permite conocer sus beneficios financieros y comentan que requieren de financiamiento para crecer. Por otra parte están al pendiente del pago de sus impuestos, por lo

que contratan los servicios de profesionales para estar al corriente con sus obligaciones fiscales, esto es porque son personas responsables con la sociedad y no les atraer tener ningún tipo de conflicto con las instancias tanto de SEDESOL como hacendarias.

Conclusiones

Se concluye que las 34 estancias infantiles que participaron en este diagnóstico cuentan con visión y misión empresarial, pero no realizan acciones y estrategias empresariales que les permita lograr su visión. En su mayoría no cuentan con objetivos estratégicos, estructura organizacional, además no lleva un control de las quejas que le permitan conocer las inquietudes de mejora que tienen sus clientes. En cuanto a sus planes de crecimiento la estancias en su mayoría no cuentan con una planeación de mercadotecnia por lo que no hace actividades como búsqueda de nuevos clientes, identifican a la competencia y consideran que los precios de esta es muy variado con relación al suyo, esto debido a que algunas estancias se encuentran en zonas marginadas donde el padre de familia no tiene los recursos suficientes para hacer pagos mayores. Finalmente en el área de recursos humanos no se cuenta con un programa de incentivos y además no se cuenta con seguridad social para los empleados.

En cuanto al área financiera no se tiene un control de entradas y salidas que le permita conocer de primera mano sus utilidades en un periodo determinado, por otro lado, su cartera de clientes no es tan sana, esto quiere decir que sus cobros en la mayoría de los casos es a crédito, o bien el padre de familia paga después de lo establecido. No se lleva una contabilidad de sus operaciones y mucho menos controles que le permita conocer su situación financiera.

Se recomienda hacer un plan de intervención en las estancias a través de la consultoría de negocios en donde se desarrollan alternativas de mejora y es el mismo empresario o encargado de la empresa, quien decide llevarla a cabo o no y de esta forma fortalecer las

debilidades con las que cuentan dichas estancias. El fortalecimiento de la cultura emprendedora les dará elementos importantes para aventurarse a nuevos mercados, financiamiento por parte de las instituciones gubernamentales que les permitan consolidarse como empresas.

Referencias

- Infopymes (s.f.). Diagnóstico sistémico en 10 pasos. Página educativa de Perú. Página consultada en Septiembre de 2012 de <http://infopymes.senati.edu.pe/Diagnosticoempresarial10pasos.htm>
- Méndez, A. (2011). Expansión.com. Expansión y empleo. De qué mueren las empresas. Página consultada en Septiembre de 2012 de <http://www.expansion.com/2011/03/10/empleo/mercado-laboral/1299781914.html?a=d1b5efa333663398bf1c2b9c60648a2e&t=1348350287>
- Rodríguez, J. (1996). Como administrar pequeñas y medianas empresas. 1era. Edición. México: ECAFSA Thomson Learning.
- Secretaria de Desarrollo Social (2012). Conoce la SEDESOL. Página consultada en Septiembre de 2102 de http://www.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/Conoce_la_Sedesol
- Secretaria de Desarrollo Social (2012). Población objetivo. Página consultada en Septiembre de 2012 de http://www.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/Poblacion_Objetoivo
- Velázquez, F. (2012). Por qué mueren las PYMES. Página consultada en Septiembre de 2012 de <http://www.slideshare.net/pacostraffon/por-qu-mueren-las-pymes>

Artículo XLVII. Diagnóstico de los Servicios de la Coordinación Administrativa de la División Académica de Informática y Sistemas (DAIS) con fundamento en la planeación estratégica y la norma ISO 9001:2008

*Martha Patricia Silva Payró, Guillermo de los Santos Torres, Rubicel Cruz Romero, Gerardo Arceo Moheno & Rafael Mena de la Rosa
patypayro@gmail.com*

Resumen

Los procesos administrativos son esenciales para llevar un buen manejo de los recursos en una organización, por ello la importancia de mejorarlos continuamente. El trabajo de investigación que a continuación se presenta tuvo la finalidad de realizar un diagnóstico de los servicios que ofrece la Coordinación Administrativa de la División Académica de Informática y Sistemas (DAIS), perteneciente a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), mismo que se realizó con fundamento en la planeación estratégica y en la norma ISO 9001:2008, para proponer estrategias que permitan mejorar los servicios que esta Coordinación ofrece. La investigación realizada fue descriptiva, basada en un enfoque mixto, la recolección, procesamiento, análisis y presentación de la información se fundamentó en métodos tales como: la entrevista, la observación, el muestreo, la encuesta y la planeación estratégica. Dentro de los instrumentos utilizados, destacan el guión de entrevista, el cuestionario, el diagrama de Ishikawa, y la matriz FODA. La aplicación de la metodología antes mencionada permitió el diseño y formulación de estrategias, así como la elaboración del Manual de Organización y Manual de Procedimientos; para proponer alternativas orientadas a mejorar los servicios que brinda la Coordinación Administrativa de la DAIS a la comunidad estudiantil, profesores y personal administrativo.

Palabras clave. Diagnóstico, Planeación Estratégica, FODA, ISO.

Antecedentes

La calidad en los procesos de cualquier organización es fundamental para el funcionamiento preciso de la misma. A lo largo de los años ha sido más frecuente escuchar sobre la norma ISO 9001: 2008 y la importancia de estandarizar la gestión de calidad en las organizaciones, es por ello que muchas de ellas han optado por lograr ésta certificación y así ser más competitivas. En este sentido, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) no es ajena a los estándares de calidad. La UJAT está estructurada por once Divisiones Académicas, dentro de las que se encuentra la División Académica de Informática y Sistemas (DAIS), la cual surge a fines de los 80's, dado el desarrollo tecnológico que trajo consigo la

necesidad de contar con recursos humanos capacitados en Informática. Esta División cuenta actualmente con 4 programas educativos a nivel licenciatura los cuales son: Licenciatura en Informática Administrativa, Licenciatura en Sistemas Computacionales, Licenciatura en Tecnologías de la Información y Licenciatura en Telemática. Asimismo, cuenta con 2 programas educativos de posgrado que son la Maestría en Administración de Tecnologías de la Información y el Doctorado Interinstitucional en Ciencias de la Computación.

En la DAIS, existen seis coordinaciones, entre las que se encuentra la Coordinación Administrativa, la cual depende de la Dirección. Con base en el Manual General de Organización de la UJAT de 1994, vigente aún, se muestran las funciones que le corresponden a esta Coordinación:

- Elaborar en coordinación con el Director de la División Académica el programa de actividades.
- Gestionar ante las instancias respectivas de la Universidad la entrega de nóminas del personal docente y administrativo de acuerdo al calendario de pagos establecido.
- Establecer los mecanismos y control de listas de asistencia del personal docente y administrativo y elaborar reportes para la Dirección de Recursos Humanos.
- Programar y distribuir las actividades a realizar por el personal administrativo adscrito a la coordinación.
- Gestionar ante la Secretaría de Servicios Administrativos los recursos materiales, mobiliario y equipo requeridos por la División.
- Coordinar y fomentar programas y actividades de apoyo administrativo para mejorar los servicios que ofrece la Coordinación.

- Supervisar el servicio y mantenimiento de la infraestructura, equipo, mobiliario, vehículos y los servicios de limpieza y vigilancia de la División.
- Promover y fomentar programas y actividades de capacitación y adiestramiento para el personal administrativo adscrito a la División.
- Elaborar y mantener actualizado los registros de los bienes muebles e inmuebles adscritos a la División Académica.
- Elaborar y sintetizar la información necesaria y requerida por las instancias de la Universidad.
- Presentar por escrito al término de cada ciclo escolar el informe de labores conferidas a su cargo.
- Turnar al Director de la División el programa anual de actividades.
- Administrar la Coordinación Administrativa bajo condiciones de tiempo completo.
- Realizar todas aquellas actividades que sean necesarias para el debido cumplimiento de sus funciones y demás que le confieran los ordenamientos jurídicos de la Universidad. (MGO, 1994, p. 216).

En la figura 1 se presenta el Organigrama que operaba en el año 1994, el cual fue estructurado de acuerdo al Manual General de Organización de la UJAT (MGO); posteriormente se reestructuró con el objetivo de ubicar la Coordinación Administrativa y es el que opera actualmente (ver figura 2).

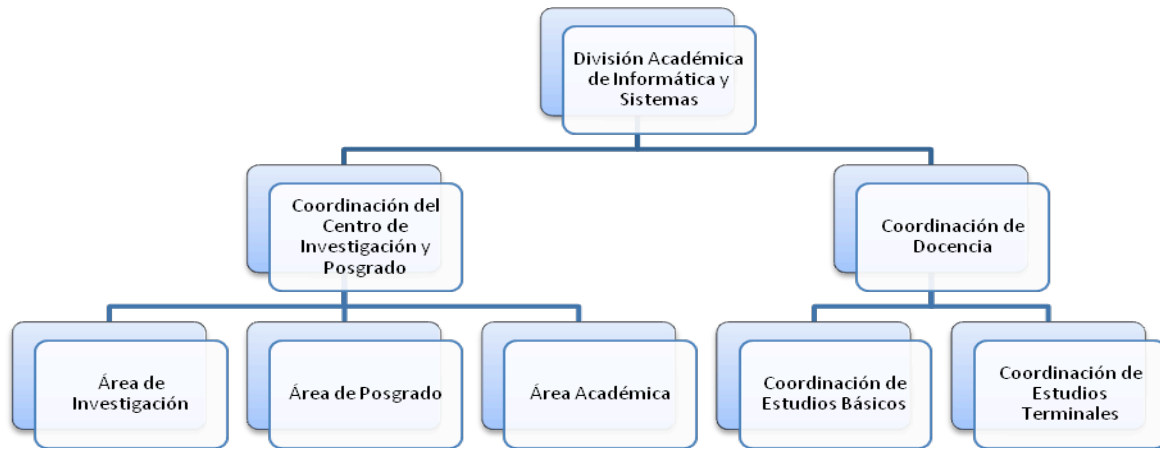


Figura 1. Organigrama inicial de la DAIS
Fuente: MGO, 1994

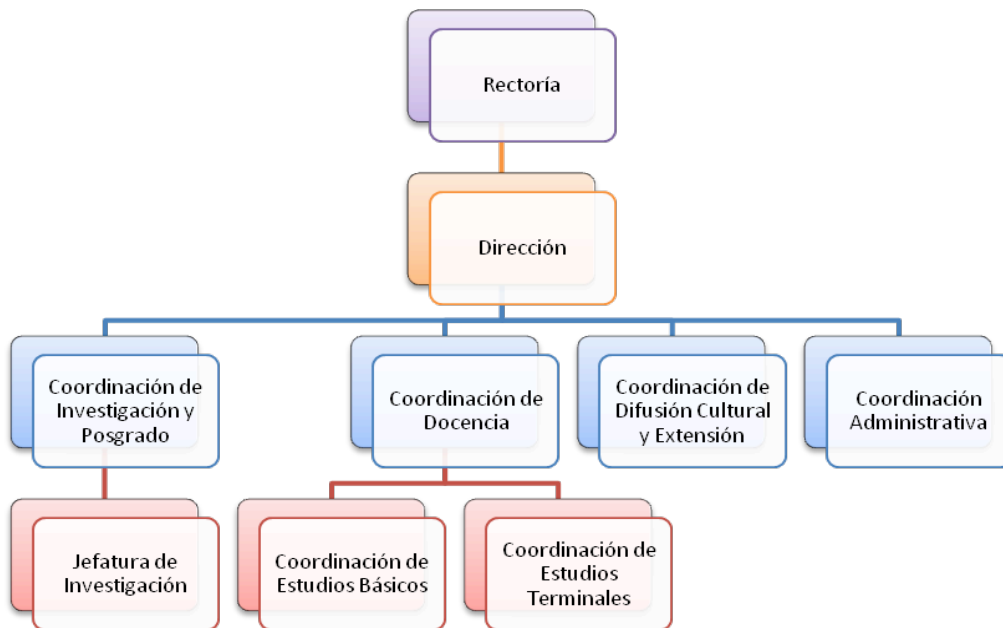


Figura 2. Organigrama Divisional
Fuente: www.ujat.mx

Posterior a su creación, la Coordinación Administrativa ha sido ocupada en diversas ocasiones por profesores de la División en los siguientes períodos: 1998 a 2002, de 2002 a 2006, de 2006 a 2007 y de 2007 a 2012.

Planteamiento del problema

En la Coordinación Administrativa de la DAIS, se detectaron los siguientes problemas:

- No existe ningún tipo de documentación que brinde información acerca de los antecedentes de la Coordinación.
- No cuenta con manuales administrativos propios, tales como el manual de organización y el manual de procedimientos documentados. Dichos manuales son necesarios para lograr la certificación de los procesos administrativos y para brindar información necesaria al personal, a los prestadores del servicio social, además de ser importantes para la adaptación rápida de nuevo personal en otra administración.

Por tal motivo es importante realizar un diagnóstico de dicha Coordinación, que conlleven a la elaboración de un Manual de Organización y Procedimientos propios, además de documentar sus antecedentes.

Objetivo

Desarrollar un diagnóstico de los servicios que proporciona la Coordinación Administrativa de la DAIS, para formular estrategias de solución que permitan mejorar sus procesos administrativos que se llevan a cabo.

Justificación

La Coordinación Administrativa es de vital importancia para el desarrollo de actividades de la

DAIS; por ello, la necesidad de realizar un análisis, mediante la herramienta de diagnóstico FODA, que mostrará la situación actual de la Coordinación, y con ello determinar la calidad de los servicios.

La necesidad de este proyecto surgió por la gran importancia de examinar los servicios que presta la Coordinación Administrativa de acuerdo a la norma de calidad ISO 9001:2008. Por tal motivo era necesario realizar un análisis detallado de la manera en que se opera actualmente en la Coordinación Administrativa, para poder evaluar y plantear las mejoras, optimizando los procesos administrativos que se efectúen de acuerdo a las normas de calidad, y así proporcionar el apoyo necesario a la Dirección y a cada una de las diferentes coordinaciones de la División, así como mantener en condiciones óptimas de operación, las instalaciones, el mobiliario y el equipo asignado a la DAIS, para ofrecer un mejor servicio a la comunidad estudiantil de la DAIS, sus profesores y personal administrativo.

El diagnóstico desarrollado tiene fundamento en la planeación estratégica y la norma de calidad antes mencionada, con lo cual se pretenden obtener los siguientes beneficios para la Coordinación Administrativa de la DAIS:

- Documentar los antecedentes y funciones.
- Diseñar los manuales administrativos: Manual de Organización y Manual de Procedimiento propios de la Coordinación Administrativa de la DAIS.
- Plantear estrategias que permitan el buen funcionamiento de la Coordinación Administrativa.
- Mejorar la efectividad de sus funciones.

Marco referencial

Sánchez, M.V. y Sánchez, I (2010) desarrollaron su tesis titulada “Diagnóstico de los Servicios de la Coordinación de Estudios Básicos de la División Académica de Informática y Sistemas (DAIS) con Fundamento en la Planeación Estratégica y las Normas ISO 9001:2000”, la cual trata de un análisis realizado a la Coordinación de Estudios Básicos de la DAIS usando la norma de calidad ISO 9001:2000 y mediante la investigación de campo (se aplicaron dos encuestas), se precisó la situación actual de los servicios brindados por la Coordinación de Estudios Básicos logrando como resultado el Manual de Organización y Manual de Procedimientos, así como la formulación de estrategias de solución como alternativas para facilitar y mejorar las funciones que se ejecutan en la Coordinación.

También existe una tesis digitalizada en la página de la Universidad de las Américas (Puebla) con el nombre de “Diagnóstico organizacional de la gasolinera “La Recta” para realizar la propuesta de implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la Norma ISO 9001-2000” en la que se tratan conceptos básicos de calidad, abordando a su vez el tema de calidad total y la calidad en los servicios. En la investigación se realizó el diagnóstico a la gasolinera “La Recta” y se realizaron recomendaciones, tales como establecer objetivos de manera clara, reales y, sobre todo, que puedan ser medibles dentro de lo posible para que sean revisados y, en su caso, ser cambiados; además, se encontró que sí se cuenta con un sistema de gestión de calidad, pero el problema está en que no se está realizando en la forma en que la norma ISO 9001:2000 marca, y no están establecidos de manera formal en documentos. (Baroeta, C, y Méndez, O., 2003).

Fred D. (2003), en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, considera la planeación estratégica como un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio

inexplorado y que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. Señala también que la posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito.

Por su parte, Valdés L.(2005), en su libro “Planeación Estratégica con un Enfoque Sistemático”, describe el inicio del proceso de la planeación estratégica por el análisis de las condiciones actuales en la organización; desarrollando el diagnóstico de la organización se integra en una matriz de fortalezas, oportunidades y debilidades-amenazas (conocida como la matriz FODA), en la que se considera la posible interacción entre las fortalezas y debilidades internas de la organización con las oportunidades y amenazas que el entorno le proporciona y de esta manera se anticipan los posibles efectos que dichas interacciones tendrían en la organización, permitiendo así plantear acciones genéricas (estrategias), ya sea para potenciar o disminuir los efectos identificados.

Vavra, G. (2003), en su obra “Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000”, narra la forma en que influye la calidad en los productos y servicios en los clientes, describiendo paso a paso los aspectos que deben tenerse en cuenta a la hora de entender la medición de la satisfacción del cliente.

En el libro “ISO 9000:2000 - Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua”, los autores Nava, V.M. y Jiménez, R.M. (2005) proporcionan información acerca de la norma ISO 9001:2000 y se enfocan en varios capítulos a la gestión de calidad para la dirección y operación de una organización que tiende al desarrollo de la mejora continua, mediante el enfoque hacia los clientes; de igual forma mencionan los principios de calidad, los cuales fueron de mucha utilidad para la orientación del análisis de los servicios de la Coordinación Administrativa.

Metodología

La investigación realizada fue descriptiva, basada en un enfoque mixto. Hernández, S.R. et al. (2003) definen a la investigación descriptiva como aquella que busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, es decir, se selecciona una serie de cuestiones y se mide y recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Con el estudio descriptivo se pudo realizar una investigación a fondo acerca de los usuarios que reciben algún servicio de la Coordinación, además de recolectar información acerca de los procesos administrativos que realizan los empleados para el buen funcionamiento de la misma.

La recolección, procesamiento, análisis y presentación de la información se fundamentó en métodos tales como la entrevista, la observación, el muestreo, la encuesta y la planeación estratégica, utilizando como instrumentos el guión de entrevista; notas de investigación, el cuestionario, el diagrama Ishikawa, la matriz FODA, codificación de datos y gráficas.

Como ya se mencionó, uno de los instrumentos utilizados fue la entrevista, la cual se realizó a la responsable de la Coordinación Administrativa y al personal que labora en la misma, para identificar si las funciones que realizan son las establecidas en el Manual General de Organización de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

También se documentó, mediante notas de investigación, la observación de los procesos que se llevan a cabo para la realización de cobros en el área de caja y, con base a ello, se elaboró el Manual de Procedimientos.

El cuestionario fue otro instrumento que se utilizó para recopilar datos. Naresh K. (2004) lo define como la técnica estructurada para recopilación de datos que consiste en una serie de preguntas, escritas o verbales, que el encuestado responde. Mediante la aplicación del cuestionario se obtuvo información para el análisis del servicio que proporciona la Coordinación Administrativa a alumnos, profesores y personal de intendencia.

Mediante el muestreo se determinó el número de profesores, alumnos y personal de intendencia a encuestar. Hervás F. (2004) define el muestreo como el procedimiento de investigación científica por medio del cual se estudia una parte de la población llamada muestra, con el objetivo de inferir con respecto a toda la población. En esta investigación, debido a que la población de estudio es grande, se realizó una muestra probabilística.

La muestra quedó conformada bajo el siguiente esquema:

316 estudiantes de licenciatura,

90 profesores-investigadores, y

12 personal de intendencia y mantenimiento;

Se aplicaron 418 encuestas en total.

El cuestionario se conformó en las siguientes secciones:

- Calidad en el servicio,
- Tiempo de respuesta del servicio,
- Conocimientos adecuados del personal que presta los servicios,
- Ambiente de trabajo,
- Sugerencia para difundir las funciones de la Coordinación Administrativa.

Una herramienta más que se utilizó fue la matriz FODA, la cual permitió formular las estrategias a proponer para mejorar los servicios que proporciona la Coordinación Administrativa a la comunidad estudiantil, profesores y personal administrativo.

Finalmente, para presentar los resultados obtenidos se utilizaron como instrumentos gráficas circulares.

Resultados y discusión

La realización del análisis interno y externo (tablas 1 y 2) permitió elaborar la matriz FODA en la que se muestran las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas de la misma, las cuales se presentan en la tabla 3.

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none">1. La secretaria de la Coordinación brinda un buen trato e información a las personas que solicitan algún servicio.2. La Coordinación mantiene limpia y en orden sus instalaciones de trabajo.3. Eficiente servicio hacia los profesores y al alumnado.4. Se expiden a tiempo y conforme permisos para el personal de mantenimiento para eventos de Capacitación, deportivos y reuniones sindicales.5. Eficiente mantenimiento preventivo y correctivo en la mayoría de las instalaciones de la División.	<ol style="list-style-type: none">1. No se cuenta con manuales administrativos, como son; el manual de organización y manual de procedimientos.2. Demora en la resolución de problemas hacia los profesores.3. Solicitud de información de las funciones y procesos referentes a las actividades que realiza la Coordinación Administrativa.4. Falta de información a los alumnos acerca de los servicios que la Coordinación presta a la División.5. La Coordinación no induce al personal de intendencia y mantenimiento a planear las actividades en equipo antes de llevarlas a cabo.6. Demora en la resolución de fallas en el mantenimiento de las instalaciones.

Tabla Núm. 1. Análisis interno.

Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none">1. Se programan actividades a realizar por el personal administrativo adscrito a la División.2. Participación en los cursos de inducción.3. Se actualizan los registros de los bienes muebles e inmuebles adscritos a la División.4. Se administra la Coordinación Administrativa tiempo completo.5. Se supervisa el servicio y mantenimiento de la infraestructura, equipo, mobiliario, servicio de limpieza.6. Se presenta por escrito al término de cada ciclo escolar el informe de labores conferidas a su cargo.	<ol style="list-style-type: none">1. Inconformidad de los alumnos y profesores en cuanto al mantenimiento hidráulico sanitario.2. Falta de tiempo de los alumnos del turno vespertino, para realizar sus pagos.3. El horario de atención en caja es muy corto.4. Restricción de acceso a solicitud de información.5. Turno vespertino sin personal de intendencia y mantenimiento.

Tabla Núm. 2. Análisis externo.

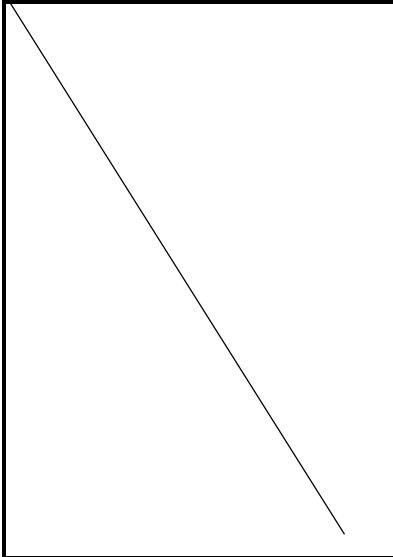
	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La secretaria de la Coordinación brinda un buen trato e información a las personas que solicitan algún servicio. 2. La Coordinación mantiene limpio y en orden sus instalaciones de trabajo. 3. Eficiente servicio hacia los profesores y al alumnado. 4. Se expiden a tiempo y conforme permisos para el personal de mantenimiento para eventos de Capacitación, deportivos y reuniones sindicales. 5. Eficiente mantenimiento preventivo y correctivo en la mayoría de las instalaciones de la División. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con manuales administrativos, como son; el manual de organización y manual de procedimientos. 2. Demora en la resolución de problemas hacia los profesores. 3. El horario de atención en caja es muy corto. 4. Falta de información a los alumnos acerca de los servicios que la Coordinación presta a la División. 5. La Coordinación no induce al personal de intendencia y mantenimiento a planear las actividades en equipo antes de llevarlas a cabo. 6. Demora en la resolución de fallas en el mantenimiento de las instalaciones.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se programan actividades a realizar por el personal administrativo adscrito a la División. Participación en los cursos de inducción. 3. Se actualizan los registros de los bienes muebles e inmuebles adscritos a la división. 4. Se administra la Coordinación Administrativa tiempo completo. 5. Se supervisa el servicio y mantenimiento de la infraestructura, equipo, mobiliario, servicio de limpieza. 6. Se presenta por escrito al término de cada ciclo escolar el informe de labores conferidas a su cargo. 	<p>Estrategias alternativas FO</p> <p>FO1. Mejorar la información brindada en los cursos de inducción acerca de la Coordinación Administrativa. (F3,O2)</p> <p>FO2. Ofrecer eventos continuos de capacitación al personal de intendencia y mantenimiento. (F4,O5)</p> <p>FO3. Mejorar la planeación y organización de las actividades de mantenimiento en las instalaciones. (F5,O1)</p> <p>FO4. Limpiar y ordenar constantemente el área de trabajo en la Coordinación. (F2,O4)</p>	<p>Estrategias alternativas DO</p> <p>DO1. Establecer de forma organizada los procedimientos para la realización de las actividades. (D1, O1)</p> <p>DO2. Atender rápido y en disponibilidad de tiempo a los profesores (D2, O4)</p> <p>DO3. Informar los servicios que presta la Coordinación a los profesores y al alumnado (D4,O2)</p> <p>DO4. Resolver rápidamente las fallas que se presenten en las instalaciones de la División (D6,05)</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inconformidad de los alumnos y profesores en cuanto al mantenimiento hidráulico sanitario. 2. Falta de tiempo de los alumnos del turno vespertino, para realizar sus pagos. 3. Solicitud de información de las funciones y procesos referentes a las actividades que realiza la Coordinación Administrativa. 4. Restricción de acceso a solicitud de información. 5. Turno vespertino sin personal de intendencia y mantenimiento. 	<p>Estrategias alternativas FA</p> <p>FA1. Resolver los problemas de inconformidad que existe en el mantenimiento hidráulico sanitario.(F5,A5)</p> <p>FA2. Brindar acceso a solicitud de la información en la Coordinación (F1, A3, A4)</p> <p>FA3. Brindar servicio de intendencia y mantenimiento para el turno vespertino.(F5,A5)</p>	<p>Estrategias alternativas DA</p> <p>DA2. Establecer de manera textual los procesos para realizar las actividades de una manera más eficiente, en la Coordinación Administrativa. (D1, A3)</p> <p>DA3. Ampliar el horario de atención en caja. (F3,A2)</p>

Tabla Núm. 3 Matriz FODA.

Así mismo, en cuanto a las encuestas aplicadas, se obtuvo la siguiente información:

La atención que brinda la Coordinación Administrativa de la DAIS a profesores es buena. Tiene el 91% de aceptación de los profesores y para el caso de los alumnos es del 58.2% de aceptación. Por otro lado, el 81% de los profesores opina que el orden y la limpieza de las instalaciones de la DAIS es buena.

Entre los aspectos que se deben mejorar destaca el servicio de atención en caja, debido a que 72% de alumnos demandan mayor tiempo en el turno vespertino. De igual forma, las demoras en la resolución de problemas hacia los profesores estuvieron caracterizadas con un 59%. También se hizo hincapié en la necesidad de mejorar el mantenimiento hidráulico sanitario y mejorar el mobiliario y equipo designado a los alumnos, ya que en ocasiones éstos no se encuentran en buen estado.

Referente al personal de intendencia, los resultados indicaron que el 42% confirma que sí planean las actividades que se realizan en la Coordinación Administrativa, en contraste el 58% indicó que no, por lo que es importante inducir al personal de intendencia y mantenimiento a realizar la planeación de las actividades antes de llevarlas a cabo y el resultado se refleje logrando el objetivo deseado y con un buen aprovechamiento de los recursos.

Al realizar un análisis interno y externo de la Coordinación Administrativa de la DAIS-UJAT, se adquiere una perspectiva de los diferentes factores que influyen en la calidad del servicio que proporciona el objeto de estudio.

Conclusiones

Partiendo de los resultados obtenidos en el cuestionario, se concluye que la atención que brinda la Coordinación Administrativa de la DAIS a profesores y alumnos, así como el

orden y la limpieza de las instalaciones, es buena, ya que el 70% de la población así lo considera; sin embargo, hubo resultados negativos, tales como el servicio de atención en caja (debido a que alumnos demandan mayor tiempo en el turno vespertino), las demoras en la resolución de problemas hacia los profesores, y el desagrado de maestros y alumnos en cuanto al mantenimiento hidráulico sanitario, ya que en ocasiones éstos no se encuentran en buen estado.

Al realizar un análisis interno y externo del área de estudio, se adquirió una perspectiva de los diferentes factores que influyen en la calidad del servicio que proporciona la Coordinación Administrativa, lo que llevó a la elaboración de la matriz FODA, de la cual se formularon 13 estrategias, presentándose a continuación las dos que se consideran más importantes:

- Establecer de forma escrita las funciones pertenecientes a la Coordinación Administrativa de la DAIS, por lo que se contempla la realización del Manual de Organización.
- Proporcionar los pasos a seguir para cada uno de los procesos que le conciernen a la Coordinación Administrativa de la DAIS, por lo que se elaboró el Manual de Procedimientos, en el cual para cada procedimiento se consideraron objetivos, alcance y políticas, con base en la norma ISO 9001:2008.

Dado que dentro de las principales funciones de la Coordinación Administrativa están proporcionar servicios eficientes a los alumnos, profesores y personal administrativo, tanto en los concerniente al adecuado mantenimiento de sus instalaciones, servicios de caja, así como otros servicios adicionales, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Agilizar la resolución de problemas hacia el personal docente.

- Publicar los Manuales Administrativos en la página de la DAIS, para que la comunidad de la División tenga conocimiento de las funciones que realiza la Coordinación.
- Ampliar el horario en caja para los alumnos del turno vespertino.
- Establecer alianzas estratégicas con los directores de las Divisiones Académicas de Ciencias Básicas e Ingeniería y Arquitectura (las otras divisiones con las que DAIS comparte el campus Chontalpa), para acordar la programación de la limpieza de sanitarios, en virtud de que aún cuando cada División tiene sus propias instalaciones, por ubicarse la DAIS en medio de las mencionadas divisiones, los servicios sanitarios que ofrece son usados indistintamente por alumnos de las tres divisiones académicas, o en su defecto, establecer controles de acceso a los sanitarios de la DAIS, para asegurar que éstos sean utilizados únicamente por alumnos de la División.
- Brindar información a los alumnos de la DAIS acerca de los servicios que la Coordinación proporciona.
- Inducir al personal de intendencia y mantenimiento a planear las actividades en equipo antes de llevarlas a cabo.
- Agilizar la resolución de fallas en el mantenimiento de las instalaciones.

Con la finalidad de dar seguimiento a este proyecto se proponen las siguientes investigaciones:

- Establecer un foro electrónico de información y quejas sobre fallas que se presenten en las instalaciones de la División.
- Capacitar a los prestadores del servicio social al incorporarse a la Coordinación Administrativa sobre las diversas actividades que se realizan, a través del manual de procedimientos.

- La implementación de un medio electrónico de cobro automático para disminuir filas y tiempo, así como para aquellos alumnos que no alcancen a realizar sus pagos en el horario establecido.
- Diseño e implementación de un sistema automatizado de acceso a los servicios sanitarios de la DAIS con una credencial que pueda ser controlada a través del sistema para cancelar los servicios de acceso cuando el alumno pierda tal condición, sea temporal o definitiva, o bien se haga mal uso de la misma.

Referencias

División Académica de Informática y Sistemas. Obtenida el 16 de septiembre del 2012, de <http://www.ujat.mx/>

Fred, D. (2003). “Administración Estratégica”, México: PRENTICE HALL, novena edición.

H. Consejo Universitario (1994). “Manual General de Organización, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco”.

Hernández R. (2003). “Metodología de la investigación”, México D.F.: Mc Graw-Hill: Tercera Edición.

Hervás F. (2004). “Modelos de Gestión para médicos de familia”, España: Ediciones Díaz de Santos.

Nava, V.M. y Jiménez, R.M. (2005). “ISO 9000:2008: estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua”, México: Editorial Limusa, primera edición.

Naresh K. (2004). “Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado”, México: Pearson Educación.

Sánchez, M.V. y Sánchez I. (2010) “Diagnóstico de los Servicios de la Coordinación de Estudios Básicos de la División Académica de Informática y Sistemas (DAIS) con Fundamento en la Planeación Estratégica y las Normas ISO 9001:2000”.

Universidad de las Américas Puebla. Obtenida el 16 de septiembre del 2012, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barroeta_n_c/indice.html

Valdés, L. (2005). “Planeación Estratégica con Enfoque Sistemático”, México D.F: FCA, primera edición.

Vrava, G. (2003). “Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001-2000”, FC, segunda edición.

Artículo XLVIII. Programa de seguridad e higiene para los laboratorios de ciencias químicas y biológicas de una institución de educación superior

Nereyda Cortés López, René Daniel Fornés Rivera, Elizabeth González Valenzuela, Adolfo Cano Carrasco & Sandra Armida Peñúñuri González
nereyda.cortes@itson.edu.mx

Resumen

Actualmente los laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas presentan accidentes generados por las condiciones y actos inseguros que generan las personas que realizan sus actividades dentro de éstos. El objetivo de este proyecto es elaborar un programa de seguridad e higiene el cual se apoye en el marco normativo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) para prevenir las condiciones y actos inseguros. La metodología aplicada para la realización de este proyecto es la siguiente: Describir el área bajo estudio, describir el proceso para la realización de prácticas de laboratorio, establecer el diagnóstico, elaborar un programa de Seguridad e Higiene y desarrollar las propuestas de los subprogramas que arroje el programa de los laboratorios. Los resultados del diagnóstico determinaron que el laboratorio con menor cumplimiento normativo fue LV-100 con un 35% y el de mayor el LV-500 con un 56%. A partir de los hallazgos se elaboró el Programa de Seguridad e Higiene conforme a los elementos que debe contener y que están establecidos por la Secretaria del trabajo previsión social (STPS). Se elaboró el Programa de Seguridad e Higiene para los laboratorios y dar cumplimiento a los requisitos que establece la STPS.

Palabras clave. Programa, Seguridad e Higiene, Actos y Condiciones inseguras.

Antecedentes

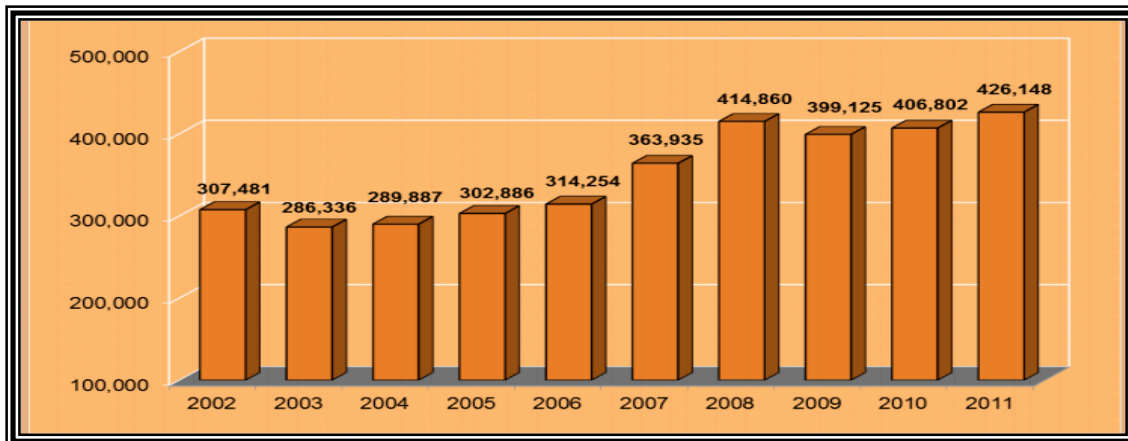
Es importante tratar el concepto de Seguridad e Higiene Industrial. Su origen está asociado a toda labor que los seres humanos realizaban desde sus inicios como especie, pero tomó una importancia mayúscula en el ámbito fabril con la Revolución Industrial en el siglo XIX, por el número de trabajadores que se exponían a riesgos de trabajo. Entonces nació como ciencia particular, la Higiene Industrial, por la investigación de los procesos en la salud, enfermedades asociadas al trabajo, que encuentran una acepción más amplia en términos tales como la Seguridad e Higiene en el Trabajo, Salud Laboral y Seguridad Laboral para referirse a aquella en todo centro de trabajo, independiente del tamaño, sin excepción de giro, actividad productiva o de servicio (Cortés, 2007). La seguridad e higiene en el trabajo, se fundamenta en bases legales. La Carta Magna, en su título sexto, del trabajo y previsión social, indica en su

artículo 123, fracción XIII: “Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo” y en la fracción XV, “El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores”. En la Ley Federal del Trabajo en los artículos: 47, 51, 132, 134, 135, 153-F, 512 y 512-D, así como en el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente en el Trabajo (RFSHMAT) en su Artículo 130, también se encuentran indicaciones en el mismo sentido (Mitecnológico, S/F). La Seguridad e Higiene Industrial aplica a todo centro de trabajo desde un empleado: oficina, clínicas, centros de esparcimiento, hoteles, industrias, comercios, escuelas, institutos y laboratorios. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) menciona que las sustancias peligrosas matan a aproximadamente a 438 mil trabajadores por año, y se calcula que un 10% de los cánceres de piel son atribuibles a la exposición a sustancias peligrosas en el lugar de trabajo (OIT, 2005).

En el 2010 la OIT señala que cada día mueren 6.300 personas a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo y más de 2.3 millones de muertes por año. Anualmente ocurren más de 337 millones de accidentes en el trabajo, muchos de estos accidentes resultan en absentismo laboral. El costo de esta adversidad diaria es enorme y la carga económica de las malas prácticas de seguridad y salud se estima en un 4 % del Producto Interno Bruto (PIB) global de cada año. En el 2010, la estadística mundial es de hasta 737 trabajadores que fallecieron en accidentes laborales, casi un centenar menos que el año anterior. No obstante, la reducción del 11,3% de la mortalidad contrasta con el descenso del

1,6% de la población ocupada con sus riesgos profesionales cubiertos (Pérez, 2011).

En México, en el año 2011, en 821,572 empresas, con un total de 14, 971,173 trabajadores, ocurrieron 422,043 accidentes de trabajo y 4,105 enfermedades profesionales, murieron 1,221 trabajadores y 24,395 quedaron con alguna incapacidad, Ver Figura 1 (STPS, 2012).



En el estado de Sonora en el año 2011 ocurrieron 16,542 accidentes de trabajo, 142 enfermedades profesionales, quedando con alguna incapacidad por accidente de trabajo 890 personas (STPS, 2012). En Cajeme la información más reciente que se tiene es en el año 2009 donde se registraron 4 mil 2 accidentes de los cuales 3 mil 284 fueron dentro de la empresa y 709 en el trayecto del hogar a la empresa. El 80 por ciento de los accidentes de trabajo que se presentaron durante ese mismo año ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), son producto del descuido del empleado (Valdivia, 2011). Posiblemente para los académicos esos conceptos les suenen más propios de las fábricas y las industrias, mas no es así ya que también en el ámbito universitario aplican estos conceptos. Sin embargo, a pesar de que algunos laboratorios de las universidades manipulan sustancias y elementos de alto cuidado, hoy en el ámbito universitario existe una llamativa orfandad de normativa (Hojman, 2007). Entre los principales objetivos de toda universidad están el desarrollar las actividades de docencia e

investigación. Los aspectos prácticos de estas actividades se llevan a cabo en los laboratorios para las carreras de ingeniería, y es en este entorno de trabajo donde se generan los principales factores de riesgo que pueden llegar a afectar negativamente las condiciones de seguridad y salud de trabajadores, docentes, alumnos e investigadores, a corto o mediano plazo.

Actualmente los laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas de la Institución de educación superior bajo estudio, cuentan con personal administrativo (técnicos de almacén y mantenimiento), docentes de planta y auxiliares y personal de limpieza, lo cual crea diferentes condiciones y riesgos laborales.

Marco referencial

Entre los términos más importantes que se pueden definir con respecto a la seguridad e higiene son:

- Accidentes de trabajo: En el artículo 42 de la Ley del Seguro Social (2009) se define como toda lesión orgánica, perturbación funcional o la muerte producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo.
- Condiciones inseguras: En 2007 Cortés plantea que son un conjunto de circunstancias o condiciones materiales que pueden originar un accidente.
- Actos inseguros: Comprenden el conjunto de actuaciones humanas que pueden ser origen de accidente (Cortés, 2007).
- Incidente: Acontecimiento no deseado que ocasiona o puede ocasionar daños al proceso, maquinaria, equipo y/o a las instalaciones del centro de trabajo (STPS, 2011).
- Enfermedad profesional: En el artículo 475 de la Ley Federal del Trabajo (2006), se dice que “es todo estado patológico derivado de la acción continua de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo”.

De acuerdo a Velásquez (2001), la Seguridad e Higiene en las organizaciones es un elemento de gran importancia para lograr los niveles de calidad y productividad requeridos en los momentos actuales. Este proceso precisa del diagnóstico sistemático para la elaboración de planes de acción que permitan la eliminación de los problemas existentes en este campo. Múltiples empresas del mundo adoptan estrategias encaminadas al perfeccionamiento de las condiciones en que los recursos humanos desempeñan su labor. Según RFSHMAT (1997), un programa de seguridad e higiene es un documento en el que se describen las actividades, métodos, técnicas y condiciones de seguridad e higiene que deberán observarse en el centro de trabajo para la prevención de accidentes y enfermedades de trabajo, mismo que contará en su caso, con manuales de procedimientos específicos. Por otro lado Hernández *et al.* (2005) lo define como un plan en el que se establece la secuencia de operaciones a desarrollar tendientes a prevenir y reducir las pérdidas provenientes de los riesgos puros del trabajo. El programa puede ser general o particular, según se refieran a toda la empresa o a un departamento en particular, aún cuando algún departamento puede tener un programa general y sus secciones programas particulares. Los programas pueden ser a corto o largo plazo. Los que se hacen para un período desde uno hasta doce meses son de corto plazo. Los que exceden de un año suelen considerarse como programas de largo plazo (Hernández *et al.*, 2005). En el artículo 132 del RFSHMAT (1997), se establece que en la elaboración del programa o de la relación de medidas de seguridad e higiene en el trabajo, se deberán de considerar los riesgos potenciales, de acuerdo a la naturaleza de las actividades de la empresa o establecimiento. Un programa de seguridad debe ser: congruente y ajustarse la legislación nacional correspondiente, factible y aceptado y apoyado tanto por los patrones como por los trabajadores, participando ambos activamente en el desarrollo del mismo. La importancia de la

elaboración de los programas consiste en garantizar el éxito en el desarrollo de una serie de actividades que sin un previo y adecuado estudio conducirán fácilmente al fracaso. Al llevar a cabo un programa, se estará organizando la manera en que se debe operar o realizar ciertas actividades que son de importancia para el medio donde éste se quiera aplicar. Un programa puede ser de vital importancia para el desarrollo de cualquier sistema siempre y cuando la parte interesada cumpla con el contenido de éste, ya que si se aplica tal y como se establece, se cumplirán los objetivos para el cual fue diseñado. La elaboración de un programa es importante tanto para cualquier organización ya sea educativa, donde establecen el plan de estudios que sus alumnos deberán seguir, o para una empresa de cualquier giro, en la cual el fin de ésta sería aumentar su competitividad y mantenerse en un mercado (SEP, 2011). Los aspectos esenciales de un desempeño de seguridad de primera clase en una empresa, pueden ser resumidos como sigue: debe haber una dirección ejecutiva continua y energética; el equipo y la empresa deben ser seguros; la supervisión debe ser competente y tener un ferviente espíritu de seguridad; y, propiciar la cooperación y prevención de accidentes por parte del empleado (Blake, 1990). Los elementos considerados para la estructuración de un Programa Preventivo de Seguridad e Higiene en el Trabajo según la STPS (1997) son:

Políticas de la empresa. Son criterios para orientar la conducta del personal en la operación del programa y señalan el grado de participación de los niveles directivos y operativos, así como la importancia del ser humano y la productividad de la empresa.

Diagnóstico. Estudio analítico de las condiciones de seguridad e higiene en que se encuentra la empresa, el cual sirve de base para la toma de decisiones en la elaboración del programa.

Sistema de verificación de riesgos. Permite conocer la magnitud y el impacto de cada

uno de los problemas que en materia de seguridad e higiene tiene la empresa.

Sistema de control y corrección de riesgos. Acciones tomadas por los responsables de la empresa para corregir la situación de riesgo con señalamiento de lapsos para su cumplimiento, a fin de evitar o limitar daños a la salud de los trabajadores, minimizar los costos de producción, elevar la calidad de los productos e incrementar la productividad.

Sistema de capacitación. Debe contener las acciones de capacitación a realizar, así como los responsables de su ejecución y los objetivos esperados.

Seguimiento. Todo programa deberá tener una continuidad, por lo que se hace necesario establecer sistemas de control del propio programa, a fin de que se pueda considerar su impacto en la prevención de riesgos.

Por otra parte, la prevención debe realizarse en primer lugar, vigilando el cumplimiento de la normatividad, pero esto es insuficiente, si no se acompaña de una acción programática debidamente estructurada que permita definir la participación y responsabilidad de todos y cada uno de los niveles que conforman la estructura organizacional de la empresa. La finalidad de los programas de seguridad e higiene son: lograr la mejora de las condiciones de trabajo, repercutiendo en una disminución de los costos de operación, reducir al mínimo posible la ocurrencia de riesgos de trabajo dentro de las instalaciones de la empresa, disminuir los índices de frecuencia, de gravedad y de siniestralidad de los riesgos de trabajo, despertar y mantener latente en todos los trabajadores de la empresa la conciencia de seguridad y cumplir con los lineamientos legales establecidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Por último la STPS (1997), menciona que el programa deberá estar por escrito; sus actividades estarán sustentadas y basadas en un diagnóstico situacional; y las responsabilidades serán definidas en todos los niveles de la empresa.

Planteamiento del problema

En una encuesta realizada durante el semestre Enero-Mayo 2012 a los docentes y técnicos que laboran en los laboratorios arrojó que actualmente tanto los técnicos como los docentes sí tienen noción sobre la seguridad e higiene en materia de conceptos básicos, en cambio en la situación real que se vive al momento de realizar las prácticas en los laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas no se cumplen con los requerimientos de seguridad, es decir, no conocen las rutas de evacuación y puntos de reunión de los laboratorios, no se tiene noción en cuanto a la normatividad existente en materia de seguridad e higiene y algunos de los docentes han tenido incidentes y accidentes debido a actos inseguros por parte de los alumnos entre cuales se pueden mencionar quemaduras por ácidos, mareos por intoxicaciones y quemaduras. Por otro lado se han cometido actos inseguros por parte de docentes y alumnos de los laboratorios de veterinaria durante el proceso de disposición de los Residuos Biológicos e Infecciosos (RBI), lo que ha repercutido en la creación de condiciones inseguras para la comunidad universitaria, ver Figura 2.



Figura 2. Disposición inadecuada de RBI.

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior es debido a que los técnico, docentes y alumnos no están capacitados en la normatividad de seguridad e higiene, es decir no conocen el manejo de los reactivos y material de laboratorio, o no siguen la reglamentación existente en materia de seguridad e higiene como son los Lineamientos Generales de Laboratorios, el Manual de Seguridad e Higiene de

los laboratorios y el Reglamento para el manejo, tratamiento y minimización de residuos generados en los laboratorios de la institución, también se necesita gestionar recursos para mejorar las condiciones en las instalaciones en cuanto a la seguridad e higiene. Los técnicos de almacén de los laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas mencionan que los accidentes ocurren debido al equipo insuficiente de seguridad para el personal e instalaciones inadecuadas, también por el descuido o negligencia por parte de los docentes y alumnos al no usar el Equipo de Protección Personal (EPP), haciendo caso omiso de los señalamientos de seguridad e higiene; además los docentes y alumnos no cuentan con suficiente capacitación en el tema de seguridad e Higiene. Otro problema que presentan estos laboratorios es que no cuentan con estadísticas sobre los accidentes que ocurren dentro de los mismos. En la actualidad los laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas cuentan con escasa señalización, rutas de evacuación, capacitación a docentes y empleados, además se deben estimar la cantidad de riesgos y condiciones inseguras existentes, debido a las condiciones de las instalaciones, las sustancias que se manejan y los residuos que se generan. Por lo anterior, se requiere elaborar un programa de seguridad e higiene dentro del marco normativo existente de la STPS, para que apoye la prevención de las condiciones y actos inseguros dentro de los laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas de esta institución.

Objetivo

Elaborar un programa de seguridad e higiene dentro del marco normativo existente, para el apoyo en la prevención de las condiciones y actos inseguros en los laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas de una Institución de Educación Superior.

Justificación

Los diferentes laboratorios con que cuenta la institución educativa bajo estudio tienen

un papel muy importante en la formación de sus estudiantes, ya que en éstos, el alumno puede demostrar y aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera universitaria, y se puede dar cuenta del tipo de problemas propios de su disciplina que se le puedan presentar en determinado momento y saber como darles solución. Debido a la importancia que tienen los laboratorios en la institución, la seguridad de éstos es esencial para prevenir y evitar accidentes. Los beneficiados con este proyecto son:

- La institución educativa: se verá beneficiará por proyectar interés en el cumplimiento con la normatividad aplicable ante las instancias correspondientes, y además porque los laboratorios operarán dentro de lo establecido por ley en relación al uso correcto de las instalaciones así como en sus actividades internas.
- Técnicos de almacén: se les proporcionará mayor seguridad, un mejor ambiente de trabajo para desempeñar sus labores y de esta manera obtener mayor grado de seguridad y confiabilidad.
- Maestros y alumnos: El beneficio es ofrecer la seguridad y confianza en la realización de las prácticas que se llevan a cabo dentro de los laboratorios.
- Comunidad universitaria: Reducirá o eliminará los riesgos existentes que pudieran afectar de manera indirecta a la comunidad universitaria y asegurará que las actividades que se llevan a cabo dentro de los laboratorios se realizan de manera segura para no afectar la salud de la comunidad.

De no llevarse a cabo este proyecto, los laboratorios estarían incumpliendo con la normatividad lo cual puede crear conflictos derivados de las auditorías oficiales por parte de la STPS y ser multados por no cumplir con las especificaciones de las normas de seguridad e higiene y lo más importante que los incidentes y accidentes podrían ir en incremento.

Metodología

Para lograr el objetivo del proyecto se tomó en cuenta la metodología que plantea la STPS para la realización de un programa de seguridad e higiene, en la cual a partir de los resultados que arroja el diagnóstico se analiza la información y con los resultados elaborar el programa, por lo tanto, se llevaron a cabo los pasos que a continuación se mencionan:

1. Describir el área bajo estudio.
2. Describir el proceso para la realización de prácticas de laboratorio.
3. Establecer el diagnóstico actual en materia de seguridad e higiene.
4. Elaborar el Programa de Seguridad e Higiene a los laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas.
5. Desarrollar los subprogramas que establece el programa de seguridad e higiene.

Resultados y discusión

A continuación se detalla cada procedimiento con su resultado:

1. Descripción del área bajo estudio.

Al realizar el recorrido se observó que actualmente en los laboratorios hay escaso señalamiento en cuanto a seguridad e higiene y mala ubicación de estos. La señalización encontrada corresponde a señales de advertencia, información, delimitación de áreas, obligación y sistemas para combate de incendios.

2. Descripción del proceso para la realización de prácticas de laboratorio.

El principal proceso que se lleva a cabo dentro los laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas es el de Servicio de Préstamo de Materiales y Equipo, en cuanto al de la realización de las prácticas el procedimiento se encuentra establecido dentro de cada manual de los diferentes laboratorios los cuales pueden ser observados en físico dentro de cada almacén de atención que hay dentro de los laboratorios o bien se puede pedir en electrónico a los maestros de planta encargados de impartir los laboratorios.

3. Diagnóstico en materia de seguridad e higiene.

Los pasos que se siguieron para la aplicación del diagnóstico son los siguientes:

Determinación de las normas de seguridad e higiene que aplican a los laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas

En este punto se utilizó una herramienta que está disponible actualmente en la página de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), la cual está denominada como Asistente para la identificación de las Normas Oficiales Mexicanas de Seguridad y Salud en el trabajo, éste es un instrumento que facilita la identificación de la normatividad aplicable en la materia, de acuerdo con la actividad económica, escala y factores de riesgo asociados a los procesos productivos de cada centro de trabajo. El asistente se puede consultar en la siguiente dirección: <http://asinom.stps.gob.mx:8145/Centro/CentroAsistenteLogin.aspx>

Con base en la información proporcionada al asistente, éste arrojó las normas que aplican a los laboratorios, ver Figura 3.

Normas de seguridad
NOM-001 Edificios, locales e instalaciones
NOM-002 Prevención y protección contra incendios
NOM-004 Sistemas y dispositivos de seguridad en maquinaria
NOM-005 Manejo, transporte y almacenamiento de sustancias peligrosas
NOM-006 Manejo y almacenamiento de materiales
NOM-020 Recipientes sujetos a presión y calderas
NOM-029 Mantenimiento de instalaciones eléctricas
Normas de salud
NOM-010 Contaminantes por sustancias químicas
NOM-025 Iluminación
Normas de organización
NOM-017 Equipo de protección personal
NOM-018 Identificación de peligros y riesgos por sustancias químicas
NOM-019 Comisiones de seguridad e higiene
NOM-021 Informes sobre riesgos de trabajo
NOM-026 Colores y señales de seguridad
NOM-030 Servicios preventivos de seguridad y salud

Figura 3. Normatividad
Fuente: Elaboración propia

El asistente determino que en total aplican 15 normas a los laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas.

Elaboración de una lista de verificación de seguridad e higiene

Se elaboró el instrumento de verificación de seguridad e higiene en base a la información que determinó el Asistente para la identificación de las Normas Oficiales Mexicanas de Seguridad y Salud en el Trabajo. El instrumento de verificación que se elaboró tiene un total de 291 preguntas. La lista de verificación esta representada una tabla donde se especifica cada requisito de la norma y se divide en cuatro categorías como sección, situación, cumplimiento y observación, ver Figura 4.

RECORRIDO DE VERIFICACIÓN DE SEGURIDAD E HIGIENE No. 1					
UNIDAD: NAINARI		AUDITOR: Nereyda Cortés López.			
Área de trabajo: Laboratorio _____		Porcentaje de cumplimiento:			
FECHA DE VISITA:					
NOM-001-STPS-2008					
Edificios, locales e instalaciones. Condiciones de seguridad					
SECCION	SITUACION	CUMPLIMIENTO			OBSERVACION
		SI	CP	NO	
PROGRAMAS ESPECIFICOS	8.3 ¿Se cuenta con un programa anual de mantenimiento preventivo o correctivo del sistema de ventilación artificial, a fin de que esté en condiciones de uso?				Artículos 132 fracciones I y XVII, de la Ley Federal del Trabajo; 17 fracciones I y 100 del Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo; y punto 8.3 de la NOM-001-STPS-2008.
MEDIDAS DE SEGURIDAD	5.1 ¿Se conservan las instalaciones del laboratorio en condiciones seguridad par que no se representen riesgos?				
	5.4 ¿El laboratorio cuenta con sanitarios (retretes, mingitorios, lavabos, entre otros) limpios y seguros para el servicio de los trabajadores, alumnos y docentes?				
	5.5 ¿Se cuenta regaderas de acuerdo con la actividad que se desarrolla en los laboratorios o cuando se requiera la descontaminación del personal?				
	7.1.1 ¿El laboratorio tiene orden y limpieza permanentes en las áreas de trabajo, así como en pasillos exteriores a los edificios, estacionamientos y otras áreas comunes del centro de trabajo?				
	7.1.2 ¿Se tienen delimitadas las áreas de mantenimiento, circulación de personas, zonas de riesgo, de almacenamiento y de servicios para los trabajadores del centro de trabajo?				
	7.1.3 ¿Se tienen vías de acceso y de circulación que faciliten actividades y desplazamientos a personas discapacitadas?				
	7.1.4 ¿Las escaleras manuales, rampas se mantienen en condiciones tales que eviten que el trabajador resbale al usarlas?				
	7.1.5 ¿Los elementos estructurales tienen la capacidad de soportar las nuevas cargas y, en su caso, hacerlas adecuaciones necesarias para evitar riesgos de trabajo?				
7.1.6 ¿Los edificios y elementos estructurales resisten eventos tanto naturales como incidentales que puedan afectarlos?					

Figura 4. Lista de Verificación.

Fuente: Elaboración propia

La lista de verificación esta representada por una tabla donde se especifica cada requisito de la norma y se divide en cuatro categorías como sección, situación, cumplimiento y observación.

Aplicación de la lista de verificación de seguridad e higiene

En esta etapa se aplicó la lista de verificación a los laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas, de manera específica se aplicó a cada técnico de almacén de su respectivo

laboratorio, al área de servicios generales se le aplicó la NOM-025-STPS-2008 y al departamento de personal la NOM-021-STPS-1993, obteniendo así información que sirvió para el análisis. La NOM 019-STPS-2011 y la NOM-029-STPS-2011 fueron excluidas de la verificación ya que de antemano se sabía que los laboratorios no cumplían con ningún requisito de éstas. A continuación se muestra un extracto de cómo se visualizan las listas de verificación contestadas, ver Tabla 1.

Tabla 1. Extracto de Lista de verificación aplicada al LV-100

#	SITUACIÓN	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIÓN
		SI	CP	NO 43%	
1	¿Se cuenta con un programa anual de mantenimiento preventivo o correctivo del sistema de ventilación artificial, a fin de que esté en condiciones de uso?	X			En general dentro del ITSON si hay mantenimiento a sistema de ventilación artificial pero no hay registros. Artículos 132 fracciones I y XVII, de la Ley Federal del Trabajo, 17 fracción I y 100 del Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo; y punto 8.3 de la NOM-001-STPPS-2008.
2	¿Se conservan las instalaciones del centro de trabajo en condiciones seguridad para que no se representen riesgos?			X	Ver Apéndice D las fotografías 1,4,8,11,15,19,22,24,25,26,27,32,37,39,41,47,48,50,51,52 y 53
3	¿El laboratorio cuenta con sanitarios (retretes, mingitorios, lavabos, entre otros) limpios y seguros para el servicio de los trabajadores, alumnos y docentes?			X	
4	¿Se cuenta regaderas de acuerdo con la actividad que se desarrolla en los laboratorios o cuando se requiera la descontaminación del personal?	X			Solo en el área de Quirofanos y Necropsias que es donde se necesitan.
5	¿El laboratorio tiene orden y limpieza permanentes en las áreas de trabajo, así como en pasillos exteriores a los edificios, estacionamientos y otras áreas comunes del centro de trabajo?		X		Falta cultura sobre higiene por parte de los maestros y alumnos debido a que en el término de las prácticas dejan residuos que pudieran generar algun riesgo.
6	¿Se tienen delimitadas las áreas de mantenimiento, circulación de personas, zonas de riesgo, de almacenamiento y de servicios para los trabajadores del centro de trabajo?		X		
7	¿Se tienen vías de acceso y de circulación que faciliten actividades y desplazamientos a personas discapacitadas?			X	
8	¿Las escaleras manuales, rampas se mantienen en condiciones tales que eviten que el trabajador resbale al usarlas?			X	
9	¿Los elementos estructurales tienen la capacidad de soportar las nuevas cargas y, en su caso, hacer las adecuaciones necesarias para evitar riesgos de trabajo?	X			
10	¿Los edificios y elementos estructurales resisten eventos tanto naturales como incidentales que puedan afectarlos?	X			
11	Los techos de los laboratorios, ¿Son de materiales que protejan de las condiciones ambientales externas, Soportan cargas fijas o móviles, Permiten la salida de líquidos y Soportan las condiciones normales de operación?			X	Los techos presentan humedad y se están despegando. Ver Apéndice D, en el LV-114 ver la fotografía 28 y en el LV-115 la 36,43 y 46.

Fuente: Elaboración propia (Solo se presenta un extracto por el tamaño de información).

En la tabla 1 se observa la aplicación de la lista de verificación, con información sobre el cumplimiento o incumplimiento de los requisitos, así como las observaciones.

Análisis de la información obtenida de la aplicación de la lista de verificación de seguridad e higiene

La Norma Oficial Mexicana con mayor porcentaje de cumplimiento dentro de los laboratorios fue la NOM-026-STPS-2008 con un 76%, en cambio la NOM-010-STPS-1999 fue la que obtuvo un porcentaje muy bajo el cual fue de 3%, ver Tabla 2.

Tabla 2. Cuadro comparativo de porcentajes de cumplimiento normativo.

NORMAS	PORCENTAJE IDEAL	PORCENTAJE LOGRADO					PROMEDIO POR NORMA
		LV-100	LV-200	LV-500	LV-700	LV-900	
NOM-001-STPS-2008	100%	43%	50%	75%	70%	48%	57%
NOM-002-STPS-2010	100%	21%	29%	58%	59%	31%	40%
NOM-004-STPS-1998	100%	21%	21%	62%	38%	29%	34%
NOM-005-STPS-2010	100%	43%	28%	50%	39%	12%	34%
NOM-006-STPS-2000	100%	30%	36%	59%	48%	36%	42%
NOM-010-STPS-1999	100%	8%	3%	3%	3%	0%	3%
NOM-017-STPS-2008	100%	50%	21%	68%	36%	18%	39%
NOM-018-STPS-2000	100%	0%	27%	20%	60%	13%	24%
NOM-020-STPS-2002	100%	57%	66%	80%	79%	79%	72%
NOM-021-STPS-1993	100%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
NOM-025-STPS-2008	100%	54%	54%	54%	54%	54%	54%
NOM-026-STPS-2008	100%	39%	86%	96%	79%	79%	76%
NOM-030-STPS-2009	100%	16%	26%	26%	32%	32%	26%
PROMEDIO GENERAL		35%	40%	56%	52%	39%	44%

Fuente: Elaboración propia

Con el análisis de los resultados de todas las verificaciones se determino que el laboratorio de mayor cumplimiento normativo es el LV-500 con un porcentaje de 56%, mientras que el de menor cumplimiento fue el LV-100 con un 35%.

4. Elaboración del programa de seguridad e higiene para los laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas.

Es importante mencionar que el análisis evaluativo de la situación actual de los laboratorios fue un punto crucial para la elaboración del programa de seguridad e higiene, ya que como lo menciona la STPS (1997), el programa y sus actividades deberán estar sustentados y basados en los resultados del diagnóstico situacional. De acuerdo con la STPS (2011), ésta propone los siguientes elementos con los que debe de contar un programa de seguridad e higiene:

Objetivo. Medidas necesarias para el control sistemático de todo riesgo detectado conforme a las disposiciones de normatividad reglamentaria y legal.

Política de la empresa. Esta deberá señalar el grado de participación de los niveles directivos y operativos, así como la importancia del ser humano y la productividad de la empresa.

Matriz de responsabilidades. Precisa la participación de todos los niveles de trabajadores de las empresas en el cumplimiento de las actividades.

Diagnóstico. Estudio analítico de las condiciones de seguridad e higiene en que se encuentra la empresa, el cual sirve de base para la toma de decisiones en la elaboración del programa.

Sistema de verificación de riesgos. Permite conocer la magnitud y el impacto de cada uno de los problemas que en materia de seguridad e higiene tiene la empresa.

Sistema de Control y Corrección de riesgos. Son acciones tomadas por los responsables de la empresa para corregir la situación de riesgo con señalamiento de lapsos para su cumplimiento, a fin de evitar o limitar daños a la salud de los trabajadores.

Sistema de capacitación. Debe contener las acciones de capacitación a realizar, así como los responsables de su ejecución y los objetivos esperados.

Seguimiento. Todo programa deberá tener una continuidad, por lo que se hace necesario establecer sistemas de control del propio programa.

El Programa de Seguridad e Higiene que se diseñó para los laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas contiene una portada con los datos generales de la empresa así como un índice cuyo contenido es el objetivo, la política de seguridad e higiene, autoridad, matriz de responsabilidades de las áreas involucradas, análisis del diagnóstico, verificación de riesgos, control de riesgos, capacitación y evaluación, aseguramiento del programa y un cronograma de implementación, ver Figura 5.


	<p style="text-align: center;">CONTENIDO</p> <ol style="list-style-type: none">1. Objetivo.2. Política de seguridad e higiene.3. Autoridad4. Responsabilidad del Programa5. Metas.6. Actividades.7. Matriz de responsabilidades.8. Análisis del diagnóstico.9. Verificación de riesgos.10. Control de riesgos.11. Capacitación.12. Evaluación y aseguramiento del programa.13. Cronograma de implementación.
---	--

Figura 5. Portada del Programa de Seguridad e Higiene.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que el programa solo incluye actividades que le corresponden al departamento de laboratorios y audiovisuales, tal como gestionar EPP para el personal eventual que labora dentro de los laboratorios, colocación de señalamiento de seguridad, realizar simulacros de evacuación y utilizar formatos de verificación y control.

5. Desarrollo de los subprogramas.

En el programa se determinaron subprogramas que deben implementarse para dar cumplimiento al programa de seguridad e higiene, tales como: Programa de Capacitación, de Simulacros, Gestión de EPP del Personal Eventual y Controles de Verificación.

Conclusiones

En base a los resultados que arrojó el análisis de la verificación, se llegó a la conclusión que dentro de los laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas se requieren hacer modificaciones y cambios para poder cumplir al 100 por ciento en todos los requisitos y apartados de las normas que se aplicaron. También se observó que se requiere actualizar y capacitar al personal del área de seguridad e higiene de estos laboratorios así como a la comunidad universitaria. Por otro lado se logró diseñar un programa de seguridad e higiene a

través de los resultados del diagnóstico en los laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas, el cual fundamenta la selección de programas que se tienen que implementar entre los cuales se pueden mencionar el programa de capacitación, Equipo de Protección Personal (EPP), programa de simulacros así como propuestas de formatos de verificación y control, lo anterior para cumplir con la normatividad en seguridad e higiene y así mismo disminuir las condiciones y actos inseguros dentro de los laboratorios. Se recomienda que los laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas implementen el Programa de Seguridad e Higiene ya que con ello se evitarían posibles sanciones por parte del STPS por no cumplir con algunos apartados de las Normas Oficiales Mexicanas, así como la Ley Federal del Trabajo. El personal del departamento debe estar comprometido para lograr cambios significativos, es decir, se requiere que los trabajadores participen en todas las actividades que establece el programa de seguridad e higiene. Es recomendable darle seguimiento a los hallazgos que se encontraron dentro del diagnóstico situacional, revisar el programa cada año y actualizarlo cuando sea necesario según lo estipulen las normas de seguridad e higiene y lo requieran las necesidades de los laboratorios. Es importante resaltar que el cumplimiento de la normatividad en materia de seguridad e higiene va a prevenir riesgos a la salud, vida, patrimonio, medioambiente y seguridad hacia la comunidad universitaria.

Referencias

- Blake, P. R. (1990). Seguridad Industrial (2da. Edición). México: editorial Prentice hall.
- Cortés, J. M. (2007). Seguridad e higiene del trabajo. Técnicas de prevención de riesgos laborales (9ª edición). México: editorial TEBAR, S.L.
- Hernández, A., Malfavón, N. & Fernández, G. (2005). Seguridad e higiene industrial. México: editorial Limusa.
- Hojman, L. (12-Diciembre-2007). Universidades ¿Con seguridad e higiene? *Perfil*. Recuperado de: http://www.perfil.com/contenidos/2007/12/16/noticia_0054.html

- Ley del Seguro Social. (2009). Artículo 42. Recuperado de:
<http://academia.uat.edu.mx/sutuat/Documentos/LeySeguroSocial.pdf>
- Ley Federal del Trabajo. (2006). Artículo 473 y 475. Recuperado de:
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>
- Mitecnologico. (S/F). Desarrollo Histórico Seguridad Industrial. Recuperado de:
<http://www.mitecnologico.com/Main/DesarrolloHistoricoSeguridadIndustriaMI>
- RFSHMAT. (1997). Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo. Recuperado de: <http://asinom.stps.gob.mx:8145/upload/RFSHMAT.pdf>
- OIT. (2005). Informe sobre seguridad en el trabajo. Recuperado de:
<Http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/download/factsheets/pdf/wdshw05.pdf>
- OIT. (2010). Salud y seguridad en trabajo. Recuperado de:
<http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--es/index.htm>
- Pérez, R. (18 de marzo del 2011) *ELMUNDO.ES*. Accidente laboral. Recuperado de:
<http://www.elmundo.es/elmundo/2011/03/18/economia/1300468444.html>
- SEP. (2011). Secretaría de Educación Pública. Guía para la Formación de Programas. Recuperado desde: www.scribd.com/.../GUIA-PARA-ELABORAR-PROGRAMAS
- STPS. (1997). Guía de elaboración de programas preventivos de seguridad e higiene. Recuperado desde:
[http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/PDF%5CPublicaciones_completas\(Seguridad_e_Higiene\)%5C2_Programas_preventivos_de_seguridad_e_higiene.pdf](http://observatoriodelacapacitacion.stps.gob.mx/oc/PDF%5CPublicaciones_completas(Seguridad_e_Higiene)%5C2_Programas_preventivos_de_seguridad_e_higiene.pdf)
- STPS. (2011). NOM-019-STPS-2011. Definición de incidente. Recuperado de:
<http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/Nom-019.pdf>
- STPS. (2012). Estadísticas sobre Accidentes y Enfermedades de Trabajo Correspondientes al año 2011. Recuperado desde:
<http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/estadisticas/Nacional%202002-2011.pdf>
- STPS. (2012). Información sobre Accidentes y Enfermedades de Trabajo Sonora 2002-2011. Recuperado desde:
<http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/estadisticas/Sonora%202002-2011.pdf>
- Valdivia, M. (2011). Descuido provoca accidentes de trabajo. Recuperado de:
<http://sintesisnoticias.com/noticia.php?id=645>
- Velásquez, R. (2001). Cómo evaluar un sistema de gestión de la seguridad e higiene ocupacional. Recuperado de:
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/25/ceusgho.htm>

“Memorias del Segundo Coloquio Internacional de Desarrollo Regional y de Negocios” se terminó de editar en diciembre de 2012 en el Instituto Tecnológico de Sonora en Ciudad Obregón Sonora, México.

El tiraje fue de 50 Cd's más sobrantes para reposición.



ITSON
Educar para
Trascender