

EL DESAFÍO DEL DESARROLLO INTEGRAL

Respuestas desde lo Económico, Contable y Financiero



Compiladores:

Nora Edith González Navarro, Rodolfo Valenzuela Reynaga,
Erika Karina Chairez Flores, María Dolores Moreno Millanes,
Jesús Nereida Aceves López y Blanca Rosa Ochoa Jaime.



ITSON
Educar para
Trascender

Compiladores:

Nora Edith González Navarro
Rodolfo Valenzuela Reynaga
Erika Karina Chairez Flores
María Dolores Moreno Millanes
Jesús Nereida Aceves López
Blanca Rosa Ochoa Jaime

Edición Literaria:

Imelda Lorena Vázquez Jiménez
Mirna Yudit Chávez Rivera
María Elvira López Parra
Yara Landazuri Aguilera
Zulema Isabel Corral Coronado
Sergio Aharón Moreno Velarde
María Trinidad Álvarez Medina
Cristina Castillo Ochoa
José Mariano Reyes Téllez
Gonzalo Rodríguez Villanueva
Roberto Celaya Figueroa

Diseño de Portada:

Adolfo Guadalupe Félix Murrieta
Dulce Zyanya Islas Lee

Gestión Editorial:

Oficina de Producción de Obras Literarias y Científicas
Marisela González Román

El desafío del desarrollo integral
Respuestas desde lo Económico, Contable y Financiero



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

2013, 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 2013
Hecho en México

ISBN: 978-607-609-069-5 (Edición electrónica)
978-607-609-070-1 (Internet)

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 capítulo de este libro (Ejemplo del capítulo 1):

Pacheco T., González N. y Aceves J. (2013) Plan de alternativas de solución para PYMES en el área financiera: controles internos. En González, N., Valenzuela, R., Chairez, E., Moreno, M., Aceves, J. y Ochoa, B. (Comp.). *El desafío del desarrollo integral Respuestas desde lo Económico, Contable y Financiero*. Pp (10-29). 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

Mtra. Mirna Yudit Chávez Rivera
Departamento de Contaduría y Finanzas

Comité científico

Mtra. Mirna Judit Chávez Rivera
Mtra. María Elvira López Parra
Dra., María Trinidad Álvarez Medina
Mtro. Rodolfo Valenzuela Raynaga
Mtra. Nora Edith González Navarro
Mtra. Dina Ivonne Valdez Pineda
Mtra. Jesús Nereida Aceves López
Mtra. Blanca Rosa Ochoa Jaime
Dra. Edith Georgina Surdez
Dra. Norma Aguilar Morales
Dr. Roberto Celaya Figueroa
Mtra. Zulema Isabel Corral Coronado
Dr. Sergio Aarón Moreno Velarde
Mtra. María Dolores Moreno
Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga
Mtro. Ramiro Buelna Peñuñuri
Dra. Beatriz Ochoa Silva
Mtra. Yara Landazuri Aguilera
Dra. María del Carmen Sandoval Caraveo
Dra. Zoila Mery Cruz

Presentación

Los nuevos retos que se presentan a las instituciones desde el entorno social globalizado exigen a las mismas dar una respuesta eficiente e innovadora desde todas las áreas del conocimiento, lo que contribuye a tener soluciones diversas, lo cual impacta a causas y efectos desde el punto que se vea; el área económica-administrativa no es ajena a esas exigencias.

La universidad por tanto, es la cuna de las ideas donde se completan y convergen las áreas que atienden los supuestos y necesidades sociales; es aquí donde se forjan los caracteres que atenderán los conflictos presentados, es aquí donde se genera el conocimiento, esta obra es muestra de ello y con ella se pretende dar a conocer y poner a disposición de la comunidad en cumplimiento de la consigna entregada, con esta obra el Instituto Tecnológico de Sonora cumple una vez más con la región que le brindó y sigue brindando su confianza

El desafío del desarrollo integral. Respuestas desde lo Económico, Contable y Financiero; contiene lo señalado, respuestas a las interrogantes sociales, empresariales y políticas en ese rubro, esperamos que sea de su agrado y útil a los interesados en esos temas.

Dr. Jesús Héctor Hernández López

Vicerrector Académico

Instituto Tecnológico de Sonora

Diciembre, 2013

ÍNDICE

Capítulo 1. Plan de alternativas de solución para PYMES en el área financiera: controles internos. Teresa Guadalupe Pacheco Coronado, Nora Edith González Navarro y Jesús Nereida Aceves López. **10**

Capítulo 2. Mejora del proceso de ventas a crédito de una carnicería de cd. Obregón mediante la implementación de tecnologías de información. Ana Karina Gómez López, Elsa Lorena Padilla Monge, Jesús Antonio Gaxiola Meléndrez e Iván Tapia Moreno. **29**

Capítulo 3. Manual de organización para una empresa dedicada a la venta de comida japonesa. Rubí Marlene Soto Ruiz, Beatriz Alicia Leyva Osuna y Carlos Armando Jacobo Hernández. **44**

Capítulo 4. Análisis de la percepción de los alumnos sobre los servicios de una institución educativa de nivel medio superior. Alejandra Mendoza Nava, Rosario Armenta Gómez y María Elvira López Parra. **77**

Capítulo 5. Sistema de información para las estancias infantiles que les permita identificar su situación financiera. María Elvira López Parra, Zulema Isabel Corral Coronado y Nora Edith González Navarro. **100**

Capítulo 6. El subclúster porcícola en la economía de sonora: un análisis desde la perspectiva de la competitividad. Juan José García Ochoa, Iván Ochoa Vázquez y Leticia María González Velásquez. **125**

Capítulo 7. Diagnóstico en el área financiera en una empresa de asociación civil con actividad de servicios culturales. Ana Lucía Rosas Muñoz, Nora Edith González Navarro y Jesús Nereida Aceves López. **152**

Capítulo 8. Diagnóstico de necesidades en el área de administración de una asociación civil. Adilene Guadalupe Enríquez, Nora Edith González Navarro, Jesús Nereida Aceves López, Dina Ivonne Valdez Pineda y Beatriz Ochoa Silva. **165**

Capítulo 9. Caracterización de las problemáticas de las microempresas de Hermosillo, Sonora. Alma Iliana García Cañedo, Manuel Morales Ochoa y Beatriz Camargo Pacheco. **183**

Capítulo 10. La importancia del proceso productivo y sus costos incurridos de una empresa de dulces. Rosa María Bórquez Osuna, Ángela María López Palomares y Nora Edith González Navarro. **207**

Capítulo 11. Organizaciones de sociedad civil en Cajeme. Luis Gerardo Luigi Castillo e Imelda Lorena Vázquez Jiménez. **226**

Capítulo 12. La gestión del riesgo financiero, mediante la incorporación de la lógica difusa al modelo black-scholes. Manuel Muñoz Palma y Ezequiel Avilés Ochoa. **239**

Capítulo 13. Estructura organizacional, una mejora para la empresa asociación civil. Claudia Milagros Luna Álvarez, Nora Edith González Navarro y Jesús Nereida Aceves López. **268**

Capítulo 14. Evaluación e implementación de un curso de capacitación para favorecer el clima organizacional en una empresa de giro comercial. Claudia García Hernández, Santa Magdalena Mercado Ibarra, Eneida Ochoa Ávila, María del Rosario Bustamante Ochoa y Norma Berenice Vásquez Rascón. **283**

Capítulo 15. Perfil del comerciante del mercado Cajeme de Ciudad Obregón. María Fernanda Trigueros Medrano, Javier Urías Alarcón, Raquel Ivonne Velasco Cepeda, Irma Guadalupe Esparza García y Maribel Guadalupe Gil Palomares. **298**

Capítulo 16. Aplicación de un sistema de control de costos aplicando software para la mejora en el proceso de costeo en una empresa minera. Ramón Alberto Castillo Zavala, Gilda María Martínez Solano, Aarón Fernando Quirós Morales, Jesús Enrique Sánchez Padilla y Mauricio López Acosta. **317**

Capítulo 17. Diseño de un proceso de atención a clientes mediante el aseguramiento de la calidad. José Manuel Barba Soto, Moisés Rodríguez Echevarría, Manuel Domitsu Kono, Omar López Chávez y Adrián Macías Estrada. **335**

Capítulo 18. Modelo de un diseño de costos para una empresa de giro gastronómico ubicada en Cd. Obregón. Dania Rocío Rangel Torres y Nora Edith González Navarro. **363**

Capítulo 19. Diseño de un sistema de contabilidad de costos para una empresa industrial. Grecia Rocío Fajardo Zallas, Nora Edith González Navarro y Jesús Nereida Aceves López. **376**

Capítulo 20. Modelo de un Sistema de Costos aplicado a una empresa purificadora de agua potable. María Dolores Moreno Millanes y Rodolfo Valenzuela Reynaga. **393**

Capítulo 21. Investigación de Mercados para El Rancho “San Francisco”. María de los Ángeles Zúñiga Rosas, Sergio Ochoa Jiménez y Dina Ivonne Valdez Pineda. **409**

Capítulo 22. Diseño de un modelo de negocios para la cooperativa de Buenavista, perteneciente a los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora. Ricardo Alonso Carrillo Armenta, Irma Guadalupe Esparza García, Yesenia Clark Mendivil, Raquel Ivonne Velasco Cepeda y María Del Carmen Vásquez Torres. **432**

Capítulo 23. Percepción del personal de tiempo completo sobre la de la Responsabilidad Social del Instituto Tecnológico de Sonora, Unidad Navojoa Beatriz Bocanegra Mendoza, Celia Yaneth Quiroz Campas, Cecilia Aurora Murillo Félix, Erika Ivett Acosta Mellado y Alberto Galván Corral. **454**

Capítulo 24. La capacidad de innovación como estrategia empresarial: el Clúster del Transporte y del Mueble en Aguascalientes. Maribel Feria Cruz, Sasi Herrera Estrada y María Angélica Rodríguez Esquivel. **475**

Capítulo 25. Impulsar la economía del conocimiento para democratizar la productividad en México. Rogelio Arturo Espinoza Fonseca y Roberto Ruíz Pérez. **496**

Capítulo 26. Proceso de la mercadotecnia experiencial. Roberto Pallares Yabur, Ramiro Buelna Peñuñuri, Jorge Ortega Arreola y María Dolores Moreno Milanés. **514**

Capítulo 27. Análisis financiero a la empresa CYDSA, S.A.B. de C.V. que permita proyectar soluciones a la alta dirección. Aimeé Judith Pérez Villa y María Elvira López Parra. **532**

Capítulo 28. Limitantes que determinan la participación de los alumnos de la unidad Náinari en programa de Movilidad Académica. Guadalupe Anaís Saucedo López, Dina Ivonne Valdez Pineda, Nora Edith González Navarro, Jesús Nereida Aceves López y Beatriz Ochoa Silva. **556**

Capítulo 29. La Responsabilidad Social Empresarial y Universidad. Rosa del Carmen Caballero Gutiérrez, Francisca Elena Rochín Wong, Angélica María Rascón Larios, Georgina Castro Burboa, Francisco Espinoza y María Albina Solano Parra. **572**

Capítulo 30. Cambio tecnológico y capital humano en la Frontera Norte de México. Gloria Lizeth Ochoa Adame. **585**

Capítulo 31. Análisis y determinación de los costos en la construcción de bodegas de almacenaje. José Pablo Buenrostro Mendoza, Karen Judith Galaviz Carretas y Nora Edith González Navarro. **602**

Capítulo 32. Control de inventarios en el Departamento de Bienes Municipales en una organización Pública, a través de un servicio de consultoría. Flor Esthela Barceló Fonseca y Jesús Nereida Aceves López. **612**

Capítulo 1. Plan de alternativas de solución para PYMES en el área financiera: controles internos.

Teresa Guadalupe Pacheco Coronado, Nora Edith González Navarro y Jesús Nereida Aceves López.

RESUMEN

Hoy en día algunas empresas requieren el apoyo externo para un buen desarrollo en su gestión empresarial, ya que sus actividades son rutinarias y operativas que consume tiempo y esfuerzo. El funcionamiento operativo a su vez trae consigo diversas necesidades las cuales buscan mejores soluciones a problemas que pudiesen enfrentar. Para la presente investigación se ha requerido un apoyo de consultoría externa, dado que esta metodología permita buscar alternativas de solución. Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) tienen diversos retos en su que hacer administrativo; especialmente en el área financiera, ya que tres organizaciones en este proyecto carecen de controles internos que salvo guarden los activos tangibles de estas PyMEs, La carencia de el monitoreo de entradas y salidas de efectivo han originado un problema para dichas organizaciones, y ello ha llevado a plantear el siguiente cuestionamiento ¿Qué alternativas de solución necesitan las PyMEs para determinar la salvaguarda de sus activos?. El objetivo de este proyecto es mostrar alternativas de solución en el área financiera para el cuidado de los ingresos y egresos de las PyMEs. La metodología utilizada para este proyecto es descriptiva basada en La Norma Técnica de Competencia Laboral General (CCON/0147.03) en ella se describen los sujetos de estudio de tres PyMEs, en los cuales se aplicaron instrumentos de búsqueda de información directa: cuestionario, entrevista y observación directa; siguiendo un procedimiento similar para las tres organizaciones. Se presentan los resultados obtenidos basados en alternativas de solución y se muestran las conclusiones y su fundamento teórico.

Palabras claves: Alternativas de solución, PyMEs, controles, ingresos, egresos

ANTECEDENTES

La empresa se origina con las primeras formas de comercio y el concepto de mercado; en este sentido da origen a un sistema capitalista. El sistema cuenta con etapas bien definida como el feudalismo, capitalismo mercantil, capitalismo industrial y capitalismo financiero, bajo estos esquemas se forma y evoluciona la empresa, como una pequeña unidad simple de negocios de base familiar hasta las empresas multinacionales que existen en la actualidad. Desde el nacimiento de las organizaciones formales éstas han evolucionado con el tiempo, derivado de esta situación se ha creado las necesidades de establecer mecanismos de apoyo adicional a sus gestión empresarial, tal es el caso como

la búsqueda de soluciones a problemas o retos que enfrentan cada día. Las pequeñas y medianas empresas, mejor conocidas como PyMEs, en México, durante el sexenio del Presidente Vicente Fox Quezada (2000-2006), a través de un programas de fondeo de consultoría de empresas, genero un proyecto de apoyo a las PyMEs, mediante el proceso de consultoría de negocios ayuda a buscar mejora a las empresas, este tipo de programas han creado una cultura en las empresas, para que estas busquen alternativas de mejora.

Las alternativas de solución son procedimiento de mejora que ayuda a una organización a buscar diversas opciones que permitan a las empresas desarrollarse de manera adecuada, dicho en otras palabras, si la manera tradicional de realizarse no esté dando los resultados esperados estas opciones contribuyan a ello, o cuando dichas organizaciones carezcan de algún factor que perjudique el funcionamiento.

Proponer diversas alternativas de solución ayudará a las PyMEs a elegir la alternativa que mejor se adecue a la solución de un determinado problema en una organización. Es importante mencionar que para que las alternativas propuestas sean válidas o correctas debe ser soluciones operativas y concretas, y de esta manera alcanzar los objetivos planteados.

Para esta investigación se tomó una muestra de tres pequeñas y medianas empresas de giro comercial, que fueron analizadas mediante una selección de empresas estudiadas a través de la consultoría de negocios; estas se encuentran ubicadas en la localidad de Cd. Obregón Sonora

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las pequeñas y medianas empresas en México representan el 94 % de la economía de México (INEGI, 2010) Sin duda estas son un factor clave para el desarrollo económico de un país; es por ello que los problemas que enfrentan día a día en su operación requieren de una constante ayuda para la solución de problemas en su gestión empresarial. En esta investigación se pudo observar a tres Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) de giro comercial en la localidad de CD. Obregón, a las cuales se les ha desarrollado un plan de consultoría de negocios. Este método identifico a través de la etapa de diagnóstico la falta de control internos en la salvo guarda de las entradas y salidas de ingresos y egresos. Esto motivó a buscar una pronta solución a esta

situación; si bien son coincidentes en las fallas las PyMEs, resulta necesario buscar una solución a esta problemática ya que permite cuidar de una manera más efectiva el recurso prioritario para estas pequeñas y medianas empresas.

Lo cual conlleva a plantearse el siguiente cuestionamiento ¿Qué alternativas de solución necesitan las PyMEs para determinar la salvaguarda de sus activos?

JUSTIFICACION

Apoyar a las pequeñas y medianas empresas sin duda ha sido un factor clave en la política gubernamental, sexenio tras sexenio se ha buscado en México utilizar mecanismos estratégicos y políticos que beneficien la búsqueda de soluciones al crecimiento y desarrollo de las PyMEs. En este caso se realizó un estudio, a tres pequeñas empresas conocidas a través de la consultoría de negocios donde muestran las mismas carencias de faltas de control interno, en base a ello se busca alternativas de solución que beneficien a los siguientes puntos:

Salvaguarda de los activos tangibles monetarios

Cuidado de los recursos de ingresos y egresos

Políticas de planeación en cuanto a los mecanismos de entrada y de salida de efectivo

Generación de informes financieros

Finalmente todas estas situaciones permitirán vigilar el crecimiento y desarrollo de las PyMEs, dado que los beneficios anteriormente planteados buscan soluciones de mejora en el desempeño y control del uso de los recursos que son bienes tangibles de las pequeñas y medianas empresas,

OBJETIVO

Mostrar alternativas de solución en el área financiera para el cuidado de los ingresos y egresos de las PyMEs.

MARCO TEÓRICO

Para poder tener un entendimiento más claro y conciso acerca del tema desarrollado en este proyecto, es necesario tener bien definidos algunos de los conceptos claves como los que se muestran a continuación:

Empresa

García J. Casanueva C.(2002) definen a la empresa como “entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”

Como menciona Thompson (2006) la empresa es “una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio”.

Clasificación de empresas según el origen o la aportación del capital

“La empresa privada es una organización económica que representa la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital.

La empresa pública es una organización económica que se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico.

Las empresas mixtas son aquellas que se forman con la fusión de capital público y privado, la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros es el capital privado el mayoritario, asimismo, la

proporción en que se combinen los capitales puede ser muy diversa”.¹ A continuación se muestra la clasificación de la empresa según su tamaño de inmueble.

Figura N°1. La empresa según tamaño inmueble

Empresa	No. de trabajadores	Ventas		Tipo de trabajo
Micro	de 1 a 30	2.5 millones	LOCALES	Artesanal
Pequeña	de 31 a 100	25 millones	LOCAL/REGIONAL	Manufacturado
Mediana	de 101 a 250	55 millones	NACIONALES	Mecánico
Grande	más de 250	más de 55 millones	INTERNACIONALES	Automatizado

Fuente: Manual de Ciencias Administrativas ITSON

La figura muestra la diversidad de empresas que existen dependiendo una de ella del número de trabajadores, ventas y tipo de trabajo.

Importancia de las PyMEs

“Las pequeñas y medianas empresas, PyMEs, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.”
COEPES GUANAJUATO 2008

Características de las PyMEs:

De manera muy general todas las PyMEs comparten la mayoría de las veces las mismas características, por lo tanto se podría decir que estas son las características generales con las que cuentan las PyMEs, el autor Mendez en el año de 1996 menciona que; “El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad. Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa. Su administración es empírica.

¹ Manual de Ciencias Administrativas: Clasificación de Empresas. Instituto Tecnológico de Sonora, 2010
http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z8.htm

Su número de empleados y trabajadores crece y va desde 16 a 250 personas. Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional. Está en proceso de crecimiento: la pequeña empresa tiende a ser mediana y esta aspira a ser grande. Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado, que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades. Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo”.

PROMEXICO en su página oficial hace referencia a las principales ventajas y desventajas de las PyMEs como se muestra a continuación:

“Podemos mencionar algunas de las ventajas de las PyMEs:

- Son un importante motor de desarrollo del país.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

Algunas desventajas de las PYMES:

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.

-La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.

-No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.

Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno”.

Controles Internos:

Perdomo (2004), lo define como “Plan de Organización entre la contabilidad avanzada, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.”

Finanzas:

El concepto de finanzas según Diccionario Para contadores es “Disciplina que proporciona los conocimientos básicos para determinar las necesidades monetarias de una empresa y su satisfacción contesta a las preguntas ¿Cuánto dinero se necesita? ¿Dónde conviene conseguirlo?, ¿Qué se debe hacer con el que no se utiliza?

Ingresos:

Según Elizondo (2004) “se denomina ingreso al valor recibido por concepto de transacciones destinadas a alcanzar el objetivo de la entidad económica”

Para Guajardo G. Andrade N (2008) “los ingresos representan recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto en efectivo o a crédito. Los ingresos aumentan el capital del negocio”. Se considera que las ventas son el principal motivo de ingresos de una organización.

Egresos

Elizondo (2004) menciona que “los egresos constituye un decremento del patrimonio de la entidad, bien que se produzca por la adquisición de bienes tangibles como el dinero en efectivo, o bien por la adquisición de compromisos que deban cumplirse a futuro”.

Un diccionario para Contadores los define como: “partidas u operaciones que afecta los resultados de una empresa disminuyendo las utilidades o incrementando las deudas”. Según este diccionario menciona que pudiesen existir salidas sin egresos o sea que no afecte a los resultados de una organización un ejemplo de este caso es la compra de maquinaria en el que solo se está cambiando un activo por otro sin afectar resultados

Consultoría

Para todos y cada uno de los conceptos relacionados con la consultoría de la empresa fue necesario relacionarse directamente con la Norma Técnica de Competencia Laboral Consultoría General CCON-0147.03, como se señala a continuación:

“Es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios”

Proceso de consultoría

1.-Diagnosticar la situación actual de la empresa:

El primer paso es la búsqueda de información mediante formas directas o indirectas; las formas directas se consideran las entrevistas, los cuestionarios o encuestas donde el investigador recopila la información de forma directa, la forma indirecta se refiere a información que se recopila de segunda mano por artículos, libros etc.

Después se realizará un informe con algunas recomendaciones por cada área estudiada

2.-Determinar sistemas de ayuda para la empresa:

En este paso se analiza las deficiencias o carencias con las que se encuentra la empresa, mismas que se propondrán por lo menos dos alternativas de mejora para mostrárselas al empresario.

3.- Documentar el proceso de implementación de un sistema de ayuda en una organización: El consultor deberá estar pendiente de que las mejoras se implementen pero la responsabilidad de que se ejecuten es del empresario; el consultor guiará y motivará al empresario a su auto aprendizaje

4.- Cerrar proyectos de Consultoría:

Para finalizar con la consultoría se elabora un informe donde se establezcan todos los beneficios que obtuvo la empresa como resultado de la colaboración del consultor donde explique el análisis de impactos

CONOCER

(Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral)

Organismo nacional con participación tripartita del sector social, sector empresarial y sector público, el cual, a través de su secretaría ejecutiva es responsable de la operación y desarrollo de los sistemas normalizados y de certificación de competencia laboral.

Diagnóstico

“El diagnóstico es la primera fase operativa del proceso de consultoría y tiene como objetivo examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema”.

Glosario de términos según CONOCER

Propuestas de solución según CONOCER

“Acciones a desarrollar para mejorar el desempeño o aprovechar las ventajas existentes en una organización. Pueden ser simples o complejas y referirse a cualquier aspecto de la organización.”

MÉTODO

La consultoría de las pequeñas y medianas empresas estudiadas para el desarrollo de este proyecto se realizó bajo la materia de Gestión estratégica de negocios donde se tomó una muestra de tres PyMEs como referencia. Mediante el diagnóstico arrojado de la investigación realizada de estas tres PyMEs se da a conocer que un problema que tienen en común, es la falta de mecanismos de control interno en este caso de ingresos y egresos. Al tratarse de PyMEs es común que el empresario sea un jefe de familia o pequeñas empresas heredadas de generación en generación a personas que crecen con un conocimiento empírico del funcionamiento de la entidad. Esta investigación fue desarrollada bajo una metodología descriptiva debido a que los resultados obtenidos para el diagnóstico de las PyMEs fueron obtenidos mediante la consultoría, apoyándose en entrevistas y cuestionarios que facilitaron la obtención de información y así encontrar las carencias o limitaciones con las que cuentan en el área de finanzas.

Sujeto:

El sujeto de estudios son tres pequeñas y medianas empresas ubicadas en CD. Obregón del giro comercial, las cuales se omiten su nombre por Secreto Profesional.

Materiales:

Para el desarrollo de este proyecto se utilizaron como materiales: cuestionarios, entrevistas y formatos de apoyo para la consultoría en el área de finanzas.

Procedimiento:

Los pasos que se realizaron para la investigación de las PyMEs fueron los que se muestran a continuación:

1.- Se realizó un convenio de investigación con los empresarios de cada una de las tres PyMEs que se estudiarían, donde se acuerda guardar secreto profesional de confidencialidad debido a la información que se pudiera adquirir de dichas empresas.

2.- Se establece con la ayuda y/o apoyo, las fechas y horarios en los que se realizan visitas a cada una de las PyMEs

3.-Se inicia con la entrevista a:

1.-Gerente de PyME #1, 2.-Dueño de la empresa #2 3.- Administrador #3

4.- Se aplicaron cuestionarios a los empresarios de cada PyMes para el área de Finanzas el cual está conformado por cinco etapas que se presenta a continuación:

La primera determinación de costos y gastos, dirigida principalmente a las empresas que elaboran un determinado producto revisando materia prima, mano de obra y costos

directos. La segunda etapa se refiere a la estimación y revisión de la situación financiera y de operaciones de la empresa la cual de manera muy sencilla ayuda a la elaboración de un pequeño Balance General. Seguido por la tercera etapa de Punto de equilibrio que le ayuda al empresario a conocer el monto mínimo de ingresos que debe obtener para cubrir sus costos y gastos. La cuarta etapa del cuestionario referida al manejo de efectivo conlleva a diagnosticar si el empresario tiene un control eficiente del efectivo o si la empresa tiene liquidez para enfrentar obligaciones u adversidades. Y por último la etapa de los aspectos fiscales en la cual se proporciona información sobre el régimen utilizado por la empresa para realizar los pagos de impuestos.

En las visitas realizadas a las empresas fue necesario de igual manera utilizar el método de observación y solicitar documentos que contengan información relacionada con las finanzas de la organización

Con las respuestas recabadas de las entrevistas realizadas y los cuestionarios aplicados a los dueños o gerentes de las tres PyMEs en estudio, se procedió a realizar un análisis FODA donde se destacan las fortalezas con las que cuenta cada una, sus debilidades o carencias que tienen las mismas sus futuras áreas de oportunidad y las principales amenazas a las que puede ser sujeto.

Se encontró que una carencia que tienen en común estas organizaciones, es la falta de controles internos que las PyMEs utilizan en el área de finanzas.

RESULTADO Y DISCUSIONES

Una discusión importante es lo que comenta Perdomo (2004) en su definición, el control interno, ayuda a la empresa a la generación de información financiera, al cuidado de los recursos que son fuente de operación diaria del negocio, además cuidar y salvo guardar todo los bienes que tiene la organización para su desarrollo y crecimiento, está definición también apoya las operaciones que significan egresos, ya que la diferencia entre entradas y salidas será el remanente del negocio, que como medida de control salvo guardará sus operaciones y capitalización de sus remanentes que son la fuente de seguir operando con su riqueza

En la consultoría que se realizó con las PyMEs fue necesario en primera instancia realizar un diagnóstico con las entrevistas, los cuestionarios y el método de observación, una de las herramientas utilizadas para filtrar la información como se menciono

anteriormente fue el análisis FODA donde el resultado arrojado se muestra a continuación:

Figura 2. Análisis FODA



Fuente: Propia

En la figura 2, indica las debilidades con las que cuenta las PyMEs, sus áreas de oportunidad y las amenazas que pueden perjudicar a la organización

Después del método se procede a buscar alternativas que ayuden al empresario a tener un mayor control en el área más importante de toda organización como lo es el área financiera, por lo cual se realizaron cotizaciones externas para la organización.

Finalmente para establecer las medidas de control interno; se realizó dos propuestas de cotizaciones por parte de profesionales en la materia, las cuales incluyen los siguientes aspectos: propuestas de servicios a los empresarios, por Contadores Públicos con experiencia para la realización de su Contabilidad y los controles sobre los ingresos y egresos necesarios para el buen funcionamiento de la organización los cuales se omiten su nombre por Secreto Profesional

Despacho S.C.

Chihuahua -A sur, Tel-fax:

E-mail:@hotmail.com

Ciudad Obregón, Son.

Cd. Obregón, Sonora Agosto de 2013

Por medio de la presente someto a su consideración la siguiente **CARTA PROPUESTA**, mediante la cual describo los puntos en los que se basaran mis Servicios Contables y Fiscales y que son los Siguietes:

Revisión Contable y codificación del flujo de Documentación que genere la Empresa (Facturas de Ingresos, Compras y Gastos).

Proceso y Captura en Computadora de la Documentación señalada en el punto anterior, una vez revisada por el Despacho Contable.

Impresión de Libro de Diario y Mayor al finalizar el ejercicio fiscal.

Conciliaciones Bancarias mensuales checadas contra registros contables.

Calculo de la Nomina, Crédito al Salario de los Trabajadores, así como Retiros asimilados de los Socios accionistas.

Determinación y Cálculo Oportuno de las diversas Contribuciones Fiscales mensuales a que está sujeta la Empresa como son:

- A) Pagos Provisionales del I.S.R.
- B) Pagos Provisionales del I.V.A.
- C) Cuotas al I.M.S.S.
- D) I.S.R. y Crédito al Salario de los trabajadores.
- E) Cuotas al INFONAVIT.
- F) Aportaciones al S.A.R.
- G) Impuesto al estado sobre nominas
- H) Declaración Informativa del Impuesto al Valor Agregado

Elaboración y Cálculo de las Declaraciones Anuales a que está obligada la Empresa como son:

- A) Impuesto sobre la Renta
- B) Declaración Anual del Riesgo de Trabajo del I.M.S.S.
- C) Impuesto al Valor Agregado.
- D) Impuesto al Activo de las Empresas
- E) I.S.R. y Crédito al Salario de los Trabajadores.
- F) Declaración anual de Sueldos y Salarios
- G) Declaración Informativa de los principales Clientes

H) Declaración Informativa de los principales Proveedores

Cabe aclarar en este punto que al momento de la presentación de las Declaraciones Anuales, causara un pago adicional de Honorarios por el equivalente a un mes.

Cálculo e Impresión de las declaraciones a que esta afecto.

Asesoría Fiscal y Contable en Forma Personal.

Diversos servicios adicionales como son: contratos laborales de trabajo, presentación de movimientos de afiliación al IMSS por Internet, etc.

Los Honorarios que expongo a su consideración por los Servicios Contables y Fiscales anteriormente descritos son los siguientes:

HONORARIOS	862.06
I.V.A.	<u>262.50</u>
TOTAL	<u>1,000.00</u>

Los Honorarios estipulados serán pagaderos en forma mensual y se modificaran anualmente de acuerdo al Índice Nacional de Precios Inflacionario y/o de acuerdo a los incrementos que determinen para los salarios mínimos.

Sin más por el momento y en espera de verme favorecido con su decisión y dialogar cualquier comentario a la presente me despido de Usted:

ATENTAMENTE

L.C.P.

Cédula Profesional:

Alternativa 2

Una de las propuestas de mejora recomendada por parte de el consultor a los tres empresarios de las PyMEs, es llevar un mecanismo de control propio para las entradas y salidas de efectivo en la organización por lo cual se invita a implementar los siguientes controles de ingresos y egresos como se muestra a continuación.

Figura 3 Reporte de Control Interno: Ingresos

REPORTE DE CONTROL INTERNO					
Ingresos - Egresos					
Nombre: La empresita				Folio	1
				Fecha	
Ingresos					
Fecha	Cuenta	Subcuenta	Concepto	Importe	Total

Fuente: Propia

En el reporte de Ingreso propuesto a los empresarios es un mecanismo diario elaborado para reconocer y presentar todas las entradas de efectivo a la entidad, además del concepto del ingreso a que cuenta fue depositado y el total

Figura 4 Reporte de Control Interno: Egresos

REPORTE DE CONTROL INTERNO						
Ingresos - Egresos					Folio	1
Nombre: La empresita					Fecha	
Egresos						
Fecha	Cuenta	Subcuenta	Concepto	Importe	Total	

Fuente: propia

En el caso de los egresos representa la salida de efectivo que realiza la empresa cotidianamente, el utilizar este sistema ayudará a conocer en cualquier momento las erogaciones diarias, el motivo o concepto de dicho pago y su autorización por el dueño o encargado de la organización.

Alternativa 3

Ciudad Obregón, Sonora a Agosto de 2013.

P R E S E N T E

CD. OBREGON, SONORA.

Atención: Sr._

Atendiendo a su solicitud, a continuación precisamos a usted las bases sobre las que podemos proporcionarle nuestros servicios profesionales de contabilidad y asesoría contable a la empresa _____, que consistirán en lo siguiente:

El despacho vigilará el adecuado y oportuno cumplimiento de los registros contables y las obligaciones fiscales a que está sujeta la empresa, participando en la elaboración de:

Registros contables.

Estados financieros.

Avisos y trámites ante las autoridades fiscales.

Declaraciones de pagos provisionales.

Declaraciones informativas.

Declaraciones anuales.

El despacho atenderá las consultas que le sean planteadas, sobre los aspectos contables y fiscales relativos a la operación de la empresa.

Adicionalmente, el despacho estará en disposición de presentar los avisos de compensación y/o devolución de saldos a favor del ISR, IVA, IETU, IDE y de otras contribuciones.

El despacho proporcionará cada mes o con la periodicidad que sea necesaria, a través de boletines informativos, las novedades contables y fiscales que se vayan generando y que sean de utilidad y aplicación a la empresa.

Para el mejor desempeño de nuestro trabajo, requerimos contar con la información sobre las operaciones realizadas por la empresa, misma que nos deberán proporcionar dentro de los primeros 5 días del mes posterior al que corresponda dicha información.

Estamos en disposición de iniciar la prestación de nuestros servicios a partir de las operaciones realizadas en el mes de agosto 2013, cuyos honorarios mensuales ascenderán a \$ 1,000.00 más el impuesto al valor agregado.

Los honorarios por la tramitación de la devolución y/o compensación de saldos a favor será el equivalente al 10% más IVA, sobre el monto de la recuperación de impuestos o de la cantidad compensada.

Agradeciendo su atención y la oportunidad que nos brindan al solicitar nuestros servicios profesionales, les agradeceremos, que en caso de merecer su conformidad al servicio propuesto, nos devuelvan firmada en dicho sentido la copia que acompañamos.

ATENTAMENTE

C.P.....

DESPACHO.....

CONFORME

SR.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizada la problemática planteada en este proyecto se asume que las PyMEs requieren de un sistema que ayude a la mejora en la administración de la empresa pero sobre todo en el área de finanzas. La carencia de controles internos en el flujo de efectivo en las PyMEs y en cualquier otra organización es sin duda una situación que pone en riesgo a toda empresa ya que la falta o carencia de estos controles serian presas de un mal manejo por personas, empleados, administradores u otros que pudiesen estar en el manejo de los recursos; es por este motivo que se recomienda y se sugiere mantener mecanismos de control interno los cuales salvaguarden los bienes de la organización en especial los recursos financieros ya sea en especie, monetaria u otros que pudiesen presentarse. Las propuestas presentadas para este proyecto están diseñadas con el fin de tener claridad en las entras y salidas de efectivo de las PyMEs. El diseño de los formatos están elaborados bajo especificaciones claras que permiten vigilar por ejemplo: fecha, concepto, importe, descripción, para los Ingresos y Egresos además de firma y nombre completo de los responsables tanto de las personas que reciben el dinero como de las que autorizan el pago de alguno de los gastos que respalde las operaciones y transacciones que realizan las PyMEs.

Para concluir este proyecto se presentó a los empresarios de las PyMEs las alternativas que apoyen en la mejora de controles internos en el área financiera, para que sean ellos los que elijan cualquiera de las propuestas presentadas, en la cual deben considerar: tiempo, costo, fecha de entrega y su aplicación en la administración de las mismas.

BIBLIOGRAFÍA

Comisión Estatal para la Planeación de la Educación Superior A.C (2008) Importancia de las PyMEs en México. Extraído el 07 de Septiembre de 2013.

<http://www.comunicacion.ugto.mx/coepes/the-news/255-pymesroque>

Compañía Editorial Impresora y Distribuidora S.A (2007) Moderno Diccionario de Contabilidad

Elizondo López Arturo (2003) Proceso Contable 3 México Ed. Thomson

García Julio y Casanueva Cristóbal (2002) Practicas en la Gestión empresarial. México: McGraw Hill

Glosario de Términos para la Consultoría según: Norma Técnica de Competencia Laboral Consultoría General CCON-0147.03

Guajardo Gerardo y Andrade Nora (2008) Contabilidad Financiera México McGraw Hill

Gutiérrez Viveros Ana M (2012) Concepto Origen y Evolución de la empresa. Extraído el 07 de Septiembre de 2013 desde:

http://cursos.clavijero.edu.mx/cursos/151_iee/modulo1/contenido/tema1.1.html

Lemes B, Machado H. (2007) Las PyMes y su espacio en la economía latinoamericana Extraído el 08 de Septiembre de 2013 desde: <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm>

Manual de Ciencias Administrativas: Clasificación de Empresas. Instituto Tecnológico de Sonora, 2010. Extraído el 07 de Septiembre de 2013:

http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa11/caracteristicas_empresa/z8.htm

Méndez, Morales José Silvestre (1996). Economía y la Empresa. México McGraw-Hill

Perdomo Moreno Abraham (2004) Fundamentos del Control Interno Cengage learning Ed.

PyMes eslabón fundamental para el crecimiento de México (2012). Extraído el 08 de Septiembre de 2013 desde: <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

Capítulo 2. Mejora del proceso de ventas a crédito de una carnicería de Cd. Obregón mediante la implementación de tecnologías de información

Ana Karina Gómez López, Elsa Lorena Padilla Monge, Jesús Antonio Gaxiola Meléndrez e Iván Tapia Moreno

RESUMEN

La mejora de los procesos internos ayuda a las empresas a incrementar su productividad, aumentar sus utilidades, tener un mayor control administrativo sobre sus actividades, mejorar las relaciones con los clientes y proveedores y permite la toma de decisiones inteligentes para alcanzar los objetivos de negocio que son el fin o la razón de ser y existir de las empresas. Por lo que hacer uso de tecnologías de información en la realización de sus procesos y actividades diarias representa una opción para hacer frente a las nuevas necesidades de la industria. Este artículo procede de una consultoría de Tecnologías de Información (TI) realizada a una empresa dedicada a la comercialización de productos cárnicos, se aplicó la metodología de Seis Sigma DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Implementar y Controlar), con el objetivo de implementar un proceso de administración para el seguimiento y control de las ventas crédito de la empresa, utilizando tecnologías de información para reducir el porcentaje de acumulación de las cuentas por cobrar, y por ende, las pérdidas financieras. Logrando el rediseño del proceso e incorporación tecnologías de información para brindarle apoyo, obteniendo con ello, el incremento de la liquidación de ventas a crédito de un 70% a un 91.86%, permitiendo a la empresa mayor estabilidad financiera y mayor margen de inversión.

Palabras clave: Administración de Procesos, DMAIC, Tecnologías de Información, Cuentas por cobrar.

ANTECEDENTES

La administración en general se puede considerar como una herramienta mediante la cual las empresas se organizan para funcionar de una manera óptima. López (2010) comenta que la administración financiera permite lograr la eficiencia operativa a fin de evitar la desaparición de micro, pequeñas y medianas empresas.

De igual manera, a lo largo de los años han surgido Tecnologías de Información (TI) que en el contexto de la industria, son cada vez más las empresas que han incorporado a sus negocios las TI. Según los resultados de un estudio realizado en Centroamérica, Solórzano (2006) comenta que la adopción de las TI produce impactos importantes en el desempeño de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME), referente al incremento de su eficiencia y productividad, así como en la calidad de sus productos y por tanto en el aumento de su competitividad.

En la administración financiera, las cuentas por cobrar por concepto de ventas a crédito permiten incrementar las ventas. Más aun en un mercado altamente competitivo las empresas recurren a la estrategia de facilitar a sus clientes la adquisición de sus productos o servicios, otorgándoles facilidades de pago mediante el establecimiento de líneas de crédito (Lopez, 2011).

La administración cuando tiene información que le permita tomar decisiones firmes y ágiles, obtiene una confianza capaz de impulsar al cliente a aumentar sus consumos.

La buena o mala administración de las cuentas por cobrar afecta directamente la liquidez de la empresa, ya que un cobro es el final del ciclo comercial donde se recibe la utilidad de una venta realizada y representa el flujo del efectivo generado por la operación general, además de ser la principal fuente de ingresos de la empresa base para establecer compromisos a futuro.

Gaxiola (2002) menciona que administrando la tecnología de información se obtendrá como resultado un nuevo recurso (la información) que permitirá administrar eficientemente los demás recursos tradicionales (dinero, inventarios, personal, maquinarias, capital) para lograr modernizar operaciones, reducir tiempos, disminuir desperdicios; logrando aumentar el nivel de calidad y hasta obtener ventajas competitivas sobre otras empresas del mismo ramo.

Planteamiento del problema

López (2010) resalta la importancia que tiene la administración de las cuentas por cobrar por ventas realizadas a crédito a los clientes, considerando que las ventas son el canal mediante el cual se recuperan los costos, los gastos y las inversiones, así como los objetivos económicos empresariales, siempre y cuando el diferencial entre costos y gastos sea positivo, con lo que se obtienen las utilidades.

La empresa afronta dificultades al momento de llevar el proceso de otorgamiento, control y seguimiento a los créditos que autoriza diariamente, tales como:

- ✓ Acumulación de cuentas por cobrar sin administración ni seguimiento.

- ✓ Falta de información oportuna de cada una de las ventas a crédito, ocasionando desconocimiento del estado de las cuentas de sus clientes.
- ✓ Extravío de notas de crédito, debido a su incorrecto almacenamiento.
- ✓ Otorgamiento o ampliación de crédito, sin consultar historial de adeudos o hábitos de pago del cliente.
- ✓ No se cuenta con un plan de cobranza que contribuya a disminuir las ventas a crédito acumuladas.

Por lo que la empresa no tiene información exacta, oportuna e inmediata de sus ventas a crédito, dificultando la toma de decisiones en cuanto al estado actual de sus cuentas por cobrar, donde la radica en:

¿Cómo disminuir el porcentaje de acumulación de ventas a crédito no liquidadas para reducir las pérdidas financieras?

Justificación

La Secretaría de Economía estima que existen más de 4 millones de empresas en México, donde 99.8% son PyME, las cuales generan 7 de cada 10 empleos en el país. Pancho's Carnicería es una micro-empresa que no sólo compite con súper mercados o cadenas nacionales, sino que también compite con aquellos negocios que ya se benefician de la automatización y control de sus procesos.

Gaxiola (2002) asegura que si una empresa logra llevar a cabo una administración eficiente de la tecnología de información obtendrá a cambio un buen desempeño empresarial logrando así incrementar su productividad, tener un control administrativo sobre sus funciones básicas, mejorar las relaciones con los clientes y proveedores, incrementar las utilidades y permitir la toma de decisiones inteligentes para alcanzar sus objetivos de negocio que son el fin o la razón de ser y existir de las instituciones.

Las ventas a crédito incrementan la posibilidad de tener mayores ventas y generar más clientes, dice García (2012). También comenta que dichas ventas implican un riesgo y que antes de vender a crédito, se debe tener la seguridad de poder recuperar el saldo en tiempo y forma, sin embargo, se deberá estar preparado para enfrentar tanto un posible retraso en el pago, como el de tener un pasivo que difícilmente pueda recuperarse.

Por lo que García (2012) establece pilares fundamentales para mejorar la operación de un departamento de crédito y cobranza, y poder reducir los riesgos antes mencionados. Dichos pilares son los siguientes:

- i. Conocimiento del cliente.
- ii. Administración de cartera.
- iii. Cobranza al cliente.
- iv. Políticas, reportes y resultados.

Por lo anterior, se determina que es importante llevar a cabo este proyecto ya que mediante esta solución, la empresa contará con una herramienta que le permitirá llevar el registro de la información general y específica de cada cliente, para en base a ello poder tomar mejores decisiones al momento de asignar o no, un crédito.

Dicha herramienta también apoyará a la administración de la cartera de clientes, es decir, llevar un seguimiento y control de cada una de las cuentas por cobrar así como de los pagos realizados por el deudor, hasta que esta sea liquidada.

Asimismo, se podrá establecer un plan de cobranza en base a la información almacenada en dicha herramienta, favoreciendo a la generación de estrategias de cobranza para minimizar el incremento de cuentas no cobradas y reducir pérdidas financieras.

Por último, se pretenden instituir políticas efectivas de crédito y cobranza, en base a datos estadísticos y comportamiento de los créditos otorgados por la empresa. Además, dicha herramienta permitirá generar reportes con información real y precisa del estado y movimientos realizados en cada cuenta. Por último, al momento de liquidarse algún crédito, ya se contará con todo un historial que permitirá a la empresa realizar mejoras a su proceso de ventas a crédito.

Los beneficios que se pretenden alcanzar con la realización de este proyecto son los siguientes:

- i. Implementación de una herramienta administrativa basada en TI para facilitar el seguimiento y control de las ventas a crédito.
- ii. Reducción de las pérdidas financieras por créditos no cobrados.
- iii. Incremento de la comunicación efectiva, empresa-cliente.
- iv. Promover el correcto almacenamiento, procesamiento e interpretación de información real del estado de las cuentas pendientes de sus clientes.
- v. Incremento en la eficiencia en la toma de decisiones respecto a los movimientos a realizar en las cuentas por cobrar.
- vi. Ofrecimiento de una mejor atención a clientes a crédito.

Por lo anterior, se considera importante llevar a cabo una mejora en la administración del proceso de ventas a crédito de la empresa, ya que al no implementar una herramienta que apoye al seguimiento y control de los créditos ofrecidos a sus clientes, se seguirán generando pérdidas financieras. Asimismo, el encargado general seguirá teniendo problemas para conocer el estado completo de sus cuentas por cobrar, disminuyendo así su capacidad de toma de decisiones respecto a la generación de estrategias de cobranza.

Objetivo

Implementar un proceso de administración para el seguimiento y control de las ventas a crédito de la empresa, utilizando tecnologías de información para reducir la acumulación de cuentas por cobrar.

MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan los principales conceptos de este artículo que son definición de cuentas por cobrar y el ciclo de cuentas por cobrar.

Definición de cuentas por cobrar

De acuerdo al Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF, 2011), las cuentas por cobrar representan derechos exigibles originados por ventas, servicios prestados, otorgamientos de préstamos o cualquier otro concepto, y estas pueden constituir una de las percepciones más importantes del activo circulante, dependiendo del giro del negocio y la competencia.

Una buena administración requiere de información al día sobre los saldos de los clientes y deudores, datos que deben ser captados y registrados de una manera veraz y correcta. Es indispensable tener un horario de corte de operaciones y una disciplina operativa de todos los involucrados en la operación.

Ciclo de cuentas por cobrar

En la Figura 1, economistas del sitio web Riesgoymorosidad.com (2009), ilustran el proceso productivo básico de cualquier empresa. Este ciclo tiene que ir avanzando para que funcione, y si no avanza o uno de sus engranajes deja de funcionar, surgen los problemas que pueden llevar al cierre de la empresa.



Figura 1. Ciclo básico del proceso productivo empresarial

Fuente: Riesgoymorosidad.com (2009).

Donde:

- ✓ Vender: Hay que vender para subsistir.
- ✓ Cuentas a cobrar: Lo ideal es vender al contado, pero en muchas ocasiones es imposible, por lo que se vende a crédito, lo que implica tener cuentas de créditos pendientes (a 30, 60, 90,... días).
- ✓ Según se vayan cobrando esas cuentas, se irá obteniendo liquidez.
- ✓ Con la liquidez obtenida, se podrá hacer frente a los pagos fijos y necesarios para sustentar la actividad.
- ✓ Y con el dinero que “sobra” se podrán hacer nuevas compras de suministros/materias primas, para empezar de nuevo el ciclo y vender.

Pero, ¿qué ocurre si la morosidad aumenta hasta límites insostenibles, y por tanto, las cuentas a cobrar no se transforman en liquidez? (Ver Figura 2)

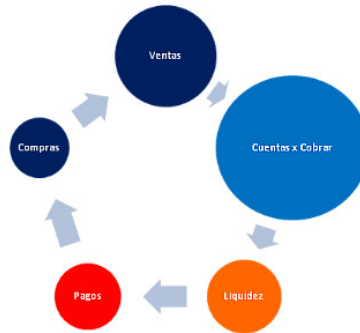


Figura 2. Ciclo productivo con incremento en cuentas por cobrar

Fuente: Riesgoymorosidad.com (2009).

La Figura 2, muestra un escenario de alta morosidad donde la empresa sigue vendiendo, las cuentas a cobrar aumentan y aumentan, sin que esas cuentas se transformen en liquidez, puesto que los clientes dejan de pagar. Este “engorde” de las cuentas a cobrar conllevan a una disminución de liquidez, esta disminución de liquidez provoca que se tenga el dinero justo (o ni si quiera eso) para pagar los gastos fijos, disminuyendo la capacidad de comprar nuevos suministros, con lo cual ya no se puede vender, y si no se vende, no se cobra y si no se cobra, hay que cerrar.

Metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Implementar y Controlar)

Seis Sigma se utiliza para eliminar los costos de no calidad (desperdicios, re-procesos, etc.), reducir la variación de un aspecto o característica de un producto, acortar los tiempos de respuesta a las peticiones de los clientes, mejorar la productividad y acortar los tiempos de ciclo de cualquier tipo de procesos, centrándose en aquellas características o atributos que son clave para los clientes y, por tanto, mejorando notablemente su satisfacción, afirman Yepes y Pellicer (2004).

Seis Sigma aporta una metodología de mejora basada en un esquema denominado DMAIC (Ver Figura 3): Definir los problemas y situaciones a mejorar, Medir para obtener información y los datos, Analizar la información recogida, Implementar y emprender mejoras en los procesos y, finalmente, Controlar o rediseñar los procesos o productos existentes.

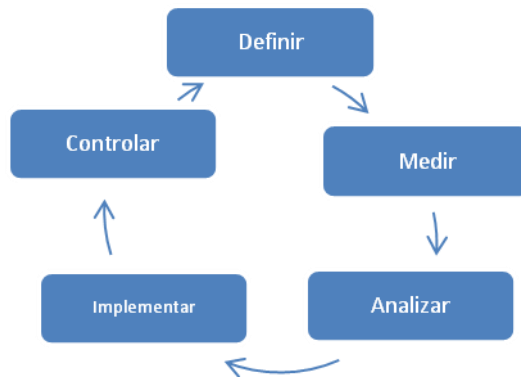


Figura 3. Metodología DMAIC

Fuente: Yepes y Pellicer (2004).

La metodología DMAIC ayuda a definir al cliente u objeto de estudio esencial, así como sus requerimientos y expectativas de mejora. Asimismo, propicia el entendimiento de los procesos clave que se encuentran afectados y que son causantes de problemáticas dentro de la empresa, que impactan directamente sobre sus recursos de financieros y sus clientes.

Además, busca medir el desempeño actual del proceso que se busca mejorar, recolectando información y definiendo indicadores para fijar la magnitud de la mejora requerida. Permite el análisis de datos para determinar las causas raíz del problema así como el diseño de soluciones que lo ataquen. Concede el desarrollo de un plan de implementación de las propuestas antes definidas donde se valida su funcionamiento y se establecen controles que ayuden a asegurar que la solución sea mantenida y no temporal, para lo que se documenta y monitorea.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la fase de Definición se logró identificar a la empresa y el proceso bajo estudio (Ver Figura 4).

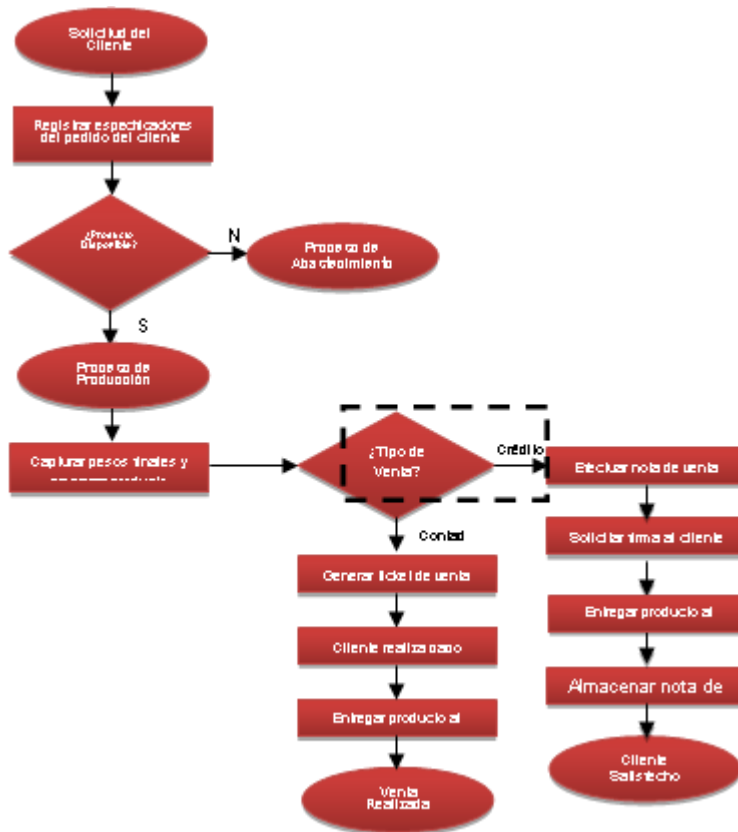


Figura 4. Diagrama de flujo del proceso de ventas

Fuente: Elaboración propia.

En la fase de medición se estableció el desempeño actual del proceso, donde se detectó que la empresa actualmente solo está recuperando el 70% de sus créditos otorgados, es decir, \$4,046 pesos, dejando \$1,734 pesos rezagados, donde mensualmente representan \$52,020 pesos asignados a créditos que no son recuperados oportunamente o que se vuelven irrecuperables.

En la fase de Análisis se determinaron las causas raíz de los problemas y/o defectos, se identifican las causas potenciales. Además, se identificaron las oportunidades de mejora en el proceso.

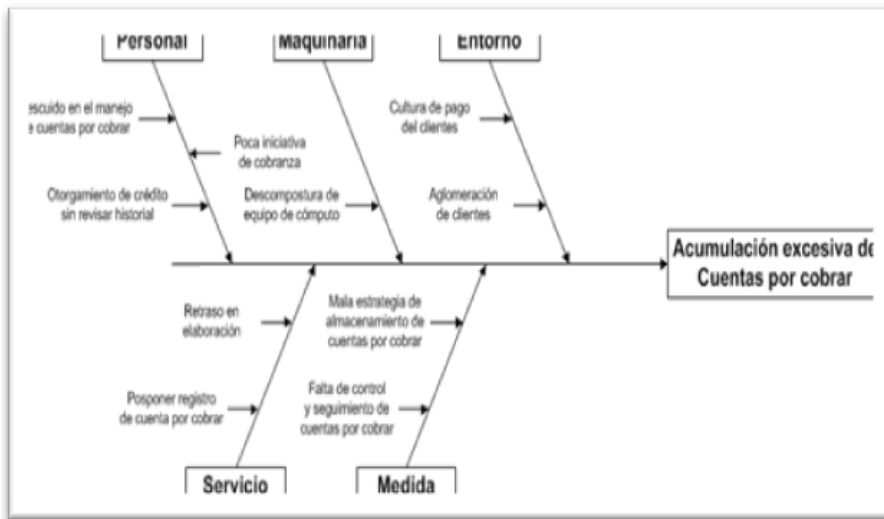


Figura 5. Causas raíz del problema.

Fuente: Elaboración propia.

En la fase de Implementación de mejoras, se desarrollaron y cuantificaron las soluciones potenciales de mejora y optimización del proceso (Figura 6)

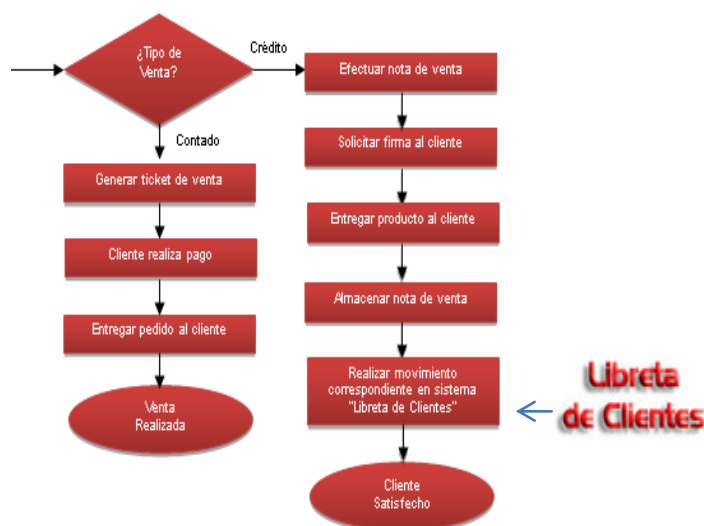


Figura 6. Proceso de ventas a crédito mejorado.

Fuente: Elaboración propia.

Se ingresa en el sistema de “Libreta de clientes” el adeudo del cliente, y en caso de ser uno nuevo, este primero se registra y posteriormente se le añade su adeudo. En caso de ya existir el cliente, se le ingresa a su cuenta un nuevo saldo pendiente. Si se solicita crédito, se revisa el historial crediticio del cliente.

En caso de un abono, se localiza el registro de adeudo del cliente en el sistema de “Libreta de clientes” y se hace la modificación correspondiente. En caso de ser una liquidación de cuenta, se localiza el registro de adeudo del cliente en el sistema de

“Libreta de clientes”, se elimina el cargo y se le entrega la nota como comprobante de su pago.

Además, se propone el siguiente proceso de cobranza:

- ✓ Identificación de cliente moroso.
- ✓ Recordarle al cliente verbalmente o telefónicamente de su adeudo.
- ✓ En caso no liquidar su adeudo, se le solicitará fecha compromiso de pago u abono.
- ✓ Al cumplirse la fecha de pago y el cliente no liquidó su cuenta, se le insistirá en el pago a través de 1) cartas simples, 2) llamadas telefónicas y 3) visitas personales.
- ✓ Al no tener efecto las medidas anteriores, la empresa optará por otra medida decisiva de su conveniencia.

En la fase de Control, se recomienda seguir el procedimiento de ventas a crédito documentado y apoyarlo a través del uso de tecnologías de información.

Para el monitoreo de la solución, se idéntico el indicador y sus valores a considerar, tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Sección 1. Identificación del indicador.

Sección I. Identificación del Indicador					
Proceso	Ventas				
Producto/Servicio	Venta a crédito				
Responsables	Proceso	Cajera	Medición	Consultor de TI	
Nombre del indicador	Porcentaje de ventas a crédito, liquidadas.				
Objetivo del indicador	Fórmula del indicador	Unidad de medida	Fuente de información		
Minimizar el porcentaje de acumulación de cuentas por cobrar para reducir las pérdidas financieras.	Número de ventas a crédito / Número de ventas a crédito liquidadas	Porcentaje (%)	Listado de cuentas por cobrar por cliente. Análisis de movimientos de cuentas por cobrar.		
Mide	Eficiencia		Eficacia	Efectividad	x
Periodicidad	Semanal	x	Mensual	Otro	

Fuente: Elaboración Propia

Después de la implementación de la solución, se operó la herramienta de TI con el nuevo proceso durante 2 meses (60 días), obteniendo los datos que fueron ingresados en la tabla 2.

Tabla 2. Registro de resultados

Sección II. Información operacional								
Registro de resultados								
Variable s	Periodo							
	Seman a 1	Seman a 2	Seman a 3	Seman a 4	Seman a 5	Seman a 6	Seman a 7	Seman a 8
# de ventas a crédito	10	8	11	9	13	8	14	13
# de ventas a crédito liquidada s	9	8	9	9	11	7	13	13
Resultad o (%)	90%	100%	81.81 %	100%	84.61 %	87.5%	92.85 %	100%

Fuente: Elaboración Propia

Al finalizar el monitoreo de la solución se obtuvieron los siguientes resultados (Ver Figura 7)

- ✓ Créditos otorgados = 86 créditos (100%)
 - 79 liquidados (91.86%)
 - 7 rezagados (8.14%)

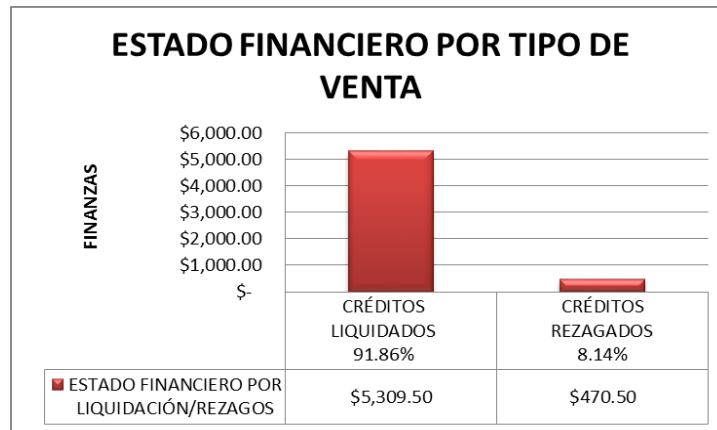


Figura 7. Resultados de la solución

Fuente: Elaboración Propia.

Al comparar los resultados dentro de los rangos de evaluación previamente establecidos, obtenemos lo siguiente (Ver Tabla 3).

- ✓ Se logró incrementar el porcentaje de liquidación de ventas a crédito en un 21.86%.
- ✓ Valor actual: 91.86%, siendo un resultado satisfactorio, dentro de los rangos de evaluación.
- ✓ Recuperación financiera
 - Inicial = 70% = \$4,046 pesos de \$5780, rezago de \$1,734 pesos (\$52,020 mensual).
 - Final = 91.86% = \$5,309.50 pesos de \$5780, rezago de \$470.50 pesos (\$14,115 mensual).

Tabla 3. Porcentaje de ventas a crédito liquidadas actualmente

Indicador	Fórmula de cálculo	Valor actual	Valor ideal	Rangos de evaluación				
				Mínimo	Aceptable	Satisfactorio	Sobresaliente	Máximo
Porcentaje de ventas a crédito liquidadas	Número de ventas a crédito liquidadas / Número de ventas a crédito	70%	100%	80%	85%	90%	95%	100%

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La ejecución del proyecto basada en la metodología DMAIC, rediseño del proceso e incorporación de TI para brindarle apoyo, permitió incrementar la liquidación de ventas a crédito de un 70% a un 91.86%.

La empresa cuenta con políticas de análisis crediticio de sus clientes, información real y concreta de los mismos, lo que le permite otorgar créditos de bajo riesgo. De igual manera, la empresa incremento su iniciativa de recuperación de cuentas por cobrar al basarse en políticas de cobranza, lo que influyo también en la cultura de pago del cliente.

La empresa logro mayor estabilidad financiera y por ende, mayor margen de inversión.

Asimismo, se recomienda seguir apoyando al proceso de ventas con la solución de TI, esto con la finalidad de seguir disminuyendo las pérdidas financieras.

Es conveniente que el personal continúe capacitándose en el manejo del equipo de cómputo y sistemas de información para el apoyo de sus actividades, para poder incorporar en el futuro nuevas soluciones de TI que les aporten a ellos más beneficios.

Se consideran exitosos los avances logrados. Se cumplieron con los objetivos planteados a pesar de que existían riesgos como falta de disponibilidad de parte de la empresa, sin embargo, se cumplió con lo proyectado.

BIBLIOGRAFÍA

Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, A. C. (CINIF) (2011). Norma de Información Financiera C-3 Cuentas e instrumentos financieros por cobrar. Recuperado el 18 mayo de 2013 de: http://www.cinif.org.mx/imagenes/archivos/auscultacion/NIF_C-3.pdf

Gaxiola, Jesús (2002). Tecnología de Información para las Pyme's. Recuperado el 8 de Febrero del 2013 de: http://pyme.com.mx/articulos_pyme/todoslosarticulos/tecnologia_de_informacion_para_las_pyme.htm

López, Mario (2010). La administración de cuentas por cobrar a clientes con el programa Excel. Recuperado el 12 de Febrero del 2013 de: http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/icea/IMG/pdf/No._5_-_11.pdf

Riesgoymorosidad.com (2009). El problema de la morosidad es más sencillo de lo que parece. Recuperado el 7 de marzo del 2013 de: <http://www.riesgoymorosidad.com/el-problema-de-la-morosidad-es-mas-sencillo-de-lo-que-parece/>

Solórzano, Arturo J. (2006). *Importancia de las Tecnologías de Información y Comunicación para las PYMES*. Recuperado el 22 de Enero del 2013 de: <http://ticdeuam.wikispaces.com/file/view/Importancia+de+las+TIC.pdf>

Yepes, Víctor; Pellicer, Eugenio (2004). Aplicación de la metodología Seis Sigma en la mejora de resultados de los proyectos de construcción. Recuperado el 6 de marzo del 2013 de: <http://personales.upv.es/vyepesp/05YPX01.pdf>

Capítulo 3. Manual de organización para una empresa dedicada a la venta de comida japonesa.

Rubí Marlene Soto Ruiz, Beatriz Alicia Leyva Osuna y Carlos Armando Jacobo Hernández.

RESUMEN

Los empleados deben realizar eficientemente sus actividades, por ello es necesario que conozcan lo que deben realizar, así los directivos puedan exigir resultados acorde a sus objetivos empresariales; por ello la problemática planteada es ¿Qué herramienta administrativa se requiere para formalizar la estructura organizacional de una empresa dedicada a la venta de comida Japonesa Para la resolución a esta pregunta se elabora el siguiente objetivo: Diseñar un Manual de Organización, que permita formalizar la estructura organizacional de una empresa dedicada a la venta de Sushi, mostrando las responsabilidades de cada puesto de trabajo, el organigrama de la empresa y su plataforma filosófica. Los sujetos del presente trabajo fueron Gerente General, Gerente de Ventas, Cocineros y Auxiliares, Meseros, Limpieza, y Repartidor, para obtener información se utilizaron tres cuestionarios; uno con la finalidad de determinar antecedentes y plataforma filosófica, otro para diagnosticar la situación respecto a la organización y el último para obtener información de los empleados sobre sus funciones. El procedimiento consta de elaboración del plan de trabajo, aplicación de instrumentos y elaboración del Manual de Organización. Los resultados fueron: Plataforma Filosófica, Estructura Organizacional, Organigrama, Descripción de Actividades. Primeramente se concluye el alcance del objetivo del presente trabajo, así como mencionar la relevancia del Manual de Organización para el logro de los objetivos de la empresa, evitando la duplicidad y confusión en las actividades a realizar, y ayuda a la evaluación del desempeño, con la finalidad que el recurso humano sea eficiente y eficaz y se vea reflejado en el cliente.

Palabras claves: Manual, Organización y Servicio.

ANTECEDENTES

La principal manera de satisfacer al cliente, es primeramente satisfaciendo al personal de la empresa. El recurso humano es uno de los principales factores para lograr el éxito de la compañía, si éste no está conforme con algún detalle en la empresa, difícilmente hará adecuadamente su trabajo y el cliente lo percibirá, lo cual repercutirá en la empresa.

Es necesario que los trabajadores conozcan a quien deben dirigirse al momento de que se les presente algún problema. Según Rodríguez, (2002) Los manuales de organización exponen con detalle la estructura orgánica de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad y las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa.

Planteamiento del problema.

De acuerdo a los cuestionarios de diagnóstico aplicados a la empresa Sushipotle, no cuenta con una plataforma filosófica que muestre lo que es la empresa, cual es su objetivo, hacia donde quiere llegar y de qué manera; para así motivarlos a alcanzarlos. Así mismo, se pudo percibir que la organización no tiene un documento que muestre las funciones de cada empleado, a quien deben dirigirse y el perfil que se requiere para ocupar cada uno de los puestos. Por lo antes mencionado, se plantea la siguiente pregunta:

¿Qué herramienta administrativa se requiere para formalizar la estructura organizacional de una empresa dedicada a la venta de comida Japonesa?

Justificación.

El contar con una herramienta administrativa que describa la estructura de funciones y departamentos de una organización, evitará que se presenten problemas como la duplicidad de funciones, se logrará la eficiencia en los empleados, se reducirán los tiempos en la realización de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, el personal se mantendrá motivado y contento lo cual generará que realicen su trabajo eficazmente.

En el (2002) Rodríguez nos dice que toda empresa, ya sea chica, mediana o grande debe disponer de alguna forma de descripción de su funcionamiento que sea fácil de entender, tanto para los directivos como para los empleados de menor rango y aun para la gente ajena a la organización.

Por esta razón se vio la necesidad de crear un Manual para la empresa Sushipotle, en donde se especificarán las actividades de cada uno de los empleados que laboran en ella, para que éstos puedan realizar las tareas que les corresponden a cada uno de una manera eficiente y que exista un control para poder cumplir con los objetivos de la empresa.

Objetivo.

Diseñar un Manual de Organización, que permita formalizar la estructura organizacional de una empresa dedicada a la venta de comida japonesa, mostrando las responsabilidades de cada puesto de trabajo, el organigrama de la empresa y su plataforma filosófica.

MARCO TEÓRICO

Organización: Según Hernández y Rodríguez (2002) es la acción administrativa-técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos, jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos. Así como las relaciones de comunicación formal entre las unidades. Responde a las preguntas: ¿Quién lo debe hacer? ¿De qué es responsable?

Importancia de la Organización: La organización recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa. Así mismo, es de gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos, de mecánica administrativa y los aspectos prácticos que se conocen bajo la denominación de dinámica: entre lo que “debe ser” y “lo que es”. (Reyes, 2005).

Principios de Organización: Según Reyes (2005), existen cinco principios de organización:

Especialización: “Cuanto más se divide el trabajo dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza”. La división del trabajo, no es sino el medio para obtener una mayor especialización.

Unidad de mando: este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas.

Equilibrio de autoridad -responsabilidad: “Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella”

Equilibrio de dirección- control: “A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando”

Manual de Organización. Desde el punto de vista administrativo lo ideal es que toda organización pequeña, mediana o grande disponga de alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados de menor rango y aun para gente ajena a la organización. (Rodríguez, 2002).

Definición del Manual de Organización. La Secretaria de Contraloría General (2003), define al manual de organización como el documento que contiene, en forma ordenada y Sistemática, la información y/o las instrucciones sobre su marco jurídico administrativo, atribuciones, historia, organización, objetivo y funciones de la dependencia o entidad,

constituyéndose además en un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas, siendo ello, un elemento de apoyo a su funcionamiento.

Importancia de un Manual de Organización: Según Münch (2004), los manuales de organización son de gran relevancia ya que:

- Uniforma y controla el cumplimiento de las funciones de la empresa
- Delimita las actividades, responsabilidades y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados, debido a que indican lo que deben hacer.
- Se consideran una fuente de información debido a que muestra la información de la empresa.
- Sirve de ayuda en la coordinación y evitan la duplicidad y fugas de responsabilidad.
- Reduce costos al incrementar la eficiencia.

Contenido del un Manual de Organización: Según Rodríguez (2002), el manual de organización contiene los siguientes puntos:

- | | |
|--|---|
| 1. Identificación | • Visión de la organización |
| 2. Introducción | • Valores |
| 3. Objetivos del manual | 9. Objetivos de la organización |
| 4. Ámbito de Aplicación | 10. Reglas y políticas de la empresa |
| 5. ¿Cómo usar el manual? | 11. Base Legal (en caso de ser organismo público) |
| 6. Revisiones y Recomendaciones | 12. Organigrama general |
| 7. Directorio | 13. Estructura Orgánica |
| 8. Marco filosófico de la organización | 14. Descripciones de puestos |
| • Antecedentes históricos | 15. Anexos |
| • Misión de la organización | |

MÉTODO

Sujetos. La empresa en estudio es “Sushipotle” ubicada en “No Reelección y Madero, Col. Plan Oriente” en Cd. Obregón, Sonora, los sujetos para este trabajo son:

Gerente General: El cual se encarga de estar al contacto con la gerente de ventas, sobre la administración, estar al pendiente de la materia prima y los gastos de la empresa.

Gerente de ventas: tiene la facultad de cobrar cada una de las órdenes y/o pedidos durante el día, al igual que el manejo de la caja registradora y supervisión del personal.

Cocineros: Estos son responsables de garantizar la calidad de la elaboración de los alimentos y su preservación a fin de lograr la satisfacción del cliente.

Auxiliar de cocina: Es el encargado de ayudar al cocinero en la elaboración del producto y de la limpieza de la cocina.

Meseros: Éstos son responsables de atender a los clientes, ofreciéndoles alimentos, bebidas y asistencia durante la estancia con un trato amable.

Encargado (a) de limpieza: Su función es la de mantener limpias las instalaciones de cocina y comedor, para poder trabajar en un lugar limpio y ofrecer a los clientes un producto de buena calidad.

Repartidor: se ocupa de entregar el producto terminado a domicilio y es el encargado de revisar que las motocicletas estén en buen estado.

Materiales. La herramienta que se utilizó fueron los cuestionarios, se aplicaron tres, uno al dueño de la empresa para recabar información sobre los antecedentes de la organización el cual consta de ocho preguntas (Anexo 1). Igualmente se le aplicó otro cuestionario que contiene veinte preguntas, con el objetivo de conocer cómo el dueño de la empresa administra su organización y si cuenta con objetivos establecidos para alcanzar lo que desea. (Anexo 2). Y por último se aplicó otro cuestionario a los empleados que laboran en la empresa con el fin de conocer si éstos cuentan con los conocimientos esenciales de la organización, así como también qué tanto conocen la estructura de la empresa, dicho cuestionario contiene veintiún preguntas (Anexo 3). Así mismo se utilizó la entrevista para recabar información más precisa y detallada sobre cada puesto de trabajo.

Procedimiento. A continuación se muestran los pasos a seguir para la realización del manual de organización. (Dirección General de Desarrollo Administrativo Contraloría General, 2005).

1. Planeación del Trabajo
2. Recopilación de información bibliográfica
3. Aplicación de Técnicas de Investigación
4. Análisis de la Información
5. Elaboración del Manual de Organización
6. Validación de la Información
7. Autorización del Manual
8. Distribución y Difusión
9. Revisión y Actualización

Resultados y Discusiones

Resultados. Los resultados obtenidos durante la consultoría realizada a la empresa se presentan a continuación:



Manual de Organización

2012

Elaboró: Rubí Soto, Mariana Osuna, Carolina López

Responsable: Mtra. Beatriz Alicia Leyva Osuna

Revisó: Mtra. María del Carmen Vásquez y Equipo de Trabajo

Autorizó: Sra. Beatriz Morales Valle

Introducción

Este manual está elaborado con la finalidad de que la organización cuente con un documento que muestre como está organizada la empresa, las unidades que lo integran y las funciones de cada departamento, para lo cual se tuvieron que aplicar varios cuestionarios al directivo de la unidad administrativa, conjuntamente con sus subordinados y plasmar el conjunto de información que fue brindada. Es de gran importancia contar con información del centro de trabajo para que los que en ella trabajen conozcan con precisión y exactitud cuáles son sus funciones que deben desempeñar como colaboradores, así como a quien están subordinados. Este manual debe de ser revisado cada dos años para adecuarlo a los posibles cambios organizacionales.

Objetivo del Manual

Proporcionar a la empresa un documento que contenga elementos necesarios para facilitar los conocimientos necesarios sobre la organización, como lo es la filosofía de la organización, objetivos, políticas y descripción de puestos, con el fin de mejorar y facilitar el aprendizaje de los integrantes de la organización.

Ámbito de Aplicación

El ámbito de aplicación del presente manual comprende al personal que integra a toda la organización de Sushipotle; y será de estricto cumplimiento de quienes la conforman.

¿Cómo usar el manual?

El presente manual es de uso exclusivo para integrantes de la empresa el usuario del manual deberá leerlo antes de iniciar por primera vez en la empresa, para que se entere de lo esencial con respecto a la empresa.

Deberá utilizarse de manera responsable, cuidarlo y mantenerlo en buen estado así como cuando se deje de laborar en esta empresa se deberá devolver al responsable del mismo.

Revisiones y Recomendaciones

Este manual será revisado anualmente, siendo el área de administración la responsable de informar al personal de cualquier cambio o corrección que hubiere durante el período.

Directorio

Dueño

Jesús Ernesto Sosa Galván

Cel. 6441 21 50 81

Cajera

Beatriz Morales Valle

Cel. 6441903123

Cocinero

Jonathan Zaid González Devora

Cel. 6441344021

Mesera

Elizabeth González Cuen

Cel. 6441 01 76 71

Repartidor

Iván Molina

Cel. 6441 3475 60

Limpieza

Rosalía González Charmonate

Cel. 6441901211

Marco Filosófico

Historia

Sushipotle es un negocio dedicado a la venta de comida japonesa, nació en noviembre de 2001, por un traspaso de negocio, anteriormente también estaba instalado un sushi el cual contaba con el mismo nombre, actualmente las instalaciones no son propias, se paga mensualmente una renta y su propietario es Jesús Ernesto Sosa Galván, el cual administra otra empresa como “Lichas Café”. Sushipotle se encuentra ubicado en la calle No Reección y madero, Colonia Benito Juárez.

En sus inicios la empresa comenzó con seis empleados y actualmente cuenta con diez, y se está pensando en expandirse en diversos puntos de la ciudad.

En la actualidad Sushipotle cuenta con diversos servicios como:

Servicio para llevar

Servicio a domicilio

Mesas en el exterior

La aceptación de reservas

Es un restaurant para todo tipo de clientes ya que cuenta con diversos platillos para satisfacer las necesidades de personas de la tercera edad, hasta niños. Es un excelente lugar para ir a disfrutar de una deliciosa comida japonesa en familia o con amigos

Misión

Somos una empresa restaurantera dedicada a la elaboración de comida japonesa ofreciendo una gran variedad de productos de primera calidad y excelencia en el servicio, logrando las

expectativas a nuestros clientes, creando valor a nuestros empleados en un ambiente cordial y servicio personal ofreciendo mayor seguridad. Aplicando los valores de honestidad, responsabilidad y compromiso.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado, llegando a ser un restaurante altamente reconocido entre la comida japonesa dentro del mercado posicionándolo como el número uno en calidad, buen servicio y sobre todo logrando la completa satisfacción de nuestros clientes, teniendo una expansión en todo Ciudad Obregón.

Valores

Responsabilidad.

Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

Honestidad

Hablar con la verdad y vivir de acuerdo con la verdad, renuncia a las mentiras o las trampas y afirma en cada momento los valores que son más importantes para ella.

Trabajo en Equipo.

Es coordinar e integrar esfuerzos entre varias personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado; es embarcarse en una misma causa.

Puntualidad

Es una actitud que se requiere establecen para el cumplimiento de los horarios de los empleados, para la realización de cada una de sus actividades.

Calidad.

Ofrecemos diariamente productos y servicio de calidad.

Respeto.

Buscamos constantemente mantener la armonía en la relación con compañeros de trabajo, clientes y proveedores.

Compromiso.

Con nuestro clientes, al brindarles productos de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal, y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.

Objetivos**Objetivos General**

Brindar el mejor servicio a nuestros clientes satisfaciéndolos con el buen sabor de nuestra comida japonesa.

Objetivos específicos

- Brindar todos los días el mejor servicio a los clientes.
- Expansión del negocio a distintos puntos de mercado en un periodo de 1 a 5 años.
- Aumento de las ventas en un 30% de manera mensual.
- Brindar un servicio a domicilio diario entre 30 y 45 minutos de tiempo de llegada.
- Colocar una sucursal en otro punto de la ciudad dentro de un periodo de 1 a 5 años.

Reglas

- Se encuentra estrictamente prohibido fumar dentro de las instalaciones de la empresa.
- Todo el personal que realice su trabajo en cocina deberá portar adecuadamente su equipo de protección personal (guantes, cubre bocas, cofia).
- Se prohíbe el uso de anillos y aretes o cualquier otro accesorio que pueda poner en riesgo la higiene y la calidad de los alimentos.
- No se deberá utilizar ningún tipo de maquillaje.
- Todo el personal deberá presentarse al trabajo con higiene total.
- El personal debe mantener siempre limpia su área de trabajo.
- El respeto a las ideas, es una base de esta empresa, por lo tanto se respetara a las demás personas sin ignorarlas ni burlarse de ellas.
- No se debe mascar chicle mientras se esté laborando.
- Prohibido el uso de lenguaje anti sonante para dirigirse a los compañeros o clientes.

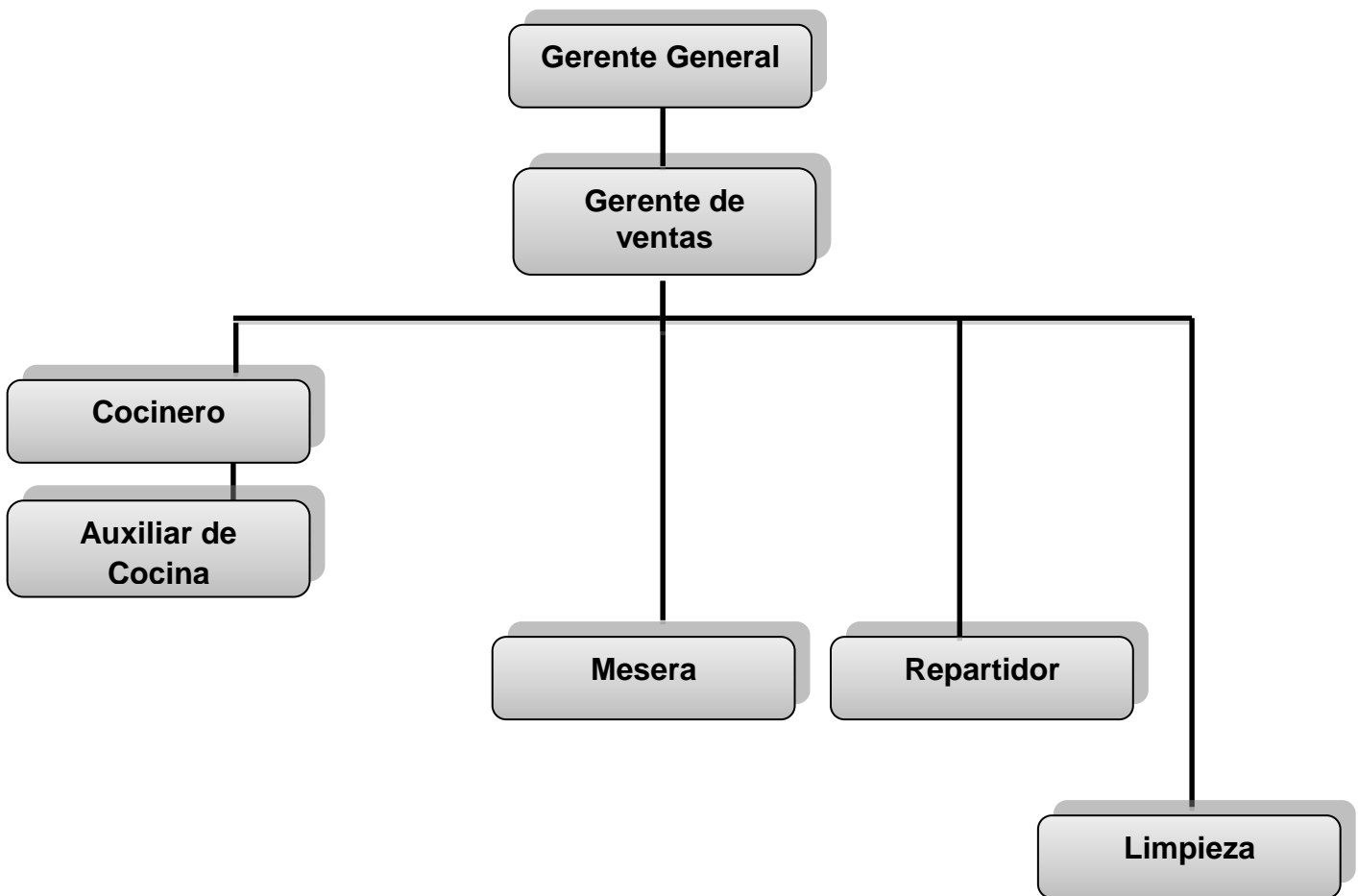
Al incumplimiento se le aplicara una amonestación, dependiendo del grado de la irresponsabilidad, misma que será otorgada por el encargado de la empresa.

Políticas

- Todo el personal de trabajo portara adecuadamente su uniforme de trabajo.
- Evitar las visitas de personas ajenas a la empresa en horarios de trabajo con fines personales, así como las llamadas telefónicas.

- Se hará lo posible para que el pedido a domicilio llegue en tiempo y forma al cliente en un lapso de 30 minutos.
- Todos los integrantes de la empresa procuraran mantener un comportamiento ético.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos

Organigrama



Estructura Orgánica

NIVEL	PUESTO	OCUPANTE	CLAVE
1	Gerente General	Jesús Ernesto Sosa Galván	SSP001
2	Gerente de Ventas	Beatriz Morales Valle	SSP002
3	Cocinero	Lorena Estrada Berumen Aníbal Iván Garza Murrieta	SSP003
3	Mesero (a)	Elizabeth González Cuen Berta Alicia Ramírez Dones	SSP004
4	Auxiliar de Cocina	Jonathan Zaid González Devora	SSP005
5	Repartidor	Iván Molina Alejandro Arvizu Trujillo	SSP006
5	Limpieza	Rosalía González Charmonate	SSP007

Descripción de Puestos

Índice

Descripción de Puestos	21
Gerente General	22
Cajera.....	25
Cocinero (a)	28
Auxiliar de cocina.....	31
Mesero (a)	34
Encargado de limpieza.....	37
Repartidor	40

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **Nombre del Puesto**
Gerente General
 - **Área y/o Departamento**
Administrativa
 - **Puesto a quien le reporta:**
No Aplica
 - **Puestos que dependen de él:**
- Gerente de Ventas, cocineros, auxiliar de cocina, meseros, limpieza, repartidor
 - **Fechas de implementación:**
03 de Octubre de 2012
 - **Fecha de revisión:**
02 de Noviembre de 2012

- **Descripción Genérica del Puesto:**

Estar al contacto con la gerente de ventas, sobre la administración, estar al pendiente de la materia prima y los gastos de la empresa.

- **Funciones:**

- Contratación y despido del personal.
- Recibir el corte de caja
- Establecer buenas relaciones con todos los niveles internos y externos de la organización para establecer el correcto uso de los recursos de la empresa.
- Crear una sana convivencia en la empresa.
- Pago de nomina.
- Elaborar y dar a conocer los reglamentos.

- **Perfil del puesto:**

Especificaciones	Características	Requerimientos
Escolaridad	Preparatoria y/o Carrera Trunca	Certificado y/o Constancia de estudios
Idioma	Español	100%
Conocimientos	Saber leer y escribir Matemáticas de taller Manejo de Caja Atención & Servicio al cliente	Indispensable
Experiencia	Supervisión	2 años de Experiencia
Edad	23 – 35	-----
Sexo	Indistinto	-----

Elaboró: Rubí Soto, Mariana Osuna, Carolina Gutiérrez

Revisó: Beatriz Morales Valle

Autorizó: Jesús Ernesto Sosa Galván

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **Nombre del Puesto**
Gerente de ventas
- **Área y/o Departamento**
Administrativa
- **Puestos a quien le reporta:**
Gerente General
- **Puestos que dependen de él:**
Cocineros, auxiliar de cocina, meseros, limpieza, repartidor
- **Fechas de implementación:**
03 de Octubre de 2012
- **Fecha de revisión:**
02 de Noviembre de 2012

- **Descripción Genérica del Puesto:**

Encargada(o) de cobrar cada una de las ordenes y/o pedidos durante el día, al igual que el manejo de la caja registradora y supervisión del personal.

- **Funciones**

- Realizar el porte de caja
- Contestar Teléfono y tomar pedidos
- Cobranza
- Elaboración de las cuentas diarias
- Colabora en la elaboración de la nominas

- **Perfil de puestos**

Especificaciones	Características	Requerimientos
Escolaridad	Preparatoria	Certificado y/o Constancia de estudios
Idioma	Español e Ingles	50%
Conocimientos	Leer & escribir Matemáticas de taller Contabilidad	-----
Experiencia	Manejo de caja registradora Atención al cliente contabilidad	2 años de Experiencia
Edad	20 – 35	-----
Sexo	Indistinto	-----

Elaboró: Rubí Soto, Mariana Osuna, Carolina Gutiérrez

Revisó: Beatriz Morales Valle

Autorizó: Jesús Ernesto Sosa Galván

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **Nombre del Puesto:**

Cocinero (a)

- **Área y/o Departamento**

Producción

- **Puestos a quien le reporta:**

Gerente de ventas

- **Puestos que dependen de él:**

Auxiliar de cocina

- **Fechas de implementación:**

03 de Octubre de 2012

- **Fecha de revisión:**

02 de Noviembre de 2012

- **Descripción Genérica del Puesto:**

Responsable de garantizar la calidad de la elaboración de los alimentos y su preservación a fin de lograr la satisfacción del cliente.

- **Funciones:**

- Realizar el porte de caja
- Servir alimentos en proporciones iguales (individuales).
- Recibir y ordenar alimentos
- Lavar Frutas, Verduras, Carnes, Pollo y/o cualquier alimento que lo requiera.
- Reportar faltantes de alimentos.
- Limpieza del área de trabajo, en lo referente a los utensilios.
- Vigilancia de instalaciones y equipo.
- Reportar fallas

- **Perfil del puesto:**

Especificaciones	Características	Requerimientos
Educación	Secundaria	Certificado
Idioma	Español	100%
Conocimientos	Leer & escribir Elaboración de sushi Manejo del equipo	-----
Experiencia	En la elaboración de sushi	2 años de Experiencia
Edad	20 - 40	-----
Sexo	Indistinto	-----

Elaboró: Rubí Soto, Mariana Osuna, Carolina Gutiérrez

Revisó: Beatriz Morales Valle

Autorizó: Jesús Ernesto Sosa Galván

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **Nombre del Puesto:**
Auxiliar de Cocina
 - **Área y/o Departamento**
Producción
 - **Puestos a quien le reporta:**
Cocinero(a)
- **Puestos que dependen de él:**
Ninguna
 - **Fechas de implementación:**
03 de Octubre de 2012
 - **Fecha de revisión:**
02 de Noviembre de 2012

- **Descripción Genérica del Puesto:**

Encargado de ayudar al cocinero en la elaboración del producto y de la limpieza de la cocina.

- **Funciones:**

- Desinfección de alimentos
- Preparación de alimentos:
 - Mezcla de ingredientes
 - Preparación de base (arroz)
 - Corte de alga
 - Preparación de empanizado
 - Rayar zanahoria
 - Elaboración del Tampico
 - Preparación de la salsa de soya

- **Perfil del puesto:**

Especificaciones	Características	Requerimientos
Escolaridad	Secundaria	Certificado
Idioma	Español	100%
Conocimientos	Leer & escribir Preparación de comida rápida Manejo del equipo	-----
Experiencia	En la elaboración de sus	2 años de Experiencia
Edad		-----
Sexo	Indistinto	-----

Elaboró: Rubí Soto, Mariana Osuna, Carolina Gutiérrez

Revisó: Beatriz Morales Valle

Autorizó: Jesús Ernesto Sosa Galván

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **Nombre del Puesto:**
Mesero (a)
 - **Área y/o Departamento**
Comedor
 - **Puestos a quien le reporta:**
Gerente de ventas
- **Puestos que dependen de él:**
Ninguna
 - **Fechas de implementación:**
03 de Octubre de 2012
 - **Fecha de revisión:**
02 De Noviembre de 2012

- **Descripción Genérica del Puesto:**

Se encarga de atender a los clientes, ofreciéndoles alimentos, bebidas y asistencia durante la estancia con un trato amable.

- **Funciones:**

- Desinfección de alimentos
- Cuando el cliente lo solicita, presentar la cuenta para su pago.
- Presentarse al trabajo debidamente aseado, tanto del cuerpo como del uniforme.
- Limpia mesas, ceniceros, candeleros, menús, lámparas de mesas, charolas, etc.
- Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía.
- Conocer perfectamente los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes con que están preparados.
- Presentar la comanda al cajero para que la selle y poder solicitar al cocinero los platillos ordenados por el cliente.
- Retirar los platos oportunamente.
- Cuando el cliente lo solicita, presentar la cuenta para su pago.

- **Perfil del puesto:**

Especificaciones	Características	Requerimientos
Educación	Secundaria	Certificado
Idioma	Español	-----
Conocimientos	Leer & escribir Matemáticas de taller	-----
Experiencia	Atención al Cliente	1 año de Experiencia
Edad		-----
Sexo	Indistinto	-----

Elaboró: Rubí Soto, Mariana Osuna, Carolina Gutiérrez

Revisó: Beatriz Morales Valle

Autorizó: Jesús Ernesto Sosa Galván

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **Nombre del Puesto**
Encargado (a) de Limpieza
 - **Área y/o Departamento**
Cocina y comedor
 - **Puestos a quien le reporta:**
Gerente de ventas
- **Puestos que dependen de él:**
Ninguna
 - **Fechas de implementación:**
03 de Octubre de 2012
 - **Fecha de revisión:**
02 de Noviembre de 2012

- **Descripción Genérica del Puesto:**

Encargado de mantener limpias las instalaciones de cocina y comedor, para poder trabajar en un lugar limpio y ofrecer a los clientes un producto de buena calidad.

- **Funciones**

- Reportar la necesidad de artículos de limpieza.
- Barrer y trapear el piso.
- Lavar Baños.
- Limpiar ventanas.
- Limpiar mesas.
- Lavado de artículos de cocina.

- **Perfil del puesto:**

Especificaciones	Características	Requerimientos
Educación	Primaria	Certificado
Idioma	Español	-----
Conocimientos	Leer & escribir Manejo de equipo de limp	-----
Experiencia	No necesaria.	No necesaria.
Edad		-----
Sexo	Indistinto	-----

Elaboró: Rubí Soto, Mariana Osuna, Carolina Gutiérrez

Revisó: Beatriz Morales Valle

Autorizó: Jesús Ernesto Sosa Galván

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- **Nombre del Puesto**
Repartidor
- **Área y/o Departamento**
Ventas
- **Puestos a quien le reporta:**
Gerente de ventas
- **Puestos que dependen de él:**
Ninguna
- **Fechas de implementación:**
03 de Octubre de 2012
- **Fecha de revisión:**
02 de Noviembre de 2012

- **Descripción Genérica del Puesto:**

Encargado de entregar el producto terminado a domicilio y encargado de revisar que las motocicletas estén en buen estado.

- **Funciones**

- Revisar mercancía que se entregara.
- Solicitar factura de los pedidos.
- Repartir el producto al cliente.
- Realizar el cobro.
- Cuidar de los medios de transporte de la empresa.
- Contar con licencia vigente.
- Cumplir con las rutas y tiempos especificados.
- Revisar que las motos estén en buenas condiciones

- **Perfil del puesto**

Especificaciones	Características	Requerimientos
Educación	Secundaria	Certificado y/o constancia estudios
Idioma	Español	-----
Conocimientos	Leer & escribir Manejo de motocicleta	-----
Experiencia	Uso de motocicleta	2 años de Experiencia
Edad	20 - 40	-----
Sexo	Masculino	-----

Elaboró: Rubí Soto, Mariana Osuna, Carolina Gutiérrez

Revisó: Beatriz Morales Valle

Autorizó: Jesús Ernesto Sosa Galván

DISCUSIONES

A través de los cuestionarios aplicados se puede detectar que la empresa no cuenta con instrumentos administrativos que estén formalmente establecidos. Se lleva un control de todos los procesos que hay que realizar pero ninguno es formal.

De acuerdo a lo dicho por Rodríguez (2002) es necesario que toda empresa, sea del tamaño que sea, disponga de algún instrumento que describa su funcionamiento, que sea entendible para todas las personas que laboran en la empresa, así como para la gente ajena a la organización.

De la misma manera la Secretaria de la Contraloría general, (2003) nos dice que el objetivo de un manual de organización es proporcionar, en forma ordenada, la información básica de la organización y el funcionamiento de la unidad responsable como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas.

Cabe destacar que si bien la empresa no contaba con instrumentos formales a través de los cuales se pudiera llevar un control exacto de las actividades que realiza cada puesto de trabajo, si se llevaba uno informal con políticas y reglas, se sabía bien las metas y objetivos que se quieren alcanzar.

Conclusiones y Recomendaciones.

Conclusiones. A través de este trabajo se cumplió con el objetivo de diseñar un Manual de Organización que le permitirá formalizar la estructura organizacional a una empresa dedicada a la venta de comida Japonesa, en el cual se mostrarán las responsabilidades de cada puesto de trabajo, el organigrama de la empresa y su plataforma filosófica. Dentro de este manual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración, facilitando la toma de decisiones, determinando la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización, minimizando los conflictos de áreas, y fomentando el orden dentro de la organización.

Este manual tiene gran relevancia ya que a través de él se pueden alcanzar los objetivos de la empresa más fácilmente, ya que todos los empleados conocen lo que se pretende lograr y que tienen que hacer para obtenerlo. Por lo tanto es importante que se lleve a cabo, que todos los empleados lo conozcan y que esté al alcance de cada uno de ellos.

Recomendaciones. Posteriormente se muestran las sugerencias que se consideran convenientes para ayudar a tener una mejor organización dentro de la empresa y así disminuir las deficiencias que se pueden estar presentando en Sushipotle, y así lograr que todos los empleados que laboran en la misma, trabajen de una manera más eficiente y eficaz, y logren cumplir con los objetivos de la empresa.

A continuación se enlistan algunas de las recomendaciones sugeridas:

1. Dar a conocer a los empleados la plataforma filosófica de la empresa, la cual contiene misión, visión, valores, objetivos, reglas y políticas de la empresa.
2. Mantener al alcance de todos los trabajadores el manual de organización que aquí se presenta.
3. Colocar a la vista de todos la plataforma filosófica de la empresa para que estos estén consientes de lo que la empresa pretende lograr y trabajen eficientemente todos los días para conseguirlo.
4. Actualizar el presente manual de organización cada año, o bien, cuando surja algún cambio dentro de la organización.
5. Cualquier cambio, corrección o recomendación se comunicara con el dueño de la empresa o a su vez con la gerente de ventas, el cual llevara a cabo revisiones periódicas al respecto.

Por último, cabe destacar que el objetivo planteado se logró exitosamente, el cual radicaba en el diseño de un Manual de Organización, que le permitiera a la empresa dedicada a la venta de Sushi formalizar su estructura organizacional, mostrando las responsabilidades de cada puesto de trabajo, el organigrama de la empresa y su plataforma filosófica.

BIBLIOGRAFÍA

- Dirección General de Desarrollo Administrativo Contraloría General (2005). "Metodología Para La Elaboración De Manuales Administrativos" Primera edición. Editora de Gobierno del Estado de Veracruz, México.
- Hernández y Rodríguez, Sergio (2002). "introducción a la administración: Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia" Cuarta edición. Ed. Mcgraw Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V. México, D.F.
- Münch G., García M. (2004). "Fundamentos de la Administración" Quinta edición. Ed. Trillas, México.
- Reyes P. (2005). "Administración de empresas: Teoría y práctica" Primera edición. Ed. Limusa, México, D.F.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2006). "Administración" Primera edición. Cengage Learning Editores, Mé(x)ico.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2002). "Como elaborar y usar los manuales administrativos" tercera edición. Editorial Thompson Learning, México.
- Secretaría de la Contraloría General del Estado, (2003). "Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización", México, D.F.

ANEXO 1

CONSULTORIA EMPRESARIAL PROFESIONAL

“Antecedentes de la empresa”

Datos de Identificación
Objetivo: Conocer los antecedentes de la empresa a fondo para tener más claridad de su estado actual.
Nombre de la empresa:
Nombre del funcionario:
Puesto actual:
Fecha de entrevista:

Instrucciones: Lee cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y contesta de manera clara y precisa.

1. ¿Cuándo se fundó la empresa?
2. ¿Quién la fundo y cómo surgió la idea de fundarla?
3. ¿Cuál es el giro de la empresa?
4. ¿Cuánto tiempo tiene el mercado?
5. ¿Cuántos empleados tiene?
6. ¿Qué tipo de servicios ofrece?
7. ¿Han surgido actualmente problemas en la organización?

Si ___ No ___ ¿Cuáles?

8. ¿Cuál es el domicilio actual de la empresa?

ANEXO 2

CONSULTORIA EMPRESARIAL PROFESIONAL

“Entrevista al dueño”

Datos de Identificación
Objetivo: conocer como el dueño de la empresa maneja a su organización y si cuenta con objetivos establecidos para alcanzar lo que desea.
Nombre de la empresa:
Nombre del funcionario:
Puesto actual:
Fecha de entrevista:

Instrucciones: Lee cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y contesta de manera clara y precisa.

1. Planeación

1. ¿Cuenta la empresa con misión?

Si _____ No _____ ¿Cuáles? _____

2. ¿Cuenta la empresa con visión?

Si _____ No _____ ¿Cuáles? _____

3. ¿La empresa cuenta con valores establecidos?

Si _____ No _____ ¿Cuáles? _____

4. ¿La empresa cuenta con algún objetivo?

Si _____ No _____ ¿Cuáles? _____

5. ¿La empresa cuenta con políticas establecidas?

Si _____ No _____ ¿Cuáles? _____

I. Organización

1. **¿La empresa cuenta con un organigrama establecido?**
2. **¿Cuántos departamentos funcionales tiene la empresa?**
3. **¿Cuenta con un manual de organización?**
4. **¿Cuenta con alguna descripción de puesto de cada área funcional?**
5. **¿Lleva algún control de las actividades que se realizan en cada departamento?**
6. **Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades?**

Si _____ No _____ ¿Cuáles? _____

7. **¿Existe coordinación adecuada en su área o departamento?**
8. **¿Recibe órdenes de personas ajenas a su área o departamento?**
9. **¿Tiene usted personas a su cargo?**
10. **¿Conoce las actividades del puesto o cargo que ocupa?**

II. Dirección

1. **¿Cuenta con algún proceso de comunicación?**

Si _____ No _____ ¿Cuáles? _____

2. ¿Ha existido algún problema de comunicación con los empleados?

3. ¿Qué medios de comunicación utilizan?

4. ¿La información sobre su trabajo le llega a tiempo y completa?

Si _____ No _____ ¿Porqué? _____

5. ¿Ha ocurrido malos entendidos por mala comunicación?

ANEXO 3

CONSULTORIA EMPRESARIAL PROFESIONAL

“Entrevista al Empleado”

Datos de Identificación
Objetivo: conocer si los empleados cuentan con los conocimientos esenciales de la organización, así como también que tanto conocen la estructura de la empresa.
Nombre de la empresa:
Nombre del funcionario:
Puesto actual:
Fecha de entrevista:

Instrucciones: Lee cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y contesta de manera clara y precisa.

1. Planeación

1.- ¿Conoce la misión de la empresa?

Si _____ No _____ ¿Cuál es?

2.- ¿Conoce la visión de la empresa?

Si _____ No _____ ¿Cuál es? _____

3.- ¿Conoce los valores de la empresa?

Si _____ No _____ ¿Cuál es? _____

4.- ¿Conoce las políticas de la empresa?

Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

5.- ¿Conoce los objetivos de la empresa?

Si _____ No _____

¿Cuáles?

2. Organización

1.- ¿Conoce los departamentos de la empresa?

Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

2.- ¿Sabes cómo está estructurada la empresa?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

3.- ¿Conoce las actividades que se realizan en cada departamento?

Si _____ No _____ ¿Cuál

es? _____

4.- ¿Conoce algún manual que tenga la empresa?

Si _____ No _____ ¿Cuál

es? _____

5.- ¿Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades?

Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

6.- ¿Recibe órdenes de personas ajenas a su área o departamento?

7.- ¿Tiene usted personas a su cargo?

8.- ¿Existe coordinación adecuada en su área o departamento?

9.- ¿Realizas tareas que no te corresponden?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

10.- ¿Tengo las competencias que el puesto requiere?

Si _____ No _____ ¿Porqué? _____

3. Dirección

1.- ¿Conoce algún proceso de comunicación?

Si _____ No _____

¿Cuáles? _____

2.- ¿Ha existido algún problema de comunicación con sus compañeros de trabajo?

3.- ¿Qué medios de comunicación utilizan?

4.- ¿La información sobre su trabajo le llega a tiempo y completa?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

5.- ¿Ha ocurrido malos entendidos por mala comunicación?

6.- ¿Tiene buena comunicación con sus compañeros de trabajo?

Capítulo 4. Análisis de la percepción de los alumnos sobre los servicios de una institución educativa de nivel medio superior.

Alejandra Mendoza Nava, Rosario Armenta Gómez y María Elvira López Parra.

RESUMEN

En la actualidad en la educación Media Superior existen varias problemáticas como lo son la deserción escolar, a pesar de que la educación media superior es un requisito obligatorio ante la Secretaría de Educación Pública (SEP) existe un número considerable de bajas en la asistencia a los planteles, esto debido a ciertos factores.

El objetivo de esta investigación es identificar la percepción de los alumnos con respecto al servicio que ofrece el instituto educativo a través de una investigación de mercado que le permita analizar la situación en la que se encuentra desde el punto de vista de los estudiantes, así como conocer los gustos y preferencias de los alumnos, entre otros aspectos, para así lograr su preferencia.

Por medio de la aplicación de un instrumento (cuestionario) a sus alumnos, se pudo conocer la percepción que tienen los alumnos con respecto al servicio que ofrece el instituto educativo, en cuanto a la calidad de equipo e instalaciones del plantel educativo, el nivel educativo de los profesores, el ambiente estudiantil en el que el alumno se desarrolla, las motivaciones e incentivos que el instituto les proporciona.

Se llegó a la conclusión de que a la mayoría de los alumnos les agrada el nivel académico y a las actividades extracurriculares que ofrece la institución. Por otra parte comentan que les gustaría más actividades deportivas y un espacio destinado para la realización de este tipo de actividades.

Palabras clave: demanda, investigación de mercado, educación media superior.

ANTECEDENTES

Para conocer un mercado específico hay que estudiarlo y la investigación de mercado es una pieza fundamental. La investigación de mercado es una ciencia; de modo general se podría decir que es el esfuerzo para obtener y analizar la información sobre las necesidades deseos, gustos, recursos, actitudes y comportamiento del público, para orientar el desarrollo estratégico del negocio hacia nuevas oportunidades e innovaciones de mercado, y para ayudarlos a desarrollar e implementar las acciones de mercadotecnia y ventas (López, 2001).

Se llevará a cabo una investigación de mercado a una institución de educación media superior que sirva para conocer los gustos y preferencias de los clientes directos que en este caso serían los alumnos.

Como datos recopilados por el INEGI 2012 respecto a la educación media superior de Sonora en el ciclo escolar 2011/2012 se informó que en el estado hubo un total de 94,086 alumnos. Al respecto se encontró que existen 117, 854 escuelas particulares que de alguna manera tienen como objetivo económico obtener un margen de utilidad considerable para el beneficio de sus socios, de ahí la importancia de conocer a los clientes directos de esta institución educativa.

La institución objeto de estudio nació en 1935 por las señoritas Balvanera, Jesús y Coronelia Espinosa, procedentes de Álamos, Sonora. Cabe mencionar que fue la primera institución educativa particular en Ciudad Obregón, por lo que personalidades de renombre en nuestra entidad estudiaron en esta escuela. Se encontraba ubicada en 5 de febrero entre Hidalgo y Guerrero. Con el nombre de Academia Comercial Espinosa. Tenían grupos de primaria y comercio. En 1972 se incorporó Secundaria, y en 1997 preparatoria, teniendo actualmente su domicilio en zacatecas #108 norte entre Hidalgo y Allende.

Planteamiento del problema

En la actualidad en la educación Media Superior existen varias problemáticas como lo son la deserción escolar, a pesar de que la educación media superior es un requisito obligatorio ante la Secretaría de Educación Pública (SEP) existe un número considerable de bajas en la asistencia a los planteles, esto debido a algunos factores que a continuación se muestran.

Según la Organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), algunos motivos para la deserción están asociados a un bajo presupuesto para la educación, sumado al bajo ingreso percibido por sus habitantes y la falta de motivación escolar por mencionar algunos.

En Sonora se aplicó una encuesta a 147 jóvenes sobre situación familiar, historia escolar, motivos de deserción y planes futuros, entre otros. Los resultados muestran que 86% de las personas participantes abandonó la escuela entre el primer y tercer semestre. Las

principales razones para dejar de estudiar fueron los factores económicos, haber reprobado materias y la falta de interés. (Abril, Román, Cubillas y Moreno, 2008)

Otra problemática que puede tener cualquier institución de educación media superior es que sus planteles, laboratorios, equipos de cómputo no están en buenas condiciones; la incapacitación o actualizaciones de los maestros a nuevas tecnologías para el estudio van en aumento (Calderón, 2008).

Los factores antes mencionados son los que afectan directamente con el buen funcionamiento financiero de dichas instituciones (empresa privada de giro educativo). De ahí que surge la siguiente pregunta de investigación: ¿cuál es la percepción de los estudiantes activos de la institución objeto de estudio sobre los servicios que presta?

Justificación

El mercado de una institución educativa está conformada por padres de familia y alumnos ya que ellos son el fundamento económico del giro de estas empresas.

El propósito de esta investigación de mercado es conocer más a fondo el criterio de los alumnos respecto a su estancia en dicha institución. Es conveniente que la institución bajo estudio conozca las percepciones positivas y negativas que tienen los alumnos hacia dicha institución como la calidad de equipos e instalaciones, la experiencia, preparación y conocimientos académicos de los profesores, ya que estos aspectos se ven reflejados directamente en los alumnos.

Las aportaciones de esta investigación de mercado servirán en la toma de decisiones o medidas adecuadas en el área administrativa y financieras para realizar mejoras.

Otros de los beneficiados en este estudio son el instituto y los alumnos. El instituto porque aumentará sus estándares de calidad y prestigio, que se verán reflejados directamente en sus alumnos y así este mantendrá y aumentará su mercado, y el beneficio de los alumnos consistirá en que ellos tendrán un mejor servicio acorde a las necesidades de la sociedad en la que se desarrollan.

El impacto que dejara la investigación de mercado ante la sociedad será trascendente ya que un cambio estructural que haga la organización permitirá que los estudiantes sean mejores profesionistas, que sus empleados sean mejor remunerados y ello traerá una sociedad más satisfecha y con mayores perspectivas de desarrollo.

Objetivos

Identificar la percepción de los alumnos con respecto al servicio que ofrece el instituto educativo a través de una investigación de mercado que le permita analizar la situación en la que se encuentra.

MARCO TEÓRICO

En 2007 Malhotra comenta que la investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing.

Zikmund (1998) define la investigación de mercados como el proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar a la toma de decisiones de mercado. Este proceso incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de los hallazgos y sus implicaciones.

Lehmann (1993) establece que el proceso de investigación se subdivide en 10 pasos:

Definición del problema, determinación de las necesidades de información, establecimiento de objetivos de investigación, selección de un tipo de investigación, diseño de la recopilación de datos, desarrollo de un plan de análisis, recopilación de datos, análisis, conclusiones, informe final.

Según Manes, M (2004) señala que la investigación de mercados educativos es la base del desarrollo institucional. Sin embargo, pocas instituciones educativas realizan estudios sistemáticos de mercado para establecer premisas ciertas que les permitan determinar las directrices del crecimiento dentro del marco de la planificación institucional.

Dentro de la información que se requiere para la toma de decisiones del marketing educativo, Manes muestra que existen dos tipos de fuentes:

- Primarias: aquellas que se relacionan directamente con el objeto de la investigación (Ej.; encuesta a padres sobre evaluación de la escuela).
- Secundarias: aquellas que proveen datos elaborados y clasificados por terceros en relación indirecta con el objeto del estudio. (Ej. Estadísticas del INEGI relacionado con alumnos.)

MÉTODO

Sujetos

Los sujetos constituyen el número de alumnos del preparatorio objeto de estudio del segundo, cuarto y sexto semestre del periodo Enero- Mayo 2013, entre las edades de 15 a 18 años. La población es de 191 alumnos. Al respecto se determinó la muestra saliendo un total de 108 instrumentos a aplicar con un error del 5 %, sin embargo se aplicaron 155 encuestas.

Materiales

Se elaboró un instrumento que abarca 22 preguntas subdivididas en 4 grupos, que arrojan información relacionada al nivel académico de los profesores, infraestructura, servicios extracurriculares y servicios administrativos que brinda la institución.

Cada grupo contiene diferentes tipos de preguntas siendo estas de opción múltiple, escala de Likert y una sección de sugerencias.

El grupo 1 tiene como objetivo medir las expectativas del alumno en cuanto al nivel académico de los profesores, dentro de este grupo se desarrollaron 9 preguntas de tipo escala de Likert, (siempre, casi siempre, casi nunca, nunca).

El grupo 2 tiene como objetivo medir si la institución les ofrece actividades extracurriculares a los alumnos y de qué tipo son estas, consta de 4 preguntas de tipo escala de Likert (siempre, casi siempre, casi nunca, nunca).

El grupo 3 tiene como objetivo medir si el alumnado esta conforme o inconforme con la infraestructura de la institución, abarca tres preguntas tipo escala de Likert (excelente, buena, regular y mala).

Y el grupo 4 del cuestionario, está diseñado para medir la calidad de los servicios administrativos que se les brindan a los alumnos y consta de tres preguntas de tipo escala de Likert (excelente, buena, regular y mala).

Por último se incluye una sección de sugerencias o recomendaciones donde el alumno podrá dar su opinión personal sobre los servicios en general que le brinda la institución. Esta sección está diseñada para conocer lo que piensan los alumnos de manera integral sobre la institución.

Con este instrumento se pretende definir lo que los alumnos esperan del servicio que les brinda la institución en estudio.

Este cuestionario se llena por el alumno y tiene una duración de 6 a 8 minutos (Ver anexo 1).

Procedimiento

Se realizó un diagnostico de la institución objeto de estudio.

Se investigó información sobre el tema de investigación de mercado.

Se elaboró un instrumento (cuestionario).

Se aplicó el instrumento a la población objeto de estudio.

Se recopiló los resultados del instrumento.

Se graficaron dichos resultados.

Se interpretaron las graficas.

Se llegó a una conclusión.

Se presentó la información a la empresa objeto de estudio.

RESULTADOS

Para la presentación de los resultados se dividió el instrumento en dos partes una que tiene que ver con los aspectos generales de los encuestados y en la segunda parte del instrumento se muestran cuatro variables: profesores, actividades extracurriculares, infraestructura y servicios administrativos.

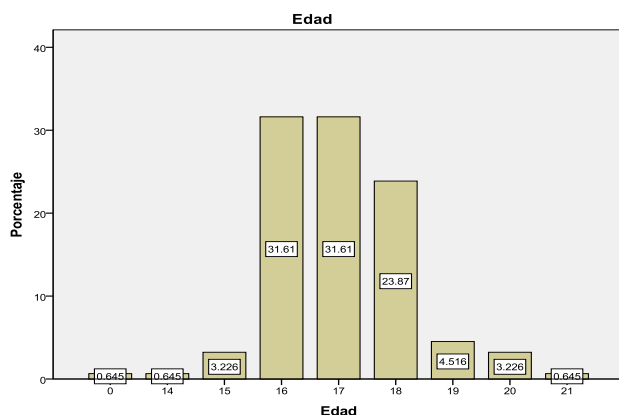
Antes de iniciar con el resultado de las variables, se les pidió a los alumnos que contestaran datos acerca del semestre que cursan, su edad, sexo, lo que les gusta de la institución y lo que les disgusta. Los resultados se verán plasmados en las siguientes graficas de barra.

Figura 1.- Semestre que cursa



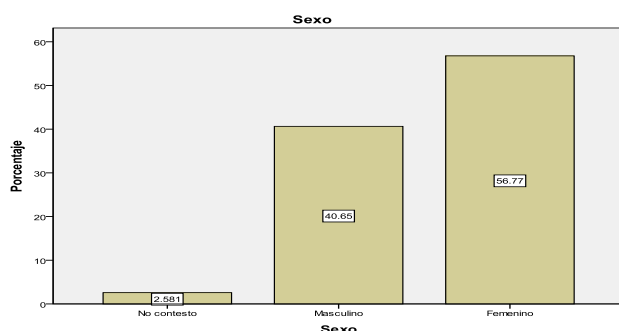
En cuanto al semestre que los alumnos cursan el 39.35% de los alumnos cursan el 4° semestre, el 30.97% cursa el 2° semestre, el 29.03% cursa el 6° semestre y un .645% no contestó en que semestre se encontraba.

Figura 2.- Edad del estudiantes



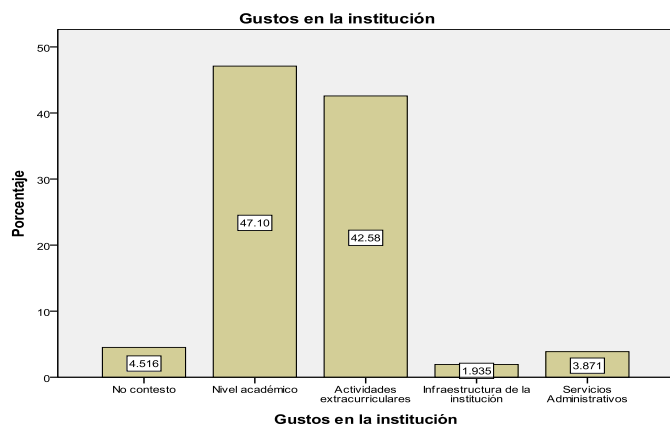
En cuanto a las edades de los alumnos el 31.61% son de 16 años, el 31.61% son de 17 años, el 23.87% son de 18 años, el 4.516% son de 19 años, el 3.226% son de 15 y 20 años, .645% son de 14 años, 21 años y no contestó.

Figura 3.- Sexo de los estudiantes



En cuanto al sexo de los alumnos de la institución el 56.77% son niñas, el 40.65% son niños y el 2.581% no contestó.

Figura 4.- Gustos de los estudiantes



En cuanto a los gustos de los alumnos sobre la institución el 47.10% respondió que es el nivel académico, el 42.58% que las actividades extracurriculares, el 4.516% no contestó, el 3.871% los servicios administrativos y el 1.935% la infraestructura de la institución.

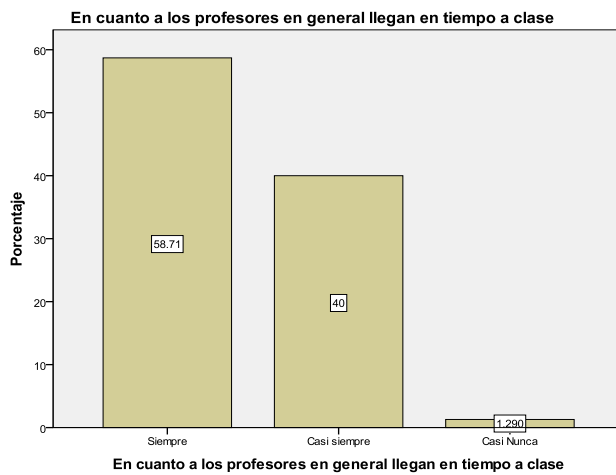
Figura 5.- Disgustos de los estudiantes



Respecto a lo que no les agrada a los alumnos de la institución el 61.94% respondió que es la infraestructura de la institución, el 16.13% respondió que los servicios administrativos, el 10.32% que las actividades extracurriculares, el 6.452% el nivel académico y el 5.161% no contestó.

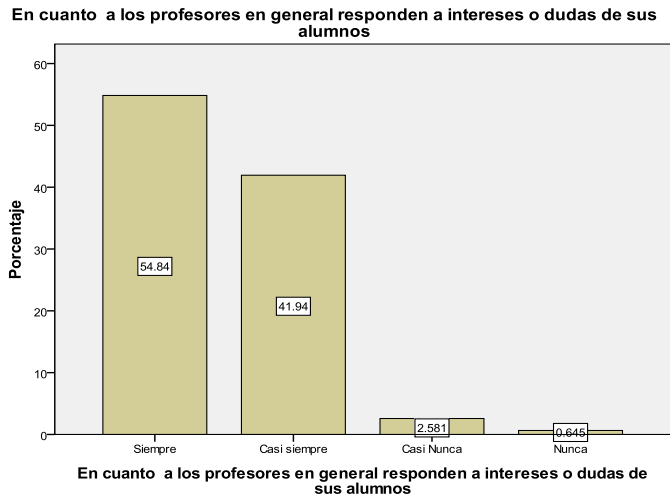
A continuación se muestran las gráficas con los resultados de la variable de Profesores:

Figura 6.- Llegada en tiempo de los profesores a las clases



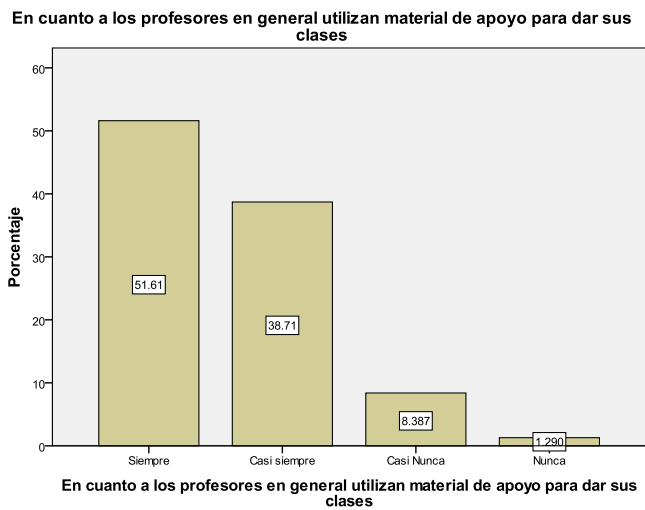
Respecto a la llegada en tiempo de los profesores a clase los alumnos respondieron lo siguiente: el 58.71% respondió que siempre, el 40% que casi siempre y el 1.290% casi nunca.

Figura 7.- Aclaración de dudas o intereses por parte de los profesores



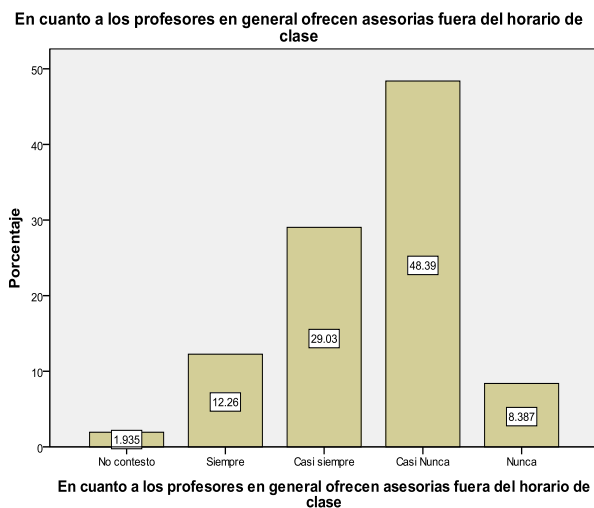
Respecto a la aclaración de dudas o intereses de los alumnos, el 54.84% de los alumnos respondió siempre, el 41.94% casi siempre, el 2.581% casi nunca y el .645% nunca.

Figura 8.- Utilizacion de material de apoyo para las clases



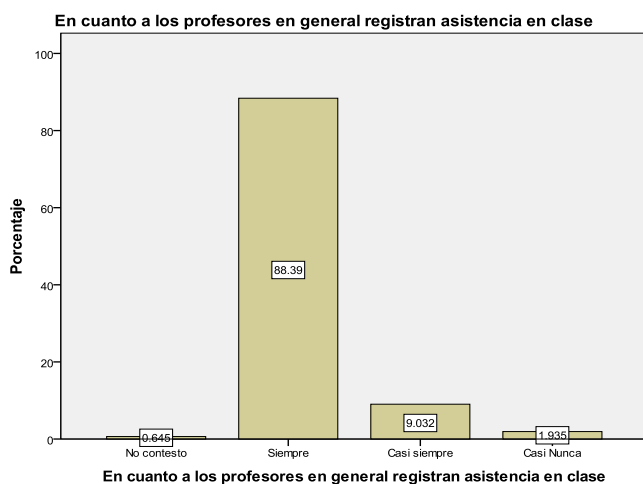
Respecto a la utilización de material de apoyo por parte de los profesores para dar sus clases el 51.61% de los alumnos respondió que siempre, el 38.71% que casi siempre, el 8.387% respondió que casi nunca y el 1.290 que nunca.

Figura 9.- Asesorías fuera del horario de clase



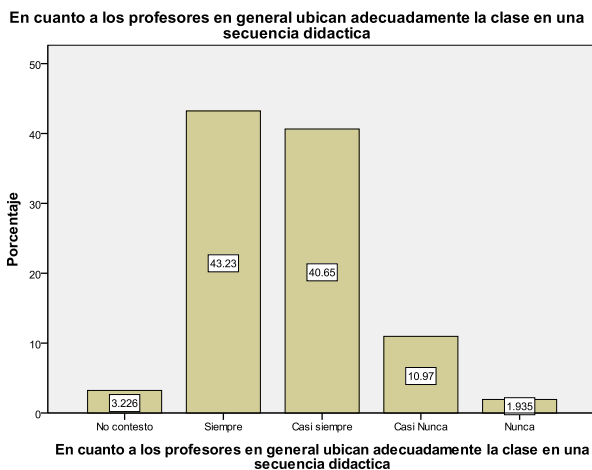
Respecto a las asesorías que se ofrecen fuera del horario de clase por parte de los profesores el 48.39% de los alumnos respondió que casi nunca se ofrecen, el 29.03% casi siempre, el 12.26% siempre, el 8.387% nunca y el 1.935% no contestó.

Figura 10.- Registro de asistencia en clase



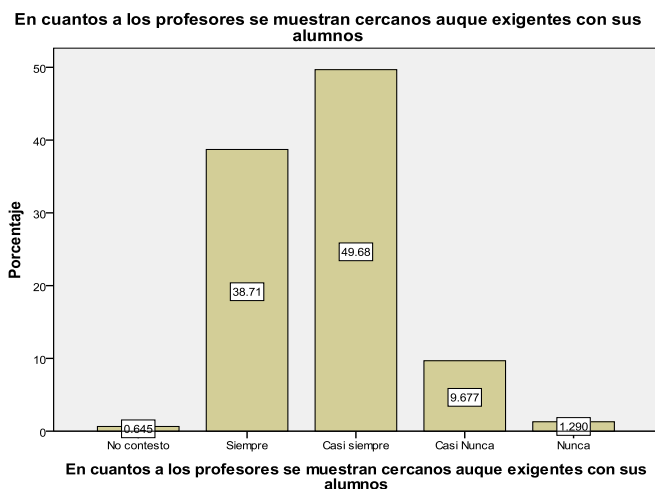
Respecto al registro de asistencia de los alumnos en clase por parte de los profesores el 88.39% de los alumnos respondió que siempre, el 9.032% que casi siempre, el 1.935% casi nunca y el .645% no contestó.

Figura 11.- Secuencia didactica en clase



Respecto a la secuencia didáctica en clase, el 43.23% de los alumnos respondió que los profesores siempre ubican adecuadamente la clase en una secuencia didáctica, el 40.65% casi siempre, el 10.97% casi nunca, el 3.226% no contestó y el 1.935% que nunca.

Figura 12.- Relación profesor- alumno



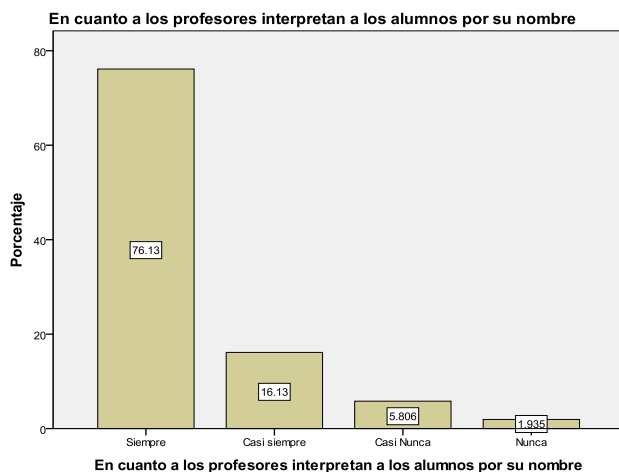
Respecto a la relación que existe entre profesores y alumnos, el 49.68% de los alumnos respondió que los profesores casi siempre se muestran cercanos aunque exigentes con sus alumnos, el 38.71% respondió siempre, el 9.677% respondió casi nunca, el 1.290% respondió nunca y el .645% no contestó.

Figura 13.- Trabajo cooperativo



Respecto al trabajo cooperativo promovido por los profesores el 52.90% respondió casi siempre, el 34.19% respondió siempre, el 8.387% casi nunca, el 3.226% no contestó y el 1.290% respondió nunca.

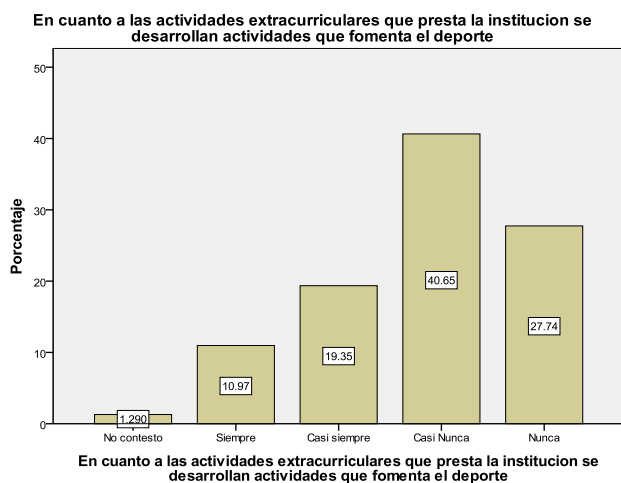
Figura 14.- Reconocimiento del profesor a los alumnos



Respecto a la interpretación de los profesores hacia sus alumnos, el 76.13% de los alumnos respondió que los profesores siempre los interpretan por su nombre, el 16.13% casi siempre, el 5.806% casi nunca y el 1.935% nunca.

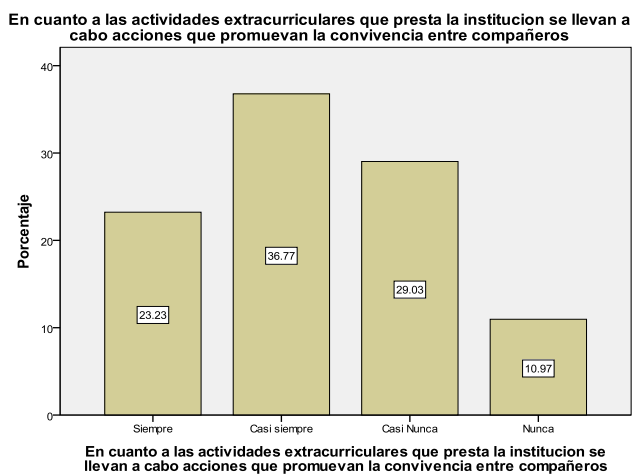
A continuación se muestran las graficas con los resultados de la variable de Actividades extracurriculares:

Figura 15.- Actividades que fomenten el deporte



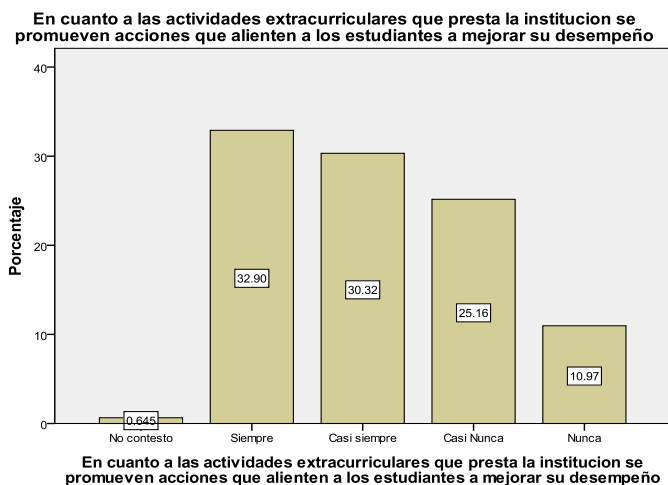
Respecto a las actividades que fomenten el deporte el 40.65% de los alumnos respondió que la institución casi nunca desarrolla actividades que fomenten el deporte, el 27.74% nunca, el 19.35% casi siempre, el 10.97% siempre y el 1.290% no contestó.

Figura 16.- Actividades que promuevan la convivencia entre compañeros



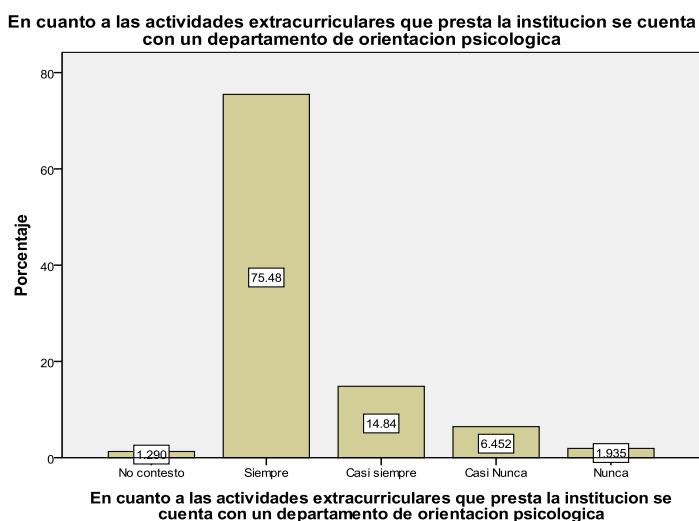
Respecto a las actividades que promuevan la convivencia, el 36.77% de los alumnos respondió que casi siempre la institución realiza actividades que promuevan la convivencia entre compañeros, el 29.03% casi nunca, el 23.23% siempre y el 10.97% nunca.

Figura 17.- Acciones que alienten a mejorar el desempeño



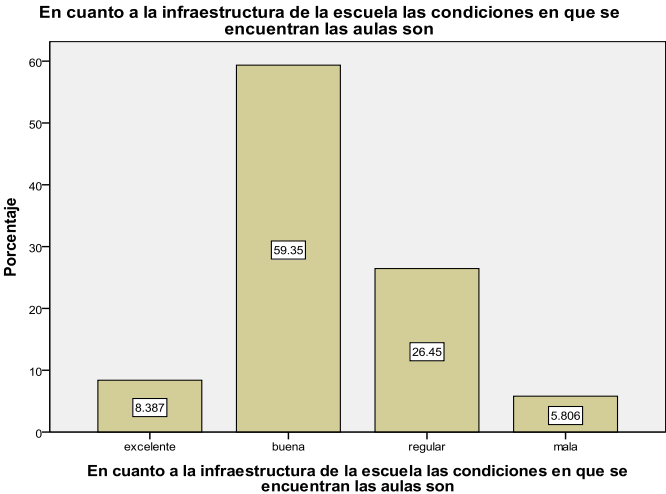
El resultado de esta pregunta fue: el 32% de los alumnos comenta que la institución siempre promueve acciones que los alienta a mejorar su desempeño, el 30.32% comentó que casi siempre, el 25.16% que casi nunca, el 10.97% nunca, el .645% no contestó.

Figura 18.- Servicio de orientación psicológica



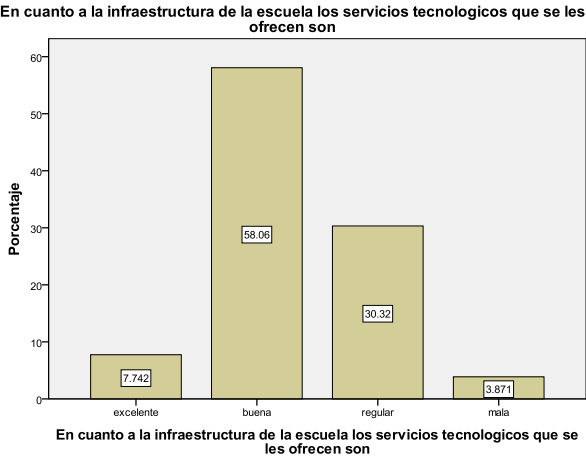
El resultado de esta pregunta fue: el 75.48% de los alumnos respondió que la institución siempre presta el servicio de su departamento de orientación psicológica, el 14.84% casi siempre, el 6.452% casi nunca, el 1.935% nunca y el 1.290% no contestó.

A continuación se muestran las graficas con los resultados de la variable de Infraestructura:
 Figura 19.- Condiciones de las aulas



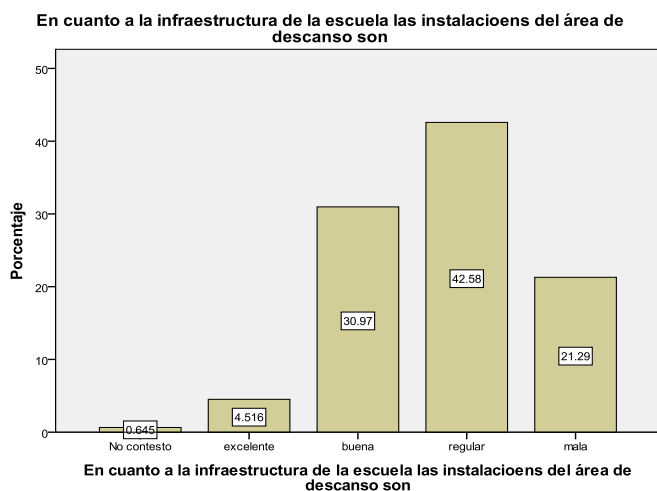
Respecto a la infraestructura de la escuela, el 59.35% de los alumnos respondió que la condición de las aulas es buena, el 26.45% regular, el 8.387% excelente y el 5.806% es mala.

Figura 20.- Calidad de servicios tecnológicos



Respecto a la calidad de los servicios tecnológicos que la institución brinda, el 58.06% de los alumnos respondió que es buena, el 30.32% regular, el 7.742% excelente y el 3.871% mala.

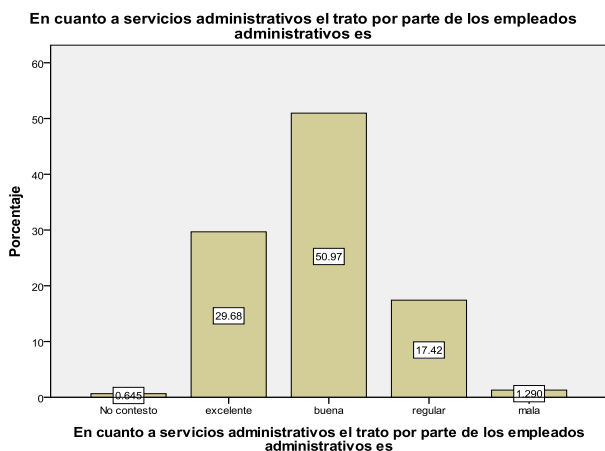
Figura 21.- Condiciones del área de descanso



Respecto a las condiciones de las instalaciones del área de descanso el 42.58% de los alumnos respondió que es regular, el 30.97% buena, el 21.29% mala, el 4.516% excelente y el .645% no contestó.

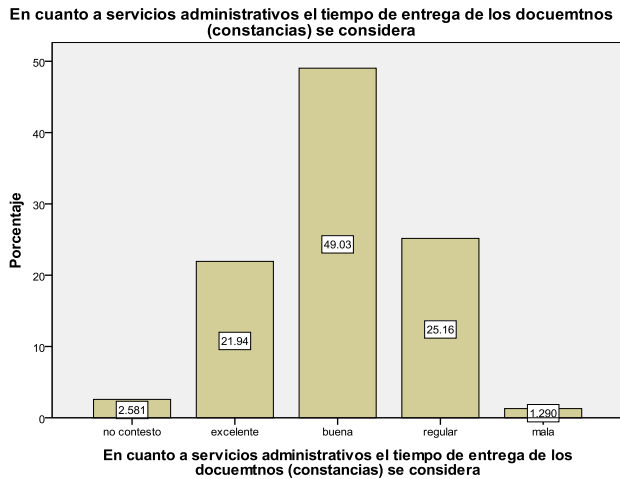
A continuación se muestran las gráficas con los resultados de la variable de área administrativa:

Figura 22.- Servicio del área administrativa



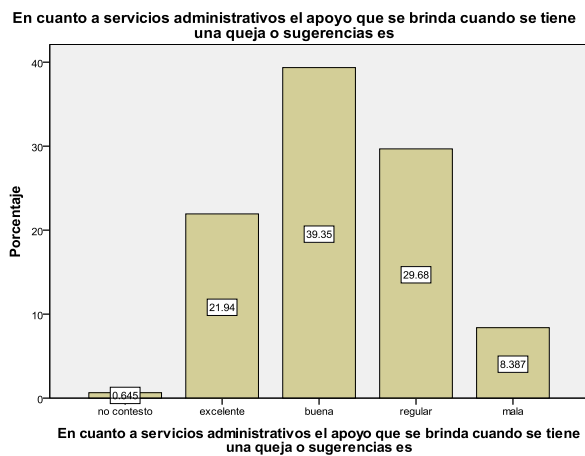
Respecto al trato por parte de los empleados del servicio administrativo el 50.97% de los alumnos lo consideran bueno, el 17.42% regular, el 29.68% excelente, el 1.290% malo y el .645% no contestó.

Figura 23.- Tiempo de entrega en tiempo de documentos



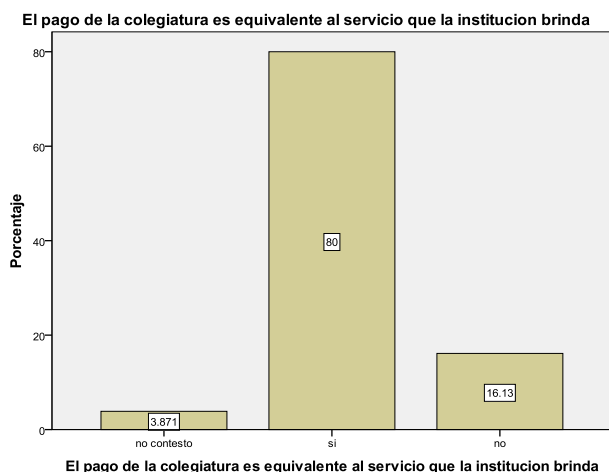
Respecto al tiempo de entrega de los documentos por parte del servicio administrativo el 49.03% de los alumnos considera que es bueno, el 25.16% regular, el 21.94% excelente, el 2.581% no contestó y el 1.290% malo.

Figura 24.- Servicio que brinda el área administrativa cuando se tiene una queja o sugerencia



Respecto al apoyo que se brinda por parte del servicio administrativo cuando se tiene una queja o sugerencia el 39.35% lo considera bueno, el 29.68% regular, el 21.94% excelente, el 8.387% malo y el .645% no contestó.

Figura 25.- Pago de colegiatura equivalente al servicio que la institución brinda



Respecto a la equivalencia del pago de colegiatura con el servicio que la institución brinda, el 80% de los alumnos respondió que sí, el 16.13% que no y el 3.871% no contestó.

DISCUSIÓN

En 1998 Zikmund comenta que en un proceso de investigación de mercado incluye la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la comunicación de los hallazgos y sus implicaciones. Al respecto, el método que se utilizó en esta investigación de mercado para recopilar datos fueron las encuestas especificando la información requerida dividiéndola en cuatro variables como son: profesores, actividades extracurriculares, infraestructura y servicios administrativos. Por otro lado se obtuvo información que le permite a la institución identificar sus problemas y oportunidades. Los problemas según los resultados arrojados fueron que más del 60% de sus alumnos comentan la falta de actividades extracurriculares que fomenten el deporte y la convivencia entre alumnos. Por otro lado, los estudiantes comentan sobre la infraestructura del área de descanso, que requieren de mayor espacio, sin embargo la institución debe considerar acciones que le permitan mejorar esta problemática. En cuanto a las

oportunidades, las encuestas arrojaron que más del 80% de sus alumnos están satisfechos con la variable de profesores y los servicios administrativos, es aquí lo que la diferencia de la competencia, es por eso que se le llama oportunidad, pues la institución cuenta con la ventaja de utilizar los aspectos positivos de sus servicios para llegar al cliente y satisfacerlo.

CONCLUSIONES

Por medio de la captura de los resultados en el IBM SPSS (programa estadístico) se pudo conocer la percepción que tienen los alumnos. Estas interrogantes se dividieron en cuatro grupos: uno relacionado a los profesores, otro a las actividades extracurriculares, a la infraestructura y a los servicios que la institución les ofrece.

Se realizaron 155 encuestas estas equivalen al 100 % de los resultados que se verán a continuación

Al 47.10% de los alumnos lo que les gusta de la institución es el nivel académico, al 42.58% sus actividades extracurriculares, lo que muestra que la empresa tiene un nivel académico alto según la perspectiva de sus alumnos.

Respecto a lo que no les agrada a los alumnos de la institución es la infraestructura con un 61.94%, esto se debe a que los espacios para el deporte y las actividades recreativas son pequeños y el alumno lo considera como una desventaja de la institución.

Como conclusión de la primera variable los alumnos respondieron que por parte de los profesores se realiza un buen trabajo, ya que en la mayoría de los interrogantes las respuestas fueron favorables para la institución.

En el segundo grupo se encuentran las interrogantes sobre las actividades extracurriculares que presta la institución, se puede concluir que el instituto si fomenta actividades extracurriculares en cuanto actividades que alienten el desempeño y la orientación psicológica. Por otro lado los alumnos comentaron que requieren de actividades deportivas y de convivencia, esto se atribuye a la falta de espacios de recreación.

En el tercer grupo se encuentran las interrogantes sobre la variable que es acerca de la infraestructura. Como conclusión la infraestructura en cuanto a salones y respecto al área de tecnología se encuentran en buenas condiciones. En cuanto a la infraestructura del área de descanso la mayoría de los alumnos respondió que se encontraban en regular o mala condición.

El cuarto grupo habla sobre la variable de servicios administrativos que ofrece la institución, los alumnos comentan que el servicio que les ofrece el departamento administrativo de la institución es considerado bueno, ya que todas las respuestas cuentan con porcentajes muy similares de ser excelentes, bueno o regular.

Se anexo una pregunta acerca de que sí el pago de colegiatura es equivalente a los servicios que la institución les brinda y el 80% respondió que sí.

En el espacio de comentarios algunos alumnos comentaron lo siguiente: que todo se encuentra bien en la institución, que prendan los aires, que mejoraran todo, que la infraestructura de la escuela fuera más grande, que haya igualdad, que siempre mantuvieran los sanitarios con todos los servicios, que no se cancelaran calificaciones por motivos de adeudo, que mejoraran la tecnología en la aula audiovisual, que hubiera más asesorías antes de exámenes y por último que se comenzaran a vender alimentos mas nutritivos en la cafetería.

Recomendaciones

En base a los resultados obtenidos se le recomienda al instituto lo siguiente:

Dentro de la categoría de los profesores, cabe destacar que es una de las fortalezas de la institución ya que la mayoría de los resultados arrojados en la investigación de mercado así lo indican, por tanto el nivel académico del Instituto es lo que más le gusta a los alumnos de la institución ,esto significa que el instituto cuenta con una plantilla de profesores de alto nivel académico, es por eso que se recomienda mantener ese nivel académico o incluso mejorar, por medio de capacitación constante, actualización en los temas a impartir, manejo de tecnología entre otros. Dentro de la misma categoría de los profesores , cabe resaltar que la asesoría que los maestros brindan a los alumnos fuera de clase obtuvo un porcentaje del

48.39% que indica que casi nunca se les ofrecen asesorías fuera de clase, en este punto se recomienda organizar una academia que brinde las asesorías necesarias a los alumnos, en las materias que más demanda tengan, por ejemplo “Academia de Matemáticas” dicha academia podría formarse por los mismos alumnos dirigiendo las asesorías los alumnos de más alto rendimiento, los cuales brindarían apoyo a sus compañeros y así no se tendría un costo adicional para el instituto respecto a los sueldos de los maestros

Dentro de la categoría de las actividades extracurriculares, específicamente las actividades que fomentan el deporte, se sugiere al instituto que incluya en todos los semestres programas deportivos ya que es fundamental el deporte en el desarrollo de los jóvenes, esta categoría se relaciona con la infraestructura de la institución donde los resultados arrojaron como desventaja que el instituto no cuente con un área amplia donde realizar deportes, se sugiere programar dichas actividades deportivas en lugares alternos, cercanos a la institución, además se sugiere participar con otras preparatorias en eventos deportivos, torneos, u otros; parte de esta sugerencia es que la institución organice un equipo que los represente y un equipo de porristas con ello además se promueve la convivencia entre compañeros.

BIBLIOGRAFÍA

López, A. (2001). Qué son, para qué sirven y cómo se hacen las investigaciones de mercado. 1era. Edición. México: Editorial Continental.

Zikmund, W. (1998). Investigación de mercados. 6ta. Edición. México: Editorial Pearson.

Manes, J. (2004). Marketing para instituciones educativas. 2da. Edición. México: Ediciones Granica México.

Lehmann, D. (1993). Investigación y análisis de mercado. 1 era. Edición. México: Editorial Continental.

Malhotra, N. (2007). Investigación de mercados. 5ta. Edición. México: Editorial Pearson Educación de México.

INEGI (2013). Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos. Principales cifras, ciclo escolar 2011/2012. Página consultada en Febrero 2013 de la fuente:<http://www.inegi.org.mx/sistemas/sisept/default.aspx?t=medu41&c=21925&s=est>

Abril, E., Román, R., Cubillas, M. J. y Moreno, I. (2008). ¿Deserción o autoexclusión? Un análisis de las causas de abandono escolar en estudiantes de educación media superior en Sonora, México.

Revista Electrónica de Investigación Educativa, 10 (1). Página consultada en febrero 2013 de la fuente: <http://redie.uabc.mx/vol10no1/contenido-abril.html>

Calderón, E. (2008). Los problemas de la educación media superior. *Revista la Jornada*. Página consultada en Febrero 2013 de la fuente: <http://www.jornada.unam.mx/2008/06/21/index.php?section=opinion&article=020a2pol>

Sonora informa (2013). Conforman SEC, SEP e INEGI Comité Estatal para el Censo Nacional Escolar 2013. Página consultada en Mayo 2013 de la fuente: <http://sonorainforma.com/conforman-sec-sep-e-inegi-comite-estatal-para-el-censo-nacional-escolar-2013/>

Capítulo 5. Sistema de información para las estancias infantiles que les permita identificar su situación financiera.

María Elvira López Parra, Zulema Isabel Corral Coronado y Nora Edith González Navarro.

RESUMEN

La Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan el sector más dinámico de la economía ya que estas representan en México, el 99.8% aproximadamente son 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales el 95.6% son microempresas (PROMEXICO, s.f.). De ahí que este sector Las MIPYMES es la columna vertebral de la economía del país. En la presente investigación se trabajó con un grupo de empresarias dedicadas al cuidado de niños con sus empresas denominadas “Estancias Infantiles” las cuales están adscritas a la Secretaría de Desarrollo Social y después de un diagnóstico administrativo y financiero se propuso la elaboración de un sistema de información financiera que incluye un formato de captura de operaciones diarias como guía para la captura en Excel, este sistema arroja información financiera como: estado de resultados de un periodo determinado y el estado de situación financiera que incluye los activos, pasivos y el patrimonio de la empresa a una fecha determinada dando la posibilidad de conocer la situación financiera que guarda cada estancia así como las utilidades o perdidas que se generan en un periodo. Se concluye que los sistemas de información son relevantes para las organizaciones, las cuales tienen que conocerlos para el mejoramiento de sus operaciones y la disminución de riesgos en la toma de decisiones.

Palabras clave: sistema de información financiera, estado de resultados, estado de situación financiera

ANTECEDENTES

En el ámbito internacional la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) ha representado poco más del 90% del total de unidades económicas, esto es que el 10% restante está representado por la gran empresa. Para el año 2009 el diario oficial de la federación de los estados unidos mexicanos estratifico a la micro, pequeña y mediana empresa en los sectores industriales, comerciales y de servicio considerando dos elementos primordiales como es el personal ocupado y el monto de ventas anuales, quedando como sigue: es micro empresa en cualquiera de los tres sectores cuando cuente con 0 a 10 empleados y un monto de ventas anuales hasta 4 millones de pesos, para la pequeña empresa en el sector industrial y de servicios el personal ocupado va de 11 a 50 empleados y en el comercial de 11 a 30 empleados con un monto de ventas, en los tres sectores, de 4

hasta 100 millones de pesos, finalmente para la mediana empresa, resulta variado el rango de personal ocupado, pues en el sector industrial va desde 51 a 250 empleados, el comercial de 31 a 100 y el sector servicio de 51 a 100, y en los tres casos el monto de sus ventas oscilan entre 100 a 250 millones de pesos en sus ventas (INEGI, 2009).

La MIPYME representan el sector más dinámico de la economía ya que estas representan en México, el 99.8% aproximadamente son 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales el 95.6% son microempresas, 3.4% son pequeñas, 0.8%, medianas y 0.2% son grandes. Además las MIPYES generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país (PROMEXICO, s.f.)

De ahí la importancia de apoyar a este sector en todos los ámbitos, y no solo por las aportaciones y distribución de los bienes y servicios que ofrece, sino por su capacidad de cambiar rápidamente su estructura operacional en beneficio de los usuarios. Las MIPYMES son un elemento dinámico y la columna vertebral de la economía del país por las cifras antes mencionadas y por que 7 de cada 10 empleos son generados por ellas, de ahí que han sido inspiradoras para las políticas públicas que buscan apoyar su competitividad, innovación y crecimiento.

En Ciudad Obregón, Sonora existe un grupo de pequeñas empresas que han visto una oportunidad de desarrollo en esta localidad, como son las Estancias Infantiles. Estas microempresas han estado bajo la vigilancia y supervisión constante de la Secretaria de Desarrollo Social del Estado (SEDESOL) y han venido incrementando el número de establecimientos, ya que como todas las MIPYMES, buscando satisfacer las necesidades prioritarias de la localidad, que para este caso en particular, es el cuidado de los niños de madres que trabajan o estudian y padres solteros. Estas empresas cuentan con una encargada capacitada como técnico en el cuidado de los menores, y un grupo de empleadas que apoyan a las actividades propias de las estancias como son: cuidado del niño, alimentación, enseñanza de juegos y todas aquellas funciones que representen una recreación para el menor durante el tiempo que el padre o la madre de familia está trabajando o estudiando.

Como toda micro empresa, la estancia infantil, debe contar con una estructura administrativa que le permita conocer, por un lado, su situación actual y las diferentes metas para alcanzar el lugar en donde desea encontrarse (planeación estratégica), y por otro lado debe conocer su situación financiera y la posibilidad de inversión para el crecimiento y desarrollo de su negocio, aun cuando se trate de una estancia infantil es un ente económico que requiere de ingresos para dar sustento a sus empleados, dueños y el mantener relaciones seguras con sus proveedores y clientes; de ahí que la administración de este segundo elemento (finanzas) tiene la misma relevancia para el encargado o dueño de la estancia infantil que el primero.

Planteamiento del problema.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), aun cuando son un motor para la economía, tienen problemas graves que resolver. Las estadísticas muestran que su crecimiento ha sido pequeño, esto es que por un lado se ha visto un incremento en el número de personal ocupado por las MIPYMES pero no se ha identificado un crecimiento significativo de este sector. A continuación se muestran dos tablas proporcionadas por el INEGI (2009) que presentan, con números, lo antes explicado.

Industrias manufactureras, Comercio y Servicios
Evolución del personal ocupado total por estratos
1998, 2003 y 2008 Cuadro 9

Estratificación censal	Personal ocupado total			Crecimiento porcentual		
	1998	2003	2008	1998-2003	2003-2008	1998-2008
Total nacional	13 650 069	14 411 753	18 136 035	10.4	25.8	39.9
0 a 2	3 254 861	2 959 280	3 514 410	-9.1	18.8	8.0
3 a 5	1 602 896	2 032 310	3 190 781	26.8	57.2	99.3
6 a 10	914 534	1 070 135	1 577 093	17.0	47.4	72.4
11 a 15	467 575	543 383	736 283	9.2	35.5	40.0
16 a 20	344 817	379 283	492 321	10.1	29.8	42.9
21 a 50	1 090 319	1 190 025	1 436 089	9.7	20.0	31.8
51 a 100	819 110	923 495	1 082 893	12.7	17.3	32.2
101 a 250	1 236 106	1 403 380	1 590 825	13.3	13.4	20.5
251 a 500	673 000	1 190 534	1 203 880	22.4	1.1	23.7
501 a 1 000	903 257	975 790	1 137 035	8.0	16.5	25.9
1 001 y más personas	1 411 710	1 736 180	2 172 432	23.1	25.0	53.9

Fuente: INEGI, Censos Económicos 1998, 2004 y 2009.

Nota: para los Censos Económicos 1998, los datos corresponden a la CMAP (Clasificación Mexicana de Actividades y Productos).

En el cuadro anterior se puede identificar un claro incremento porcentual del 2003 al 2008 del personal ocupado en las MIPYMES, lo que puede reflexionarse es que este sector ha seguido dando fuerza al empleo en los últimos 5 años.

Industrias manufactureras, Comercio y Servicios
 Unidades económicas y personal ocupado total por estratos
 1998, 2003 y 2008
 (Porcentajes)

Cuadro 10

Estratificación censal	Unidades económicas			Personal ocupado total		
	1998	2003	2008	1998	2003	2008
Total nacional	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
0 a 10	98.9	98.5	98.5	43.4	42.1	45.7
11 a 50	3.2	3.5	3.8	15.3	14.7	14.7
51 a 250	0.7	0.8	0.7	18.5	18.1	14.7
251 y más personas	0.2	0.2	0.2	24.0	27.1	24.9

Fuente: INEGI, Censos Económicos 1998, 2004 y 2009.

Por otro lado, en el cuadro anterior, se denota que al acomodar a los sectores por el número de empleados que va de 0 a 10, de 11 a 50 y de 51 a 250 (correspondientes a las MIPYMES) se ha presentado un pequeño incremento en el número de unidades económicas y el personal ocupado total, sin embargo la estructura porcentual por estratos no ha sufrido cambios significativos en los últimos diez años. Esto es que no ha tenido un crecimiento este sector con relación al personal ocupado.

Entonces, considerando que la importancia de las MIPYMES y su poco crecimiento, es necesario analizar sus factores críticos y apoyarlas desde todas las trincheras (gobierno, universidad, asociaciones, entre otros) que les permita su consolidación y desarrollo.

Excelsior (2010) publicó que entre las desventajas de las MIPYMES se encuentran: la dificultad para acceder al financiamiento, problemas para encontrar mano de obra especializada, no tienen la oportunidad de dedicar fondos a la investigación, su tamaño en ocasiones complica la entrada a otros mercados incluso al extranjero, baja capacidad de administración.

La Secretaría de Economía (2001) informó que de las nuevas empresas, el 65% desaparece antes de dos años y de ellas unas 130,000, debido a falta de financiamiento. Además que el 50% quiebra en el primero y 30% en el segundo. Por otro lado de las que duraron 10 años son solamente el 10% es decir se mueven a una tasa decreciente de 22.6% por año. Por lo que la mortalidad de empresas mexicanas solo permite que de cada 100 empresas nuevas,

solo 10 logren tener posibilidades de consolidarse en el mercado formal al décimo año de operación.

Por otro lado Pérez (2004) comenta que entre los problemas centrales de las PYMES está: la poca realización de estudios de mercado, subutilización de la capacidad instalada, carencia de tecnología avanzada aplicada en procesos, falta de liderazgo, poca participación de los empleados en la planeación de las actividades, insuficiente información y conocimiento sobre temas actuales, poco control en la contaminación ambiental y nula aplicación de técnicas de planeación de la producción. De ahí que se puede observar en lo que respecta a información financiera, esta ha sido poco utilizada por el empresario, dejando de lado los indicadores que le pueden servir para la toma de decisiones.

En el año 2012 se realizó un diagnóstico a 34 Estancias Infantiles adscritas a la Secretaria de Desarrollo social (SEDESOL) en el sur de Sonora, y se encontró que 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, sus objetivos no están establecidos ya que 21 de las 34 estancias no cuenta con esta herramienta de la planeación que les puede dar un guía para lograr resultados esperados; de las 34 estancias, 19 de ellas realiza investigaciones periódicas sobre las necesidades de sus clientes; en su mayoría conocen a sus competidores y los precios que otras estancias ofrecen; 31 estancias se encuentran constituidas como personas físicas, el resto son personas morales, en cuanto a las habilidades financieras y contables, 18 contestaron que no cuenta con ellas, refiriéndose al control de entradas y salidas, gastos operativos, identificación de liquidez, entre otros; En cuanto a la utilización de sistemas de información, se observó que 18 estancias no utilizan computadoras, 15 solo utilizan 1, y 1 cuenta con 2 computadoras; 31 de 34 estancias consideran que ocupan de apoyo financiero para su crecimiento en cuanto a infraestructura y pago de gastos operativos; 25 de 34 estancias registran sus entradas de dinero, mismas que provienen de los pagos que hacen los padres de familia y SEDESOL; solo 14 hacen registro de gastos, lo que la mayoría no cuenta con herramientas para la toma de decisiones en el ámbito financiero; 23 de las estancias no llevan a cabo registro de facturación u otro tipo de control de sus entradas

como son recibos o notas; 25 de ellas no cuentan con un sistema contable que les ayude a llevar un control interno de sus finanzas; además 32 estancias no cuenta con un sistema electrónico que las apoye con su información financiera.

Considerando la problemática de la pequeña empresa y analizando los resultados del diagnóstico de las Estancias Infantiles del sur de Sonora se realiza la siguiente pregunta de investigación ¿qué herramienta financiera podrá ayudar a las estancias infantiles a identificar su situación financiera en un determinado periodo?

Justificación.

El sistema financiera para la pequeña empresa es una herramienta pertinente para el empresario ya que le permite identificar en un momento determinado la situación financiera que guarda su negocio, y de ello tomar acciones como el de invertir con el excedente o bien establecer controles para lograr sus metas en cuanto al monto de las ventas o gastos que se generan en un período.

Por otra parte, para el sector empresarial que se encuentra en el rubro de la micro y pequeña empresa, será de gran ayuda pues podrán tener en tiempo real un perfil financiero del negocio y las implicaciones que sus decisiones han tenido en la empresa.

Anteriormente se había comentada la falta de planeación y administración de la micro y pequeña empresa, además de su poca consideración de las finanzas, por lo que esta propuesta tiene implicaciones prácticas ya que el Sistema Financiero se puede replicar en otras micro empresas que cuenten con operaciones básicas de tal forma que se inicien en el camino del análisis de su información financiera y sean potencial, por sus decisiones fundamentadas, para el crecimiento y desarrollo de sus empresas.

Este sistema puede ayudar a elaborarse otros que se adapten a los diferentes giros que maneja la micro y pequeña empresa, o bien se pueden realizar sistemas hermanos que le

permita a los directivos tener controles en toda su empresa a través de sistemas, como es en las nominas, facturaciones, inventarios, entre otros.

Finalmente, esta propuesta de sistema financiero apoya a los teóricos financieros que comunican en sus obras sobre la importancia de manejar las operaciones en un sistema contable y estar revisando constantemente la información que de ellos se emana, pues, la información financiera, es el resultado de dichas operaciones y las decisiones administrativas que la empresa realiza.

Objetivo.

Elaborar un sistema de información para las estancias infantiles adscritas a SEDESOL que les permita identificar su situación financiera a un tiempo determinado, adecuándolo a las circunstancias de este tipo de empresa.

MARCO TEÓRICO

Las pequeñas empresas y sus procesos de control interno.

La pequeña y mediana empresa cuenta con un amplio porcentaje en el mercado comercial, sin embargo en la mayoría de los casos estas quedan excluidas en el mercado industrial por las grandes inversiones que requieren y las limitaciones que le impone la legislación de algunos países para acceder a financiamiento.

Alamo (2009) mencionado por Aguirre y Armenta (2012) comenta que estas empresas al estar administradas por sus propietarios, los responsables de la toma de decisiones son pocos y muchas veces no cuentan con una administración financiera, además las necesidades de estas empresas a menudo implican financiamiento, por lo que tienen

contactos limitados en los mercados financieros y escasa familiaridad con alternativas de financiamiento.

Las pequeñas y medianas empresas no cuentan con el control interno adecuado, en la mayoría de los casos, carecen de formalidad, de una organización adecuada y falta de manuales de procedimientos, así como de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa. El control interno es una parte que la pequeña empresa que deben tener presente para una adecuada operación sin riesgos (Aguirre y Armenta, 2012).

El control interno se define como un sistema de organización, comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas para salvaguardar los bienes, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa. De ahí la importancia de que el control interno este integrado a todos y cada uno de los departamentos de una organización y sea del conocimiento de sus miembros (Mendivil, 2010 y Téllez, 2004).

Cuando una empresa entiende la importancia de mantener controles en todas sus áreas y en especial en la que le genera información financiera, está en posibilidades de disminuir los riesgos en las decisiones administrativas y financieras que lleve a cabo. De ahí que los directores o dueños de las pequeñas empresas deben contar con proceso que les permita generar información financiera confiable.

Información Financiera.

La información financiera está integrada, por un lado, de información del tipo cuantitativa y se expresa en unidades monetarias y por otro lado de información cualitativa y que ambas muestran la posición o la situación financiera de una organización o ente económico. El Consejo Mexicano para la investigación y desarrollo de las Normas de Información Financiera NIF (2009) define a la información financiera como “la técnica que se utiliza para el registro de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos que afectan económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera” todo ello con el objetivo de que sea de utilidad al usuario o bien, al tomador de decisiones.

Las NIF A-3 (2009) mencionan los estados financieros básicos para las organizaciones lucrativas:

- a) Balance General: sus elementos básicos son el activo, pasivo y el capital contable
- b) Estado de Resultados: está integrado por ingresos, costos y gastos, así como utilidad o pérdida neta. En el caso de las entidades no lucrativas, estas emiten el estado de actividades, el cual tiene los siguientes elementos: ingresos, costos y gastos, además de los cambios netos en el patrimonio contable (Alvarez y Ochoa, 2009)
- c) Estado de variación en el capital contable:
- d) Estado de flujo de efectivo o estado de cambios en la situación financiera

Según Rubio (2007) mencionado por Alvarez y Ochoa (2009) comenta que el análisis de estados financieros es un proceso de selección, relación y evaluación de la información financiera, con el fin de evaluar la situación financiera actual y pasada de la empresa, así

como los resultados de sus operaciones, con el objetivo básico de determinar fortalezas y debilidades sobre la situación financiera y los resultados de operación. Este análisis le permite a la organización identificar de manera detallada cuál es su situación actual y si tiene el suficiente efectivo para hacer frente a sus deudas, o bien si sus operaciones están siendo lo eficiente que se había pensado o planeado.

Estas diferentes formas de analizar la información financiera se puede realizar de manera práctica a través de los sistemas de información, pues estos, en su diseño, pueden convertir los datos cuantitativos en decisiones cualitativas (descriptivas) de la situación que guarda una empresa y de los indicadores de liquidez, actividad operativa o bien rentabilidad que puede llegar a tener (por arriba o debajo del estándar).

Sistemas de información.

Los sistemas de información, en la actualidad, ofrecen extraordinarias posibilidades para manejar un gran número de datos, lo importante es cuanto esta información pasa a ser procesada por la organización y la encuentra útil para la toma de decisiones, esto es, cómo interpretar las necesidades de información de los usuarios en donde al incorporar las nuevas tecnologías, mantengan la integridad de los datos y permitan asegurar un grado razonable de confiabilidad (Rodríguez, 2003).

En sus conclusiones Rodríguez (2003) comenta que es necesario considerar a los sistemas de información contables como un elemento que el contexto está brindando como un soporte para canalizar de manera inteligente los datos que se encuentran en las organizaciones y convertirlas en información con valor para los usuarios. Estudios

empíricos indican que las organizaciones están haciendo uso de la tecnología para el desarrollo de sistemas de información contable de ahí que el desafío de las universidades es identificar el mejor sistema de información que le permita a los usuarios tenerla de manera oportuna y confiable.

Un sistema de información se puede definir como un conjunto de componentes relacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización. Los tipos de sistemas de información, según Gastélum y Covarrubias (s.f.) son:

- a) Sistemas para el procesamiento de transacciones
- b) Sistemas de soporte para la decisión
- c) Sistemas de soporte a la toma de decisiones en grupo
- d) Sistemas de trabajo con conocimiento
- e) Sistemas de automatización de oficinas
- f) Sistemas de información para la administración
- g) Sistemas de información estratégicos

Las aplicaciones empresariales requieren que la administración tenga una perspectiva de los procesos de negocios y los flujos totales de información. Los gerentes necesitan determinar qué proceso de negocios se deben integrar, los beneficios a corto y largo plazo así como el nivel adecuado tanto de recursos financieros y organizacionales que ayudarán a dicha integración. En las empresas existen diferentes tipos de sistemas de información, algunos de estos sistemas abarcan más de una función o proceso de negocios. Las empresas deben tener una infraestructura de tecnología de información para poder utilizarlas como se planeó al momento de llevarla a cabo (Gastélum y Covarrubias, s.f.)

MÉTODO

Sujetos: el Estado de Sonora cuenta con 254 estancias instaladas en los diferentes municipios, sin embargo se decidió colaborar con aquellas que hayan aceptado trabajar con el Instituto Tecnológico de Sonora, siendo un total de 34 estancias de los municipios de Cajeme, San Ignacio rio muerto y Bacum. Estas 34 estancias infantiles atendieron a la convocatoria y mostraron interés en participar en donde a partir del diagnóstico aplicado se detectaron necesidades en cuanto a la herramienta financiera para identificar su situación financiera actual.

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 las siguientes áreas: información general, área administrativa, finanzas, calidad, mercadotecnia y recursos humanos.

Por otra parte, para la intervención, se utilizó la metodología de la consultoría de negocios que consiste en: (1) Diagnostico de la situación actual: en este punto se hace un análisis FODA y se aplica un diagnóstico elaborado en donde aparecen todos las áreas de la empresa y a detalle cada uno de los elementos que debe realizar para su operación y control con la finalidad de obtener una visión general de la situación actual de la empresa en cada una de las áreas analizadas como son: administración, mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, medio ambiente. (2) Propuesta de ayuda: en esta segunda fase se hace una propuesta para ayudar a la organización a mejorar los puntos débiles que resultaron del diagnóstico (3) Implantación de la propuesta de ayuda: en esta tercera etapa y una vez que

el empresario autorizó la intervención se lleva a cabo la propuesta de ayuda en la organización con la finalidad de que el encargado del negocio, pueda observar las mejoras realizadas en alguna de las áreas seleccionadas en la propuesta y (4) Cierre de la consultoría: esta consiste en cerrar la consultoría a través de un proceso de control y evaluación de la implementación de las mejoras a la empresa, este proceso de cierre debe estar validado por el empresario. De ahí la importancia de trabajar de la mano con el asesor técnico y con las responsables o dueñas de las estancias infantiles.

Procedimiento: los pasos que se llevaron a cabo para el desarrollo del sistema financiero fueron los siguientes: (1) se capacitaron a 12 alumnos de las carreras de Licenciado en Administración, Licenciado en Contaduría Pública y Licenciado en Economía y Finanzas para la aplicación del diagnóstico y el desarrollo del sistema financiero en las estancias objeto de estudio. Esta capacitación fue por parte de dos profesoras de la Dirección de Ciencias Económico Administrativas del ITSON (2) se aplicó el diagnóstico previa cita con la encargada de la estancia infantil correspondiente, (3) se presentó la propuesta, la cual consistió en la elaboración y aplicación de un sistema financiero útil para las estancias, (4) se llevó a cabo un manual de procedimientos o bien una guía para la utilización del sistema financiero y (5) se presentó al empresario el documento formal sobre el uso y aplicación de dicho sistema

RESULTADOS Y DISCUSIONES

Se realizó un manual de procedimiento para la utilización del sistema contable para cada estancia, a continuación se muestra:

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA CONTABLE PARA LA

ESTANCIA INFANTIL: _____

Índice

1.- Introducción.....	
2.- Papel de trabajo Ingresos.....	
3.- Papel de trabajo Egresos.....	
4.- Catálogo de cuentas.....	
5.- Descripción del estado de Resultados.....	
6.- Descripción del Balance General.....	
7.- Instructivo del sistema Contable.....	

INTRODUCCIÓN

Un sistema contable es el conjunto de principios y reglas que facilitan el conocimiento y la representación adecuada de la empresa y de los hechos económicos que afectan a la misma. El sistema contable de cualquier empresa independientemente del sistema contable que utilicé, se deben ejecutar tres pasos básicos utilizando relacionada con las actividades financieras; los datos se deben registrar, clasificar y resumir, sin embargo el proceso contable involucra la comunicación a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales.

Total del mes		\$

CATÁLOGO DE CUENTAS

• 101	CAJA	Representa dinero en efectivo; se considera como efectivo los billetes del banco, monedas, cheques recibidos, giros bancarios, postales, telégrafos, etc.
• 102	BANCOS	Representa el valor de los depósitos a favor del negocio, hechos en las distintas instituciones bancarias.
• 103	CLIENTES	Son personas que deben al negocio por haberles vendido mercancías u ofrecido un servicio a crédito, y a quienes no se exige especial garantía documental.
• 104	MOBILIARIO O EQUIPO	Se considera como mobiliario o equipo de oficina los escritorios, sillas, librerías, mostradores, básculas, vitrinas, máquinas de oficina, etc.

<ul style="list-style-type: none"> • 105 	HERAMIENTAS DIDACTICAS.	<p>Son los materiales útiles que se emplean en labores de la estancia infantil siendo los principales el papelería libros, juegos didácticos, , lápices, borradores, tintas, etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 201 	DOCUMENTOS POR PAGAR	<p>Son títulos de crédito a cargo del negocio, tales como letras de cambio, pagares, etc.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 202 	PATRIMONIO	<p>Es el conjunto de aportaciones suscritas por los socios o accionistas de una empresa, las cuales forman su patrimonio, independientemente de que estén pagadas o no. El capital social puede estar representado por: capital común, capital preferente, capital comanditario, capital comanditado, fondo social (en sociedades cooperativas o civiles), etc. Cuando el capital social acumula utilidades a pérdidas, recibe el nombre de capital contable.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 301 	INGRESOS	<p>La empresa en el ejercicio de su actividad presta servicios y bienes al exterior. A cambio de ellos, percibe dinero o nacen derechos de cobro a su favor, que hará efectivos en las fechas estipuladas. Se produce un ingreso cuando aumenta el patrimonio empresarial y este incremento no se debe a nuevas aportaciones de los socios.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • 302 	GASTOS DE OPERACIÓN.	Los gastos de operación son como su nombre lo dice los gastos que realiza una entidad económica para poder existir y obviamente operar. los gastos de operación se dividen básicamente en tres grupos principales o más conocidos que son Gastos de Venta, Gtos. de Administración, Gtos. de fabricación
---	-----------------------------	--

DESCRIPCIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultados, es el instrumento que utiliza la administración de la empresa para reportar las operaciones efectuadas durante el periodo contable. De esta manera la utilidad (pérdida) se obtiene restando los gastos y/o pérdidas a los ingresos y/o ganancias.

El estado de resultados muestra, un resumen de los resultados de operación de un negocio concernientes a un periodo de operaciones. Su objetivo principal es medir u obtener una estimación de la utilidad o pérdida periódica del negocio, para permitir al analista determinar qué tanto ha mejorado dicho negocio durante un periodo de tiempo, generalmente un año, como resultado de sus operaciones.

El Estado de Resultados es uno de los Estados Financieros importantes dentro de la organización porque refleja cómo le fue a la empresa en un periodo determinado.

Su estructura es estandarizada en general pero varía de acuerdo a la ocupación de la empresa.

Empresa de Servicios:

Ingresos por Servicios

(-) Gastos Operativos

(=) Utilidad Operativa

(+) Otros Ingresos

(-) Otros Egresos

(=) Utilidad Antes de impuestos

(-) Impuestos sobre la utilidad

(=) Utilidad Neta después de Impuestos

DESCRIPCION DEL BALANCE GENERAL

Es el estado financiero que muestra la situación financiera en que se encuentra la empresa en una fecha determinada mediante la descripción de los conceptos de activo, pasivo y de capital contable, identificados y valuados. Precisamente, a la fecha a que corresponde el balance.

Su fórmula es:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

Esto es, que todos los bienes de la empresa, o se deben o son de su propiedad. Los términos contable-financieros que utilizamos para referirnos a los recursos de que dispone la empresa a, las aportaciones de los acreedores y a las aportaciones de los propietarios son:

- Activo: se le denomina a los recursos que dispone la empresa para realizar sus operaciones y los que tiene derecho a recibir, como el dinero de caja, bancos, mercancías, edificios, equipo de oficina, etc.
- Pasivo: son las aportaciones de los acreedores, deudas u obligaciones contraídas por nuestra empresa por compras de mercancía u otros bienes y servicios.
- Capital contable: se le denomina a las aportaciones de los propietarios “socios”.

El Balance General pareciera más una foto, al darnos una perspectiva fija de un momento específico en la empresa. Por otro lado, más allá de mostrarnos cómo estamos generando las utilidades (o pérdidas) el balance, nos dice con cuáles recursos lo hacemos.

1.- Analice el activo. El enfoque de esta actividad debe estar orientada a responder una pregunta: ¿En qué se tiene el dinero? Si su empresa es una comercializadora, la mayor parte de sus activos, se encontrarán en inventarios, cuentas por cobrar y en caja y bancos. Si usted en cambio tiene una empresa de servicios, la mayor parte de sus activos, tenderán a encontrarse en el corto plazo también, pero estarán en cuentas por cobrar, la caja y bancos como rubros más relevantes. Por el contrario, si usted posee una industria, lo más probable es que el rubro más importante sea el activo fijo, y concretamente en la maquinaria y equipo (siempre y cuando sea esta nueva y no se encuentre depreciada).

2.- Analice el pasivo. La pregunta a responder es: ¿Con dinero de quienes estoy funcionando? En este punto debo poner especial atención a la relaciones entre el capital y la suma de los dos pasivos (corto y largo plazo). Si la mayor parte de los recursos son del capital, la empresa estaría funcionando con recursos propios, es decir con el dinero aportado por los accionistas. Por el contrario, si la mayor parte de los recursos son pasivos, entonces diríamos que es una empresa apalancada y se debe más a sus acreedores que a sus dueños. En cualquier caso, tenemos que revisar con qué recursos estamos funcionando y revisar a profundidad los costos de todas las fuentes para determinar la estructura óptima.

3.- Vincule el pasivo y el activo. Una vez que revisó por separado los dos grandes bloques del balance ha llegado el momento de enlazarlos y analizarlos de forma integral, es decir, como grandes bloques vinculados.

INSTRUCTIVO DEL SISTEMA CONTABLE

El sistema financiera está en la plataforma Excel, por lo que será necesario contar con una computadora que tenga licencia para utilizar esta herramienta que es muy común. El sistema cuenta con tres apartados:

1.- Portada: aquí la encargada de la estancia deberá colocar el periodo (mes) que estará capturando o bien el mes en el que se efectuaron las operaciones que llevó a cabo, además deberá capturar el nombre de la estancia infantil.

2.- Operaciones mensuales: en este apartado se deberá capturar la información de las operaciones llevadas a cabo durante el mes, siendo los papeles de trabajo de ingresos y

egresos indispensables para la captura de sus saldos finales (al día último de cada mes). En este apartado se realizan las siguientes capturas:

a) Asiento inicial: ahí colocará la información que se generó en el mes pasado en el Balance General que contablemente se le conoce como asiento de apertura, esto es, que la información del mes pasado es la inicial o con la que apertura el nuevo mes.

b) Indicar el pago de las cuotas mensuales de los padres de familia, esta cantidad es la suma de todos los ingresos obtenidos durante el periodo y que se registraron en el papel de trabajo de ingresos.

c) Indicar el pago de gastos fijos en la estancia: en este apartado se coloca la cantidad sumatoria de los egresos obtenidos durante el periodo y que se registraron en el papel de trabajo de egresos.

d) Colocar la compra de bienes tangibles como: compra de mobiliario, compra de equipo de cómputo, compra de herramientas didácticas, además de colocar la forma en la que se llevaron a cabo estas operaciones, pudiendo ser al contado y a crédito. Esto con la finalidad de llevar un registro de las deudas a las que se hicieron acreedoras las estancias durante ese periodo.

e) El último punto de este apartado es la colocación del pago de deudas correspondientes al mes: esto quiere decir que si en el periodo que se está capturando se hizo algún pago se muestre en el sistema para que presente los nuevos saldos.

3.- Estados Financieros: en este apartado, las encargadas de las estancias no capturarán información, pues ya lo hicieron en los dos anteriores, aquí solamente se mostrará la situación actual de su negocio, según la información capturada. En este apartado aparece el estado de resultados que muestra las utilidades o pérdidas del periodo y el Balance General con los activos, pasivos y capital social o patrimonio de la estancia en una fecha determinada.

A continuación se muestra de manera visual (figuras) el sistema financiero:

Figura 1: Apartado de portada

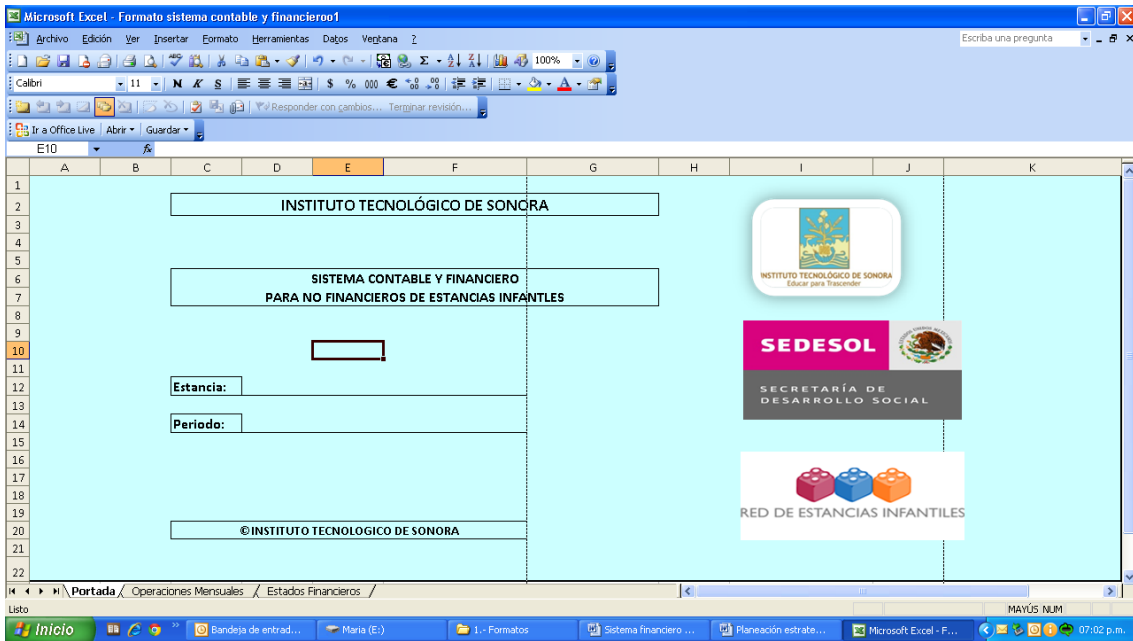


Figura 2: Operaciones mensuales

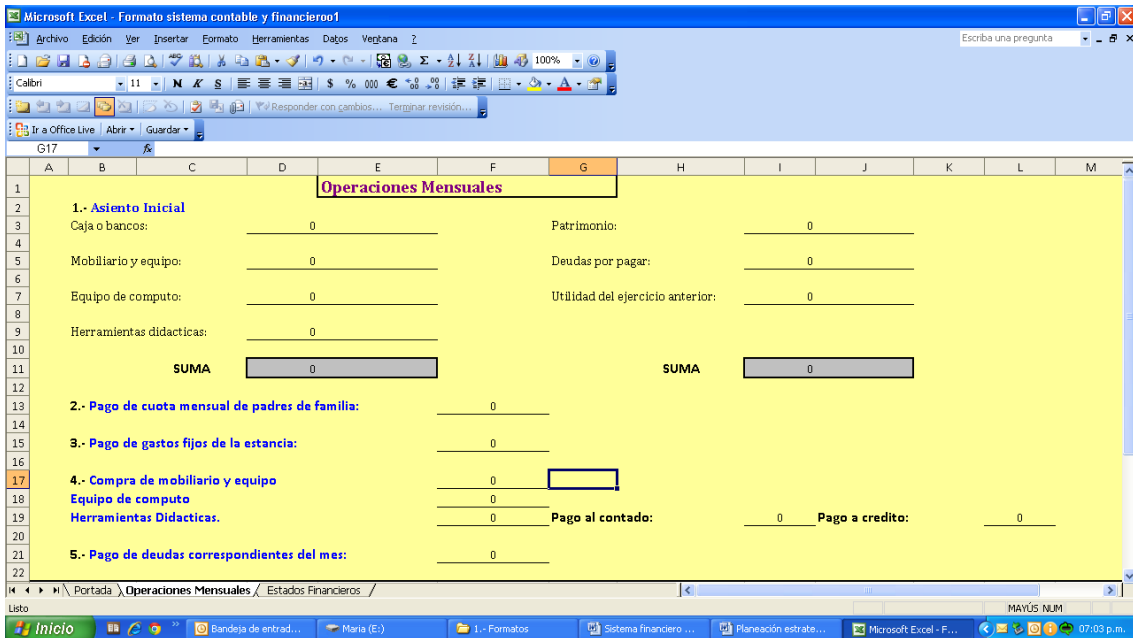


Figura 3: Estados financieros

ESTADO DE RESULTADOS	
0	
Ene-00	
Ingresos	0
(-) Gastos de Operación	0
(=) Utilidad o Pérdida:	0

BALANCE GENERAL	
0	
Ene-00	
ACTIVO	PASIVO
Caja o bancos:	Deudas por pagar:
0	0
Mob y Equipo:	TOTAL PASIVO:
0	0
Eq. De Computo:	CAPITAL
0	Patrimonio:
Herr. Didacticas:	0
0	Utilidad o perdida:
	0
	Utilidad Anterior:
	0
TOTAL ACTIVO:	TOTAL PASIVO Y CAPITAL:
0	0

Con esta información se muestra el Sistema financiero desarrollado para las estancias infantiles procurando proporcionar las herramientas básicas del sistema contable en las empresas e identificar sus entradas y salidas de efectivo, así como sus utilidades mensuales y su situación actual en cuanto a sus bienes, deudas y patrimonio en un periodo determinado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se puede observar en el apartado de resultados, fue necesario para la implantación de un sistema de información, el diagnóstico de la empresa, ya que ello permitió detectar las necesidades existentes y la forma en la que se podría intervenir en cada una de las estancias.

Se diseñó el sistema de información acorde a sus requerimientos y se estandarizó para todas las estancias de tal forma que todas pudieran identificar su situación financiera a un tiempo determinado. Las encargadas de las estancias se sometieron a una capacitación personalizada por su asesor técnico y se llevaron a cabo varios ejercicios para que ellas estuvieran en posibilidades de entender lo que estaban realizando y la utilidad de la

herramienta financiera. Este proyecto resultó ser una forma de vinculación empresarial basados en experiencias prácticas pues los estudiantes tuvieron la oportunidad de desarrollar sus competencias para un grupo de empresarias en el sector de servicio del sur de Sonora.

Se recomienda que las encargadas realicen esta actividad cada mes y que llenen los papeles de trabajo de manera constante, pues entre mas información puedan incluir de las operaciones que realizan, mayor será la confiabilidad de la información que les arroje el sistema. Por otra parte se recomienda que las encargadas lleven a cabo cursos cortos de contabilidad para reforzar lo visto en esta intervención que hizo el Instituto Tecnológico de Sonora a través de los profesores de la DES de Ciencias Económico Administrativas y de sus estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, M. y Ochoa, B (2009) Información financiera, base para el análisis de estados financieros, El buzón de Pacioli. Num. 66. Página consultada en Septiembre de 2013 de, http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/18a-informacion_financiera_base_para_el_analisis_de_estados_financieros.pdf

Aguirre, R. y Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas de México. El Buzón de Pacioli. No. 76. Página consultada en Septiembre de 2013 de, http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no76/68d_-_la_importancia_del_contorl_interno_en_las_pequeñas_y_medianas_empresas_en_mexicox.pdf

Consejo Mexicano para la investigación y desarrollo de las Normas de Información Financiera, A.C., (2009), Normas de Información Financiera (NIF), Cuarta Edición, Instituto Mexicano de Contadores Públicos

INEGI (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos. Censo económico 2009. Página consultada en Septiembre de 2013 de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

- Excelsior (2010). La importancia de las PYMES. Notal del 22 de Noviembre de 2010.
Página consultada en Septiembre de 2013 de
<http://www.ccpm.org.mx/avisos/22112010empresa.pdf>
- Gastélum y Covarrubias (s.f.). Objeto de aprendizaje: introducción a los sistemas de información. Instituto Tecnológico de Sonora. Página consultada en Septiembre de 2013 de http://biblioteca.itson.mx/oa/dip_ago/introduccion_sistemas/index.htm
- Mendivil, V. (2010). Elementos de auditoría. Sexta edición. Editorial Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. México, D.F. pp. 39, 40-41.
- Pérez, M. (2004). La PyME en el Tolima: características y problemas. Revista Cuaderno de investigación No. 7. Universidad Corunversitaria. Mayo. Págs. 37-54
- PROMEXICO (s.f). Inversión y comercio. PyMes, eslabon fundamental para el crecimiento de México. Página consultada en Septiembre de 2013 de,
<http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Rodríguez, M. (2003). La contabilidad y el impacto de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Contabilidad y Auditoría. Página consultada en Septiembre 2013 de,
http://www.econ.uba.ar/www/institutos/contable/centro_auditoria/trabajos/5_La_contabilidad_y_el_impacto_de_las_tecnologias_de_la_informacion_y_las_comunicaciones.pdf
- Secretaría de Economía (2001). Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México. Página consultada en Septiembre de 2013 de,
<http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r74152.PDF>
- Téllez, B. (2004). Auditoría un enfoque práctico. Editorial International Thomson Editores, S.A. de C.V. México D.F. p.p. 184,188-189.

Capítulo 6. El subclúster porcícola en la economía de Sonora: Un análisis desde la perspectiva de la competitividad.

Juan José García Ochoa, Iván Ochoa Vázquez y Leticia María González Velásquez.

RESUMEN

El propósito de este trabajo es ofrecer un análisis de esta información para todos los interesados en el ramo de la producción porcícola, no sólo al identificar los principales productores, exportadores e importadores mundiales, sino también los principales estados de la República Mexicana productores de cerdo; se identifican los países más exitosos en el rubro de las exportaciones, además se utiliza la técnica estadística de componentes principales para identificar en cada país seleccionado una serie de variables económicas y demográficas que influyen en los sistemas productivos integrado o clúster y se comparan éstos con los de México. Con las variables seleccionadas de mayor impacto, se hace un análisis mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y la Matriz de Perfil Competitivo (CPM). La Matriz de Evaluación de Factores Internos (IFE) es aplicada al identificar los componentes de la cadena productiva de valor del sector porcícola en Sonora, México. Finalmente, se dan las recomendaciones para que con una base firme se apliquen con racionalidad y eficiencia las políticas públicas de los gobiernos y se aliente a la inversión privada para que conduzcan a mejorar y sostener la competitividad de la cadena productiva la carne de cerdo en la región, en el estado y en la nación.

Palabras claves: Clúster, Sistema de producción integrado, Cadena de valor productiva.

ANTECEDENTES

La globalización económica y la apertura de mercados detona el nivel de competitividad de las empresas así como también la necesidad de competir con sus recursos naturales además deben de contar con un nivel de innovación muy alto y reinventarse constantemente, resulta común observar productos extranjeros compitiendo en el mercados locales. Para describir este fenómeno, a finales del siglo XX surge el término competitividad para hacer referencia a los mercados de competencia internacional. La globalización favorece la competencia entre naciones y empresas, y es por ello que resulta necesario estudiar la forma de ser competitivos.

Porter (2008), señala al respecto, que un país o región será competitiva en el grado en que sus empresas lo sean, y al mismo tiempo, una empresa será competitiva en el grado en que las regiones o países donde se encuentran insertadas dichas empresas presenten las

circunstancias que así lo favorezcan. En esto radica la importancia de analizar las ventajas competitivas de una región, conocer en qué aspectos se diferencian de las demás y que características especiales puede ofrecer para sacar provecho de las empresas instaladas, que les permitan aprovechar sus recursos, en el caso de México no ha tenido una ventaja competitiva en la producción y exportación de carne de cerdo en el mundo, ya que actualmente representamos menos del 1%, mientras que en las importaciones mundiales representamos el 5% (World Bank). Sin embargo, a nivel nacional, los estados más competitivos en la producción de cerdo son en orden de importancia Jalisco, Sonora, Guanajuato, Puebla, Yucatán, Veracruz, Michoacán y Oaxaca, quienes representan el 77% del total de la producción (SAGARPA, 2012). Mientras que en el estado de Sonora, el PIB del sector primario donde se encuentra insertada la porcicultura, representa el 7% del valor total estatal (Secretaría de Economía, 2011).

Planteamiento del problema

Los estudios indican que Sonora no ha logrado articular una economía basada en los eslabonamientos de los sectores productivos debido a una falta de estrategia industrial regional. Es este sentido, se plantea la siguiente interrogante que dé dirección a la siguiente investigación: ¿Es posible identificar los factores claves que deben considerar los empresarios nativos para lograr un desarrollo sustentable del clúster porcícola de la región sur de Sonora?.

Justificación

La industria de más arraigo y con posibilidades de desarrollo en la región del Valle del Yaqui y Mayo localizados en el sur de Sonora, es la agroindustria. Pues los agentes económicos nativos, con vocación y experiencia acumulada de muchos años, son de éste giro. Sin embargo, en el contexto de los cambios de las políticas de los gobiernos en sus dos niveles (nacional y estatal), la economía ligada a las actividades primarias es de las más impactadas por los efectos de las políticas de apertura comercial, y sus efectos se recientes en la agroindustria como parte de su encadenamiento. En este sentido, se trata de buscar soluciones que alienten la competitividad del sector agroindustrial y en especial el relacionado con el porcícola en la región y con ello, se beneficien los empresarios tanto del

sector agrícola, sector de alimentos, el sector de producción de puercos, el sector de la industria del puerco, entre otros. Al mismo tiempo que se benefician los empleados que se generan en este tipo de sistemas productivos y con ello se mejora el desarrollo económico de la región sur de Sonora.

Objetivos

Diagnosticar la situación actual de los mercados de carne de cerdo en los mercados mundiales y en los estados representativos del país, para conocer las oportunidades y/o amenazas existentes.

Identificar el clúster y localizar geográficamente la infraestructura con que cuentan los diversos eslabones de la cadena productiva de la carne de cerdo.

Contribuir con una base firme para que se apliquen con racionalidad y eficiencia, las políticas públicas de los gobiernos y se aliente a la inversión privada para que conduzcan a mejorar y sostener la competitividad de la cadena productiva la carne de cerdo en la región, en el estado y en la nación.

MÉTODO

Se utilizan las bases de datos de FAO, WEF, HARVARD, INEGI para recabar la información relevante relacionada con los niveles de producción, de exportación e importación de los países, estados y los distintos eslabones de la cadena productiva.

Se utilizan las herramientas del modelo del diamante, la cadena de valor y del mapeo de proceso propuesta por Michael E. Porter, para describir como está operando la cadena productiva de la industria bajo estudio.

Se analizan las tres herramientas antes mencionadas para generar las propuestas que lleven a una mejor competitividad al clúster objeto de estudio.

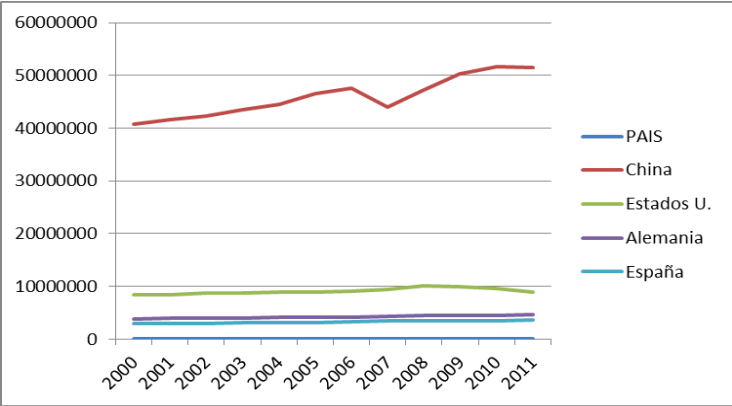
Mercado y Competencia Mundial Porcícola

Mercado Global Porcícola

En esta sección se analiza los mercados mundiales de carne de cerdo los cuales se presentan resumidos en la figura 2 y 3. Se puede decir en base a esta información que la producción mundial en carne de cerdo ha ido en aumento (Secretaría de Economía, 2011). El consumo

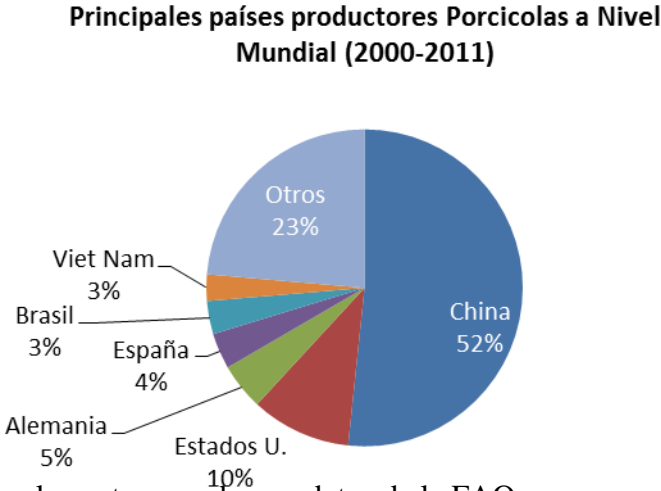
mundial per cápita de carne, cuenta con una subida marginal debido al aumento del consumo de este producto por los países en desarrollo, los países desarrollados y el aumento poblacional.

Figura 2. Gráfica de tendencia de principales países productores porcícolas a nivel mundial



Fuente: Elaborado por los autores en base a datos de la FAO

Figura 3. Participación de Mercados de principales países productores porcícolas a nivel mundial



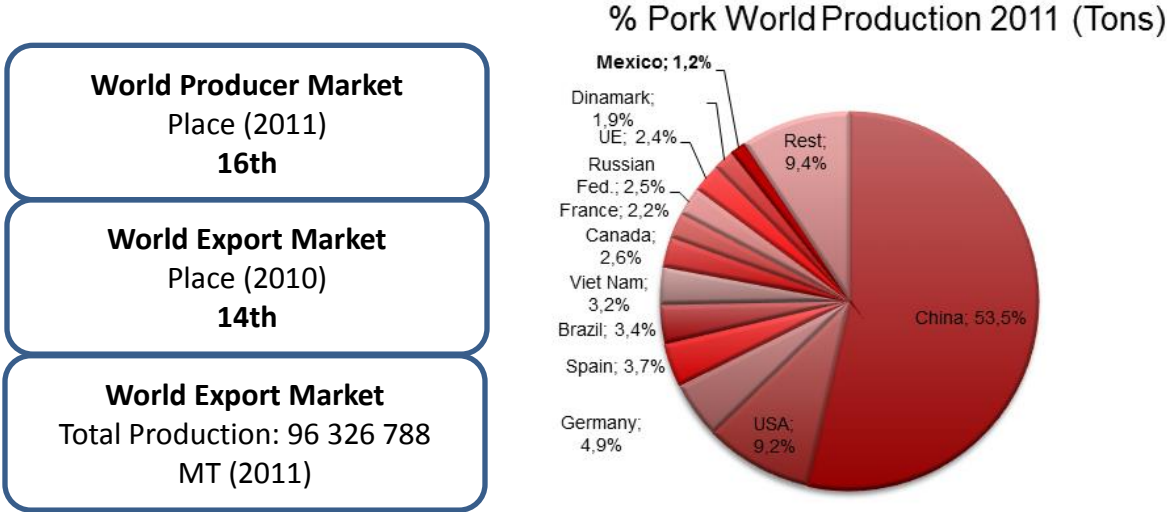
Fuente: Elaborado por los autores en base a datos de la FAO

Principales veinte países productores de carne de cerdo

Una de las limitaciones comunes entre los pequeños y medianos empresarios que aspiran a internacionalizar su negocio es la detección de oportunidades en los mercados de todo el país y especialmente en economías extranjeras, entonces pueden ser evaluados y aprovechados. El propósito de esta sección es proporcionar una visión global a los gobiernos, consultores y empresarios para identificar las oportunidades de crecimiento que ofrecen los mercados internacionales. Para ello, se ha revisado la información más reciente de los principales veinte países productores de carne de cerdo de los últimos diez años, y se ha encontrado que México en 2011, ha ocupado el puesto número 16 en el ranking mundial (Secretaría de Economía, 2011).

México se encontraba entre los diez primeros países productores, durante el periodo de 1975 a 1985. Ahora ha caído seis puestos dentro de las 20 posiciones en el mundo. El líder mundial en la producción de carne de cerdo actual es China, seguido por los Estados Unidos y Alemania, como se observa en la figura 4, cabe señalar que México se encuentra dentro de los 20 países productores del mundo, con el 1.2% de la participación. Los datos que sustentan a la figura 1, se presentan en la Tabla A1 del anexo. Mientras que los datos de la Tabla A2 muestran a estos mismos productores pero en términos económicos, es decir, en miles de dólares.

Figura 4. Principales países productores de carne de cerdo desde 2000- 2011.



Source: Compiled by authors based on data from FAO

La competitividad de México

Ambiente Macroeconómico en México

La economía de México es 12va mas grande del mundo en términos nominales y la 11va por su paridad de poder adquisitivo (PPP), según el Banco Mundial, en 2011 el PIB registró un total de 1, 683 billones de dólares, que se compone de la siguiente manera: agricultura 3,8%, industria 34,2%, servicios 62%, con un ingreso per cápita de US \$ 14,800. Sin embargo, quienes escriben este documento, han revisado el PIB real per cápita nacional durante el periodo de 2003 al 2010 (INEGI, 2011), este fue calculado en \$ 74,775 pesos (US \$ 5,982) en promedio nacional. Además se encontró durante el mismo periodo revisado que solo los Estados de Nuevo León, Distrito Federal y Campeche tienen valores iguales o más altos que los reportados por el Banco Mundial.

Competitividad de México

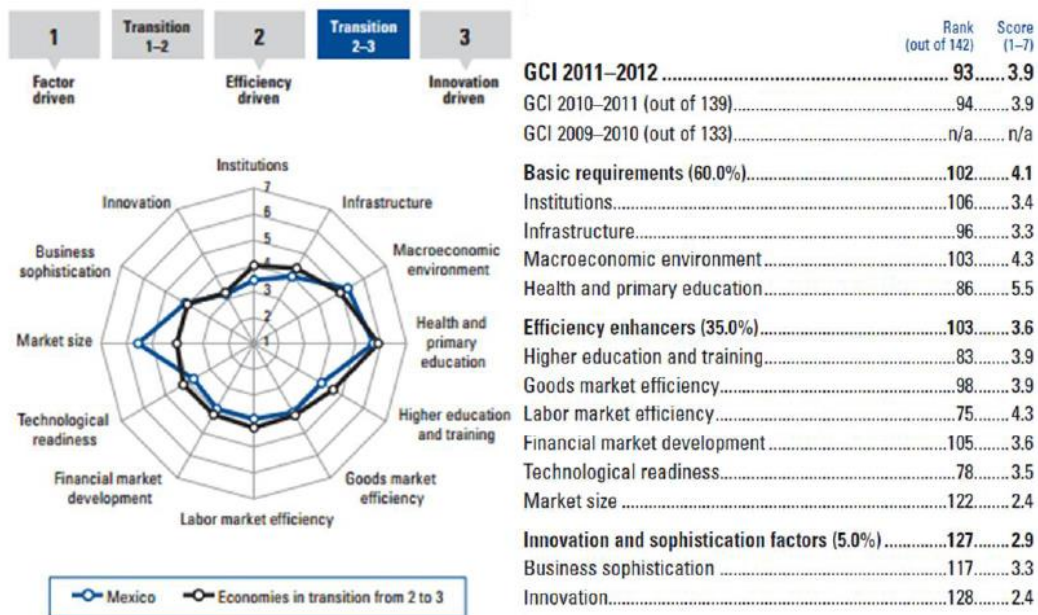
El Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en ingles), emite desde hace dos décadas el *Global Competitiveness Report*, donde jerarquiza a mas de 130 países por su nivel de crecimiento económico y social.

En el caso de los países o regiones, la competitividad está en función de la eficiencia microeconómica de sus empresas, de las políticas gubernamentales para promover el crecimiento económico, y del desempeño de sus principales ciudades para atraer nuevas inversionistas que generen empleos y coadyuven al crecimiento económico local. Precisamente una de las mejores formas en que una región puede ser competitiva, es potenciando determinados factores que le permitan, entre otras cosas, atraer las inversiones que necesita para impulsar la innovación. Así podemos ver la participación de México en el PIB mundial de la figura 5 y en la figura 6 ver en qué nivel de desarrollo se encuentra.

Figura 5. PIB como participación mundial



Figura 6. Etapas del desarrollo



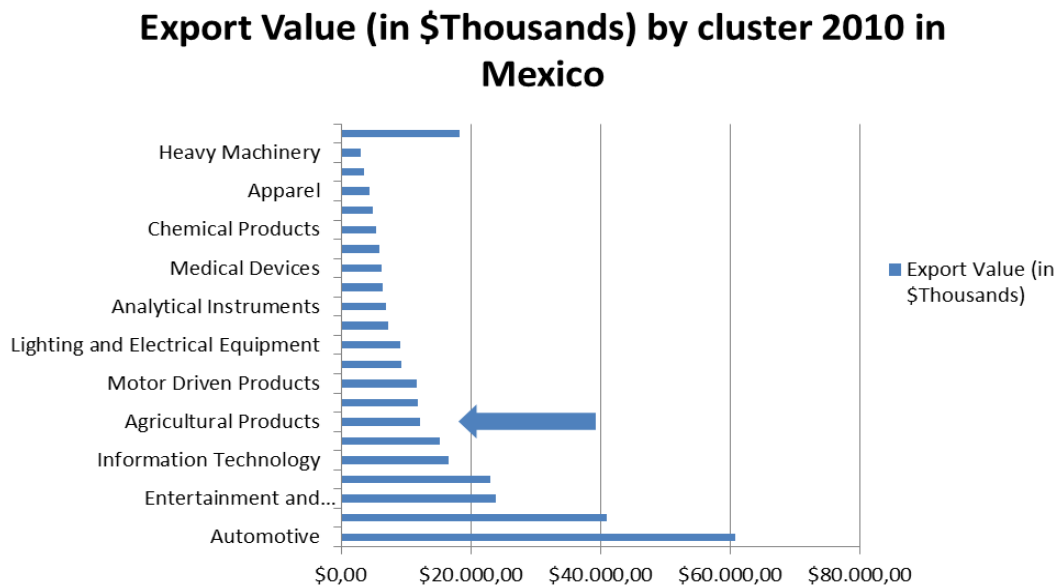
Fuente: *World Competitiveness Report* (2009).

Las ventajas competitivas genéricas según Porter (2008) se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos, donde la tecnología, innovación y factores especializados son vitales. Estos factores especializados son creados y no heredados como en el caso de los recursos naturales, al contrario, surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo y productivo del desarrollo exclusivo del “know

how”, la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros. En el caso específico de México se han identificado 43 clúster (Harvard Business Review, 2010) y se presentan en la figura 7, éstos pueden detonar la economía del país. Dentro de uno de estos clúster, se encuentra el sub-clúster de nuestro interés el cual aparece en la figura 8, el sustento de la última figura se encuentra en tabla 2.

En suma, las ventajas competitivas están determinadas por el entorno nacional y regional. En los estados más básicos de la competitividad la región geográfica provee de ventajas iniciales en materia de riquezas naturales, ubicación estratégica y factores relacionados (Porter, 2008). En las etapas más avanzadas el espacio geográfico acotado potencia la interacción de los determinantes de la competitividad, dando lugar a “clúster” de industrias, instituciones, demanda y factores productivos relacionados.

Figura 7: Valor exportación por clúster (miles de dólares)



Source: Prof. Michael E. Porter, International Cluster Competitiveness Project, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School.

Tabla 2. Identificación de los sub-clúster en la república mexicana.

México
Agricultural Products Cluster
Exports by Subcluster, 2010

Subcluster	Export Value (in \$Millions)	Begin Year	End Year	Value Rank
Vegetables and Fruits	\$7,552.28	2000	2010	7
Meat and Related Products	\$1,345.05	2000	2010	23
Spirits and Miscellaneous Fermented Beverages	\$872.59	2000	2010	7
Sugars, Molasses and Honey	\$853.05	2000	2010	7
Coffee, Tea, Cocoa and Spices	\$585.22	2000	2010	28
Fertilizers	\$281.03	2000	2010	29
Grains	\$247.48	2000	2010	33
Oils and Fats	\$136.52	2000	2010	55
Feeding Materials	\$89.55	2000	2010	37
Specialty Agricultural Products	\$63.07	2000	2010	25
Plants and Flowers	\$55.62	2000	2010	27
Miscellaneous Vegetable Materials	\$28.58	2000	2010	3
Crude Fertilizers	\$10.39	2000	2010	23
Wine	\$4.83	2000	2010	50
Cork	\$0.67	2000	2010	32

Source: Prof. Michael E. Porter, International Cluster Competitiveness Project, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School; Richard Bryden, Project Director. Underlying data drawn from the UN Commodity Trade Statistics Database and the IMF BOP statistics. Copyright 2013 by the President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

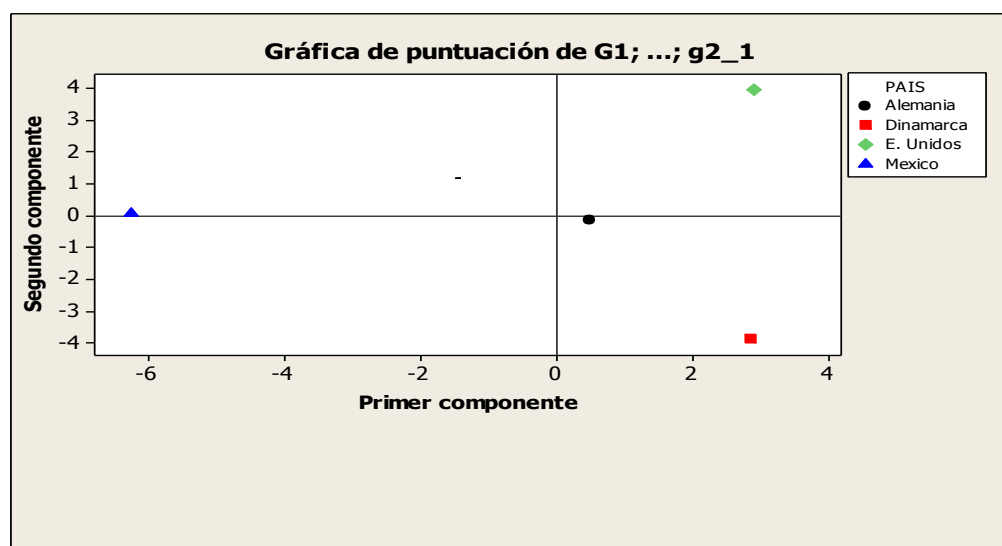
Comparativo de México con otros países

Después de hacer un extenso análisis en la base de datos del Banco Mundial, y considerando algunas de las variables seleccionadas por Michael E. Porter, se construyó la tabla 3.

Se identificaron 36 variables para cada uno de los 4 países seleccionados, diseñándose una matriz de 4x36, la cual fue tratada por análisis multivariado por el método de componentes principales, para agrupar a los países en cuatro cuadrantes los cuales se identifican con su variación entre ellos y minimiza la variación dentro de ellas. En figura 8, se puede observar que en el cuadrante uno se identificó a Estados Unidos, en el cuadrante dos a México y en el cuadrante tres a Dinamarca y Alemania. De acuerdo con la figura 8, se puede además identificar las variables que correlacionan más a cada uno de estos países. Dinamarca se

encuentra localizada en la coordenada 2.84184 del primer componente y -3.89415 para el segundo componente. Cabe aclarar que las variables se codificaron de la siguiente manera: Las generalidades se arreglaron desde G1 hasta G4; la economía desde E1 hasta E11; la educación desde e1 hasta e6; la salud desde S1 hasta S3; la infraestructura desde I1 hasta I10 y finalmente las variables de gobierno se codificaron como g1 y g2.

Figura 8. Componentes principales para las 36 variables seleccionadas en 4 países productores de cerdo.



Fuente: Elaborado por los autores en base a datos del Banco Mundial.

Las variables seleccionadas de mayor impacto, se registraron en las tablas 4, 5 y 6, las cuales corresponden a Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), Evaluación de Factores Internos (IFE), y a la Matriz de Perfil Competitivo (CPM). Los valores de “pesos” y “valor” se asignaron considerando el impacto de estos en el análisis multivariado principalmente y un tanto a los criterios de los autores ya que no fue posible considerar los criterios de los ejecutivos de la empresas porcicultoras de Sonora, empresas productoras de carne de cerdo para el mercado nacional y japonés principalmente. Los resultados de dichas matrices se muestran en las tablas antes mencionadas. Se hace la nota aclaratoria que estas series de matrices EFE e IFE dan origen a un FODA cuantitativo y además la matriz CPM integra de manera resumida los mas importante del análisis.

Tabla 3. Características económicas y demográficas selectas

INDICADORES	ALEMANIA	DINAMARCA	E. UNIDOS	MEXICO
Generalidades:				
Superficie territorial (km ²)	348.630,0	42.430,0	9.147.420,0	1.943.950,0
Población total.	81.702.329	5.544.139	309.050.816	113.423.047
Crecimiento de población (% anual)	-0.2%	0.4%	0.7%	1.2%
Población Urbana (% total)	74%	87%	82%	78%
Economía:				
Población activa, total (% de la población total mayor de 15 años), en 2009	60	65	65	61
PIB (US\$ actual)	3.309.668.874.172	310.404.822.126	14.582.400.000.000	1.039.661.515.603
Crecimiento del PIB (% anual)	3,6%	2,1%	2,9%	5,5%
PIB per cápita (US\$ actuales),	40.509	55.988	47.184	9.166
Exportaciones de bienes y servicios (% del PIB), 2009.	41	48	11	30
Importaciones de bienes y servicios % PIB, (2009I)	36	44	14	31
Deuda del gobierno central, total (% del PIB). 2009	47,2	41	67,4	nd
Inflación, índice de deflación del PIB (% anual)	0,6	3,3	1,0	4,4
Precio de gasolina para el usuario (US\$ por lt).	1,90	2,00	0,76	0,81
Desempleo, (% de población activa total) (09)	7,7	6	9.3	5,2
Inversión extranjera directa (US\$ actuales).	46.127.366.747	-680.324.052	236.226.000.000	18.679.273.363
Educación:				
Matrícula escolar, primaria (% bruto), en 2009	104	99	98	117
Matrícula escolar, terciaria (% bruto), en 2009	n.d.	77	86	28
Gasto público en educación (% PIB) (año)	4,5 (2007)	7,8 (2008)	5,5 (2008)	4,8 (2007)
Gasto por estudiante, primaria (% PIB per cápita), (año)	15,6 (2007)	25,0 (2008)	22,4 (2008)	13,3 (2007)
Gasto por estudiante, secundaria (% PIB per cápita). (año)	21,8 (2007)	31,6 (2008)	24,7 (2008)	13,4 (2007)
Índice de factibilidad para hacer negocios (reglamentos favorables).	22	6	5	35

n.d. = datos no disponibles

El incremento de la población fue durante el periodo de 2006 a 2010, para cada uno de los países analizados.

Cuando no se especifica el año, se refieren a datos del 2010.

Fuente: Elaboración de los autores con información de: <http://datos.bancomundial.org>

Tabla 3. Continuación

INDICADORES	ALEMANIA	DINAMARCA	E. UNIDOS	MEXICO
Salud:				
Esperanza de vida al nacer, total (en años), 2009	80	79	78	76
Tasa de mortalidad infantil por 1000 nacimientos vivos.	3	3	7	14
Gasto en salud total (% PIB)	11,3	11,2	16,2	6,5
Infraestructura:				
Importaciones de energía, valor neto (% del uso de energía).	61	-18	22	-28
Consumo de energía eléctrica (kwh per cápita). En 2010	7.149	6.460	13.654	1.942
Agua potable (% población con acceso a ella). En 2010	100	100	94	87
Tierras agrícolas (% del área de tierra). En 2010	48,5	62,9	45,0	52,7
Productividad por trabajador a la actividad agropecuaria (US\$ a precios constantes de 2000), en 2009.	31.659	45.905	49.512	3.364
Gasto en investigación y desarrollo (% PIB). En 2008.	2,54	2,72	2,82	0,37
Científicos e ingenieros en I&D (en ppm de personas).	3.532	5.670	4.663	353
Índice de producción animal (99-01=100), en 2009.	105,0	104,0	108,0	123,0
Maquinaria agrícola, tractores por cada 100 km ² de tierra cultivable. En 2007	646	n.d	258	97
Extracción anual de agua dulce, total (en billones de metros cúbicos) , 2007	nd	nd	Nd	78,9
Gobierno:				
Índice de profundidad de la información crediticia (0=bajo a 6=alto)	6	4	6	6
Índice de fortaleza de los derechos legales (0 = débil a 10 = fuerte).	7	9	8	5

n.d. = datos no disponibles

Cuando no se especifica el año, se refieren a datos del 2010.

Fuente: Elaboración de los autores con información de: <http://datos.bancomundial.org>

Análisis FODA de México y países líderes

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	SCORE
OPORTUNIDADES:			
1.- Costo de energía eléctrica (kwh)	0.10	4	0.4
2.- Índice de producción animal	0.15	2	0.3
3.- Matrícula escolar primaria (% bruto)	0.05	2	0.1
4.- Índice de factibilidad para hacer negocios (reglamentos a favor)	0.05	4	0.2
5.- Crecimiento del PIB (% anual)	0.05	3	0.15
AMENAZAS:			
1.- Extracción anual de agua dulce, total en billones de m ³	0.10	2	0.2
2.- Inflación e Índice de deflación	0.05	3	0.15
3.- Maquinaria agrícola, tractores por cada 100 km ² de tierra cultivable	0.10	2	0.2
4.- Numero de científicos e ingenieros por en I&D en ppm de personas	0.15	3	0.45
5.- Gasto en I&D (% del PIB)	0.15	3	0.45
6.- Productividad por trabajador a la actividad agropecuaria	0.05	2	0.1
TOTAL	1		2.7

Valor (1= es el más bajo y 4 = es la más alta)

Fuente: Elaboración de los autores.

Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (IFE).

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	SCORE
FORTALEZAS			
1.- Gerencia general con mucha experiencia	0.10	4	0.4
2.- Fuerte equipo de trabajo	0.15	2	0.3
3.- Programas de mejora continua y reducción de costos	0.15	2	0.3
4.- Posicionamiento de la industria	0.10	4	0.4
5.- Muy buenas relaciones con sus proveedores	0.10	3	0.3
6.- Alta disponibilidad de mano de obra	0.05	2	0.1
7.- Vinculación con universidades y centros de investigación	0.10	3	0.3
DEBILIDADES:			
1.- Altos costos de producción	0.05	2	0.1
2.- Baja inversión en I&D comparado con firmas extranjeras	0.10	3	0.3
3.- Bajo desempeño en los mercados extranjeros	0.10	2	0.2
TOTAL	1		2.7

Valor (1= es el más bajo y 4 = es la más alta)

Fuente: Elaboración de los autores.

Tabla 6. Matriz de Perfil Competitivo (CPM).

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO.	PESO	MEXICO		DINAMARCA		E. UNIDOS	
		valor	score	valor	Score	valor	score
Crecimiento del PIB (%anual)	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Índice de factibilidad para hacer negocios	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Costo de energía eléctrica	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Inversión extranjera directa	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20
PIB (US\$ actual)	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20
Productividad del personal	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Gasto en I&D (%PIB)	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
Gasto público en educación (%PIB)	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
Tierras agrícolas (% del área de tierras)	0.05	1	0.05	4	0.20	2	0.10
Gasto por estudiante (% PIB per cápita)	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
PIB per cápita (US\$ actual)	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30
TOTAL	1		2.6		3.20		3.25

Valor (1= es el más bajo y 4 = es la más alta), Fuente: Elaboración de los autores.

Los resultados más importantes que los autores citan del análisis anterior son los siguientes: La industria porcícola necesita aumentar la cooperación y abrir las puertas para que exista cooperación y competencia para aumentar la competitividad internacional y ofrecer productos diferenciados de alta calidad.

Incrementar el financiamiento, infraestructura y la confianza entre los productores hacia el esfuerzo conjunto para fortalecer la producción de cerdo en las granjas, de manera significativa. Involucrar a las universidades en la capacitación en mano de obra así como participar en investigaciones para la transformación del producto en derivados, minimizando pérdidas y asegurando sistemas de calidad para exportación a otros mercados tanto el producto natural como procesado.

México no es líder en la exportación de carne de cerdo tiene todas las condiciones para ser un fuerte competidor en el mercado mundial, la cuestión radica en alinear a todos los comprometidos: gobierno, empresas e universidades hacia ese objetivo el país cuenta con los recursos naturales solo es una cuestión de organización y liderazgo.

Se recomienda revisar las prácticas de Dinamarca (benchmarking) ya que obtiene los mejores precios de venta en carne de cerdo en los mercados mundiales.

Se recomienda desarrollar empresas relacionadas con la elaboración de medicamentos para uso veterinario, ya que no se cuenta con ninguna empresa relacionada hasta el momento y los medicamentos son adquiridos en farmacias veterinarias y el producto es de origen extranjero, esas son una de las fortalezas de Estados Unidos y Dinamarca cuentan con empresas productoras de medicina veterinaria esa es una de las debilidades actuales del clúster en México, no existe Investigación y desarrollo en esas áreas.

Competitividad del Estado de Sonora

Contexto de Sonora

Sonora cuenta con 72 municipios distribuidos en sus tres regiones principales: sierra, costa y frontera. Guarda un comportamiento económico aceptable a nivel nacional, situación que se ha visto acrecentada en los últimos años por la diversidad de programas tanto nacionales como estatales que se han aplicado a lo largo y ancho de su territorio. Esto no lo exime de contar con algunos municipios que guardan un desarrollo más lento o aislado de la dinámica estatal.

Para ello en la tabla 7 se observa el Valor Agregado Censal Bruto (VACB) para los principales sectores de la economía con el fin de observar qué se produce más en la región Sur de Sonora y está calculado en porcentaje del total del VACB municipal (INEGI, 2011).

Un primer dato es la tendencia estatal hacia el sector manufacturero, con un 37% de su VACB total ubicado en este sector, seguido por el comercio con un 24% de su VACB. También se puede observar que la Región del Mayo en su conjunto sigue la misma tendencia con un 39% de su VACB en manufacturas y 29% en comercio y un 4.8% en el sector primario. Si se analiza la situación de los municipios por separado, es donde se empiezan a observar las diferencias. Se observa en general que el Municipio de Huatabampo es más fuerte en el sector primario, sin embargo, producción de cerdo este representa solo el 0.34% del total de la región.

	Pesca y Acuicultura	Minería	Manufactura	Comercio al por Mayor	Comercio al por Menor	Comercio (sumados)	Educación
Sonora	1.79	4.61	37.14	10.01	14.79	24.80	1.44
Hermosillo	1.12	0.32	29.56	10.99	13.31	24.30	2.27
Region Mayo	4.80	0.73	39.56	13.31	16.17	29.49	0.67
Alamos	3.79	-0.02	8.61	2.89	52.87	55.76	0.00
Etchojoa	14.52	0.00	6.30	5.30	36.42	41.72	0.00
Huatabampo	24.26	0.45	18.39	15.51	23.44	38.95	0.20
Navojoa	0.92	0.81	45.05	13.33	13.57	26.90	0.78

Tabla 7. Valor Agregado Censal Bruto por Sector

Fuente: Gil Arturo Quijano Vega con datos de INEGI, 2005.

Otro dato útil para considerar la importancia de la especialización productiva de una región, es el análisis de la mano de obra ocupada por sector; esto es, ya vimos cuanto produce y de qué en cada municipio, ahora resulta interesante observar cuanta mano de obra utiliza y en qué condiciones se encuentra. Esto es básico ya que de ello se derivan aspectos como el grado de estudios, el nivel de ingresos, salud, esparcimiento, etc. La tabla 8 presenta el volumen de personal ocupado por los principales sectores (en porcentaje del total), tanto a nivel municipal, como regional y estatal.

De la tabla anterior es posible resumir que a nivel estatal la actividad de manufactura ocupa el mayor número de personas para sus actividades, seguida muy de cerca por la actividad de comercio y muy alejados de estos se encuentra el sector primario (Secretaría de Economía, 2011) En la región del mayo predomina el comercio con el 29.84% de la población ocupada y la manufactura con aproximadamente el 27% y el sector primario con el 13% prácticamente; un comportamiento similar para el sector primario lo tienen por una parte Álamos y Huatabampo y por otra parte Etchojoa y Navojoa. De aquí se ve la necesidad de analizar los detalles del sector porcícola que se encuentra detallado en la tabla 10.

Tabla 8. Porcentaje de Personas ocupadas por sector de la economía

	Pesca y acuicultura animal	Minería	Captación, tratamiento y suministro de agua	Industrias manufactureras	Comercio al por mayor	Comercio al por menor	Información en medios masivos	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	Servicios profesionales, científicos y técnicos	Dirección de corporativos y empresas	Servicios educativos	Servicios de salud y asistencia social	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	Otros servicios excepto actividades del gobierno
Sonora	4.37	1.05	0.78	34.21	6.85	27.33	1.47	1.54	2.21	0.07	2.78	3.12	7.25	6.95
Hermosillo	1.10	0.47	0.79	23.04	9.68	31.69	3.00	2.56	3.68	0.15	4.69	4.23	6.92	7.99
Región del Mayo	12.57	0.77	0.77	26.78	8.66	29.84	0.65	0.68	1.39	0.01	1.53	2.60	6.54	7.21
Alamos	24.35	3.13	1.74	11.91	1.13	29.13	0.00	1.57	0.78	0.00	0.00	1.57	19.22	5.48
Etchojoa	5.16	0.00	1.48	13.62	3.22	47.42	0.60	1.01	1.27	0.00	0.00	2.62	12.27	11.33
Huatabampo	33.72	0.58	0.91	24.65	6.85	20.73	0.21	0.61	0.66	0.00	0.18	2.16	3.48	5.23
Navojoa	1.20	0.79	0.57	29.91	10.53	33.30	0.92	0.63	1.83	0.02	2.46	2.90	6.91	8.03

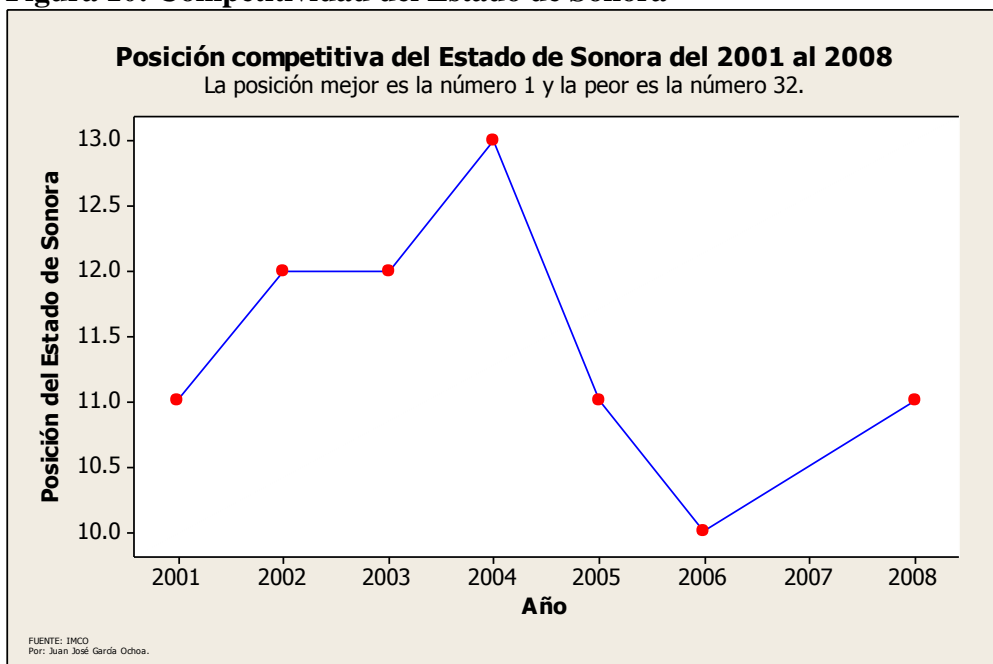
Fuente: Gil Arturo Quijano Vega con datos de INEGI, 2005.

Ventaja competitiva de Sonora

En Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) se define la competitividad como la capacidad de atraer y retener inversiones y talento. El modelo del IMCO de competitividad estatal contiene 120 variables en 10 factores, mientras que el modelo de IMCO 2012 de competitividad estatal contiene 88 variables en 10 factores, es decir, se han eliminado 32 variables que no contribuían en la explicación de la competitividad.

El modelo entre otras características compara transversalmente y a través del tiempo, la posición relativa de los 32 estados y de los 45 países en torno a 10 factores ya que, de acuerdo con la teoría económica, la experiencia internacional y el sentido común tienen un impacto significativo en la competitividad y además comprueba que los 10 factores de competitividad considerados afectan positivamente la competitividad de un país (alta correlación con la inversión). Después del análisis antes mencionado que se realiza con el modelo IMCO, se genera un reporte general para cada uno de los estados de la república mexicana, para el caso del Estado de Sonora, su competitividad se muestra en la figura 10.

Figura 10: Competitividad del Estado de Sonora



Fuente: Elaborado por los autores con datos del Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.

La producción de cabezas de cerdo en el Estado de Sonora ha registrado un incremento del 40.3% en el periodo de tiempo comprendido entre los años del 2001 al 2010 (UGRS).

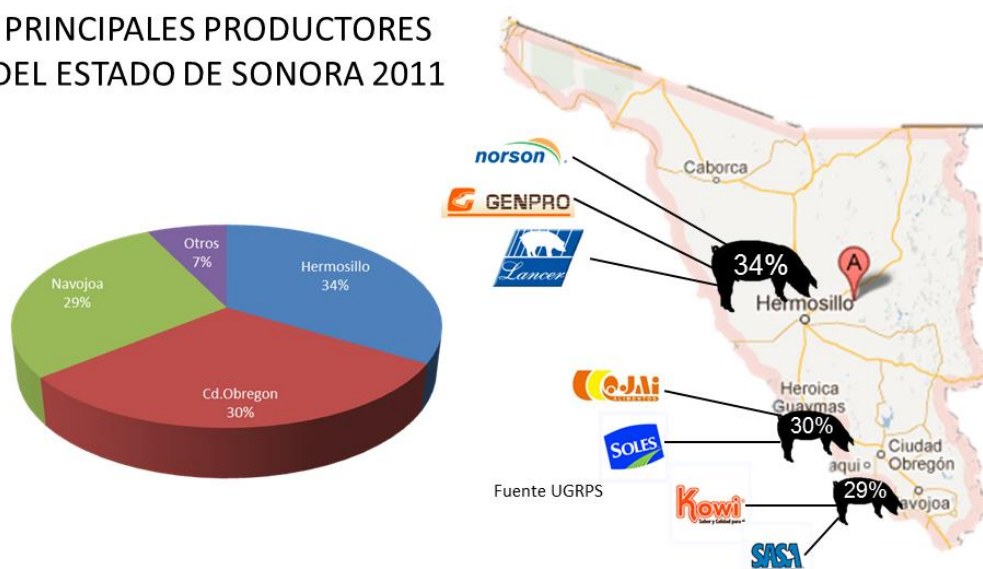
Sonora es el segundo productor más importante de la República Mexicana y se prevé que en el corto plazo será el productor líder pues ya en el 2009 supero a Jalisco, estado que aun cuando tiene la supremacía en producción su ritmo de crecimiento no es tan acelerado como el del Estado de Sonora.

En la tabla 9, se muestra el ritmo de crecimiento en la producción de cabezas de cerdo para el Estado de Sonora, y en la tabla 10 a los principales productores del Estado de Sonora. De esta última tabla se puede ver que Hermosillo representa un 33.7% de la producción, Cd. Obregón un 30.4 % y Navojoa un 28.7% estas tres regiones representan el 92.8 % del total de la producción del estado (UGRS).

Hermosillo, está representado principalmente por tres productores de carne de cerdo y derivados que son: NORSON, GENPRO y LANCER, mientras que Cd. Obregón lo representan Ojai y Soles, finalmente Navojoa está representado por Sasa y Kowi. Ver figura 11.

Figura 11. Principales productores del estado de Sonora 2011

PRINCIPALES PRODUCTORES DEL ESTADO DE SONORA 2011



Fuente: Elaborado por los autores, con datos de UGRS.

Tabla 9. Producción de cabezas de cerdo en el Estado de Sonora

Sonora

Población ganadera, avícola y apícola
2001 - 2010
Cabezas

Especie	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 ^P
Bovino (carne y leche)	1,490,816	1,445,095	1,505,722	1,475,716	1,574,384	1,532,422	1,533,312	1,558,103	1,502,049	1,543,847
Bovino para carne	1,476,234	1,428,540	1,488,740	1,457,468	1,551,911	1,510,495	1,512,362	1,537,635	1,481,724	1,523,135
Bovino para leche	14,582	16,555	16,982	18,248	22,473	21,927	20,950	20,468	20,325	20,712
Porcino	1,168,890	1,143,378	1,181,339	1,206,508	1,279,254	1,280,532	1,356,931	1,392,203	1,611,101	1,640,033
Ovino	26,626	31,905	38,283	41,023	45,736	52,736	50,090	51,208	45,625	60,613
Caprino	41,636	47,202	50,466	45,988	36,250	45,675	38,648	24,982	23,743	20,506
Ave (carne y huevo)	10,401,000	12,498,620	11,784,367	11,921,800	13,533,986	13,195,428	13,109,319	12,638,531	12,170,453	12,040,405
Ave para carne	378,000	500,000	435,248	509,875	525,300	220,000	207,891	215,563	218,984	216,451
Ave para huevo	10,023,000	11,998,620	11,349,119	11,411,925	13,008,686	12,975,428	12,901,428	12,422,968	11,951,469	11,823,954
Guajolote	432,372	460,000	429,466	437,286	450,000	330,123	N.S.	N.S.	N.S.	N.S.
Abeja (colmenas)	33,914	34,262	34,193	35,420	37,723	12,595	12,600	12,900	11,660	13,315

^{P/} Cifras preliminares.
NS Dato no significativo.
Fuente: SIAP con información de la Delegación de SAGARPA.

Tabla 10. Principales productores del Estado de Sonora.

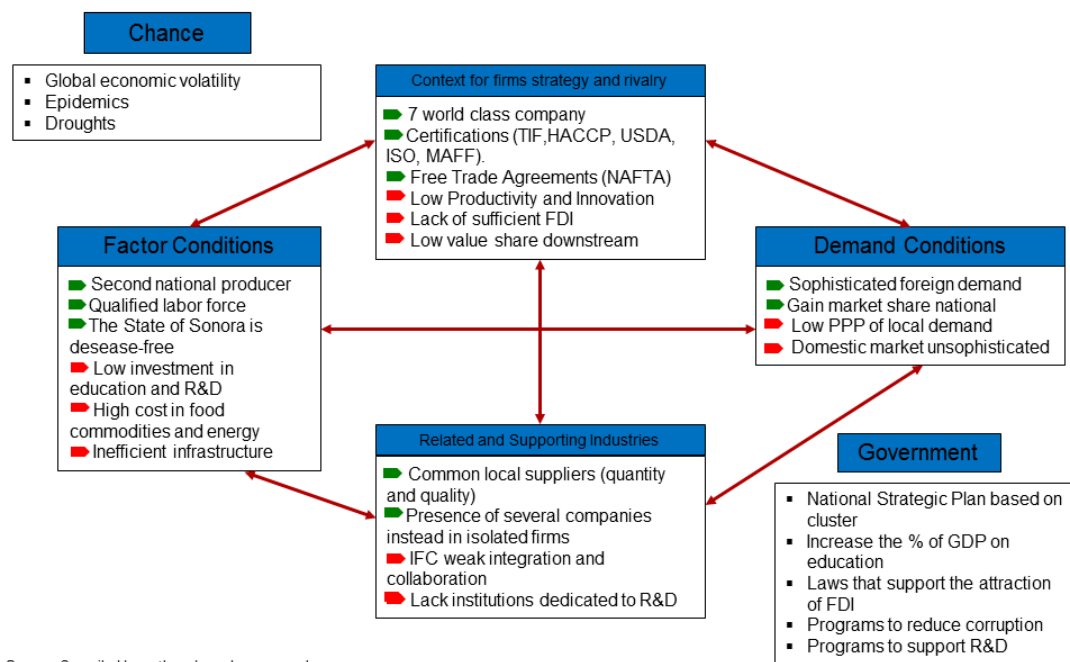
Asociación	Socios	Granjas	Vientres	Cerdos Guiados	Población Total	Producción (%)
Hermosillo	43	147	73,405	1,068,423	682,511	33,7
Cajeme (Cd. Obregón)	41	117	50,631	717,911	475,384	30,4
Navojoa	36	85	40,724	688,778	384,443	28,7
Otros	5	5	3,126	58,714	30,059	7,2
Total	125	354	167,886	2,533,826	1,572,397	100

Fuente: UGRPS

Análisis del modelo de diamante

El análisis del diamante para el sub-clúster del puerco se presenta en la Figura 13. Los elementos determinantes del diamante se analizan a continuación.

Figura 13. Análisis del Modelo del diamante par el clúster porcino



Condición de los factores

Sonora es el segundo estado de mayor producción de carne de puerco a nivel nacional, está libre de PRRSV y de otras enfermedades virales del puerco, además cuenta con mucha mano de obra calificada, habilidades y la experiencia para el manejo de las granjas de producción y de las empresas procesadoras de puerco.

Contexto de la firma, estrategia y rivalidad

Sonora cuenta con siete compañías de clase mundial, debido a que han implementado y han dado a cumplimiento sistemas de calidad; nacionales y mundiales tales como las normas ISO-9001, HACCP, USDA, TIF y MAFF, además les permite exportar sus productos a países de Asia y de Norte América.

Condición de la demanda

En Sonora se da cumplimiento a una demanda sofisticada que es requerida en países de Asia y de Norte América, pues se cuenta con las condiciones de inocuidad en el estado, el cumplimiento a los sistemas de certificación y la calidad de sus productos procesados. Sonora es el único estado de nuestra nación que tiene el ritmo más alto de crecimiento de año con año, los datos de producción de la tabla 13 indican que de 1990 al 2010, ésta creció en un 82.3%, y con ello su participación en la demanda interna, la cual también es creciente a medida que crece su población y /o consumo per cápita.

Industrias relacionadas y de soporte.

En general los proveedores locales ofrecen sus productos con precio y calidad similares a los del extranjero, sin embargo, falta aun mucho por hacer en cuanto a las empresas que dan soporte a la investigación e innovación mediante el impuso de centros de investigación, laboratorios, etc. así como de impulsar a la inversión extranjera directa, para que con ello se consolide el sub clúster de puerco. El mapa de clúster de puerco presenta información adicional de las empresas relacionadas.

Rol del Gobierno

El papel del gobierno en sus tres niveles debe ser el de catalizador y/o estimulador de las actividades productivas, motivando a las empresas a que aspiren a mejores niveles de competitividad; esto es, crear el marco para que las empresas consigan ventajas competitivas. Para ello el gobierno debe apoyar la creación de factores especializados a través de la educación, la infraestructura básica, la investigación y la salud. Otro punto que por obvio no debe ignorarse es que el gobierno también debe limitar la cooperación entre empresas rivales con el fin de evitar monopolios o dominación de mercados. El gobierno además debería promover iniciativas como:

- Un plan nacional, estatal y regional basado en clúster
- Incremento en el porcentaje de participación del PIB en educación
- Leyes que promueven el apoyo en la atracción de IED
- Programas para reducir la corrupción
- Programas que promuevan la I+D.

Actualmente no se tienen barreras para la exportación, hay muchos tratados de comercio entre México y otros países del mundo, instituciones nacionales de apoyo a programas de apoyo al sector como FIRA, SAGARPA, SE, Conacyt, Bancomext, etc.

El papel del gobierno ha tenido una importante participación a nivel nacional en la regulación de los precios de los granos para los alimentos del puerco, así como también ha regulado los precios del mercado nacional en los productos procesados y ha permitido la importación de carne sin restricciones en la calidad.

El Azar

El Azar como variable exógena al diamante de Porter, se refiere a todos aquellos sucesos que están fuera del alcance de las empresas o el gobierno. Considera básicamente los cambios inesperados y drásticos en los mercados financieros, tipo de cambio inestable, guerra, terrorismo, decisiones políticas, etc., en fin aquello que de manera inesperada pueda alterar el funcionamiento normal de las empresas, incluso contingencias naturales. Las situaciones adversas en el Estado de Sonora se pueden resumir de la siguiente manera:

- Inflación
- Epidemias y
- Sequias.

La Cadena de Valor

El proceso donde se genera el valor del sector porcino en Sonora comprende dos etapas por un lado la de producción animal y por el otro lado la de procesamiento de éste. Sin embargo, su cadena de valor de ésta se divide en cuatro etapas que son la producción de animales, el procesado o transformación, la venta de productos y la de proveedores de productos para la producción animal y para la industria del procesado.

La etapa de producción animal está dominada por granjas que tienen todas las actividades de lactancia, destete, desarrollo, y engorda, hasta su embarque a las plantas procesadoras. Además incluyen las actividades de vientres y cementales, cuidados, reproducción y alimentación.

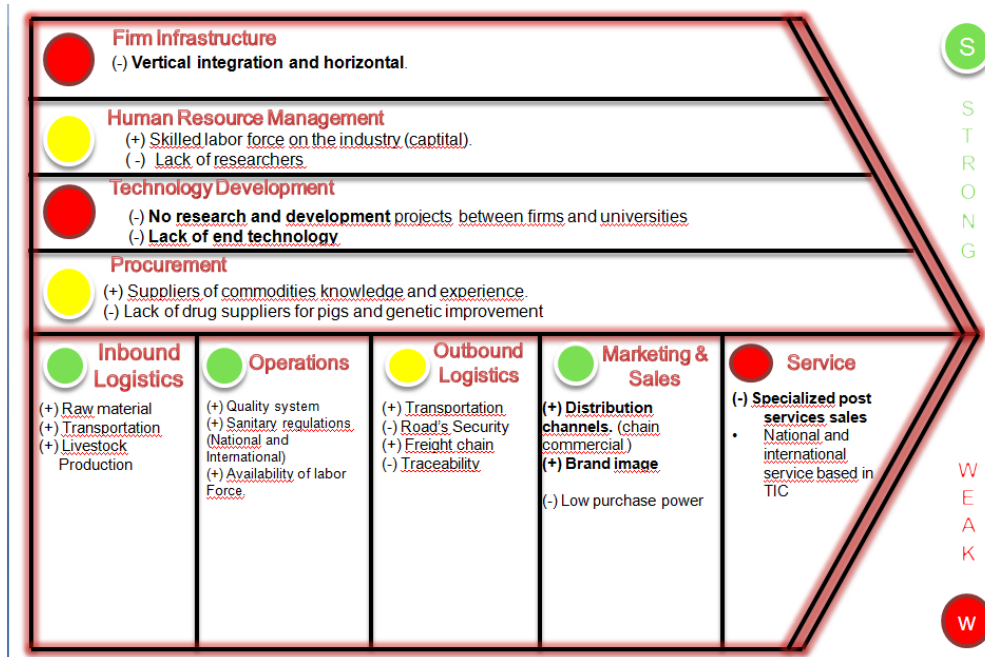
En la etapa de procesado, los animales se pasan a una sala para disminuir su nivel de estrés antes de su sacrificio, para después pasar al proceso de desmembrado. Cada etapa del procesado lógicamente le da un valor añadido al despiece hasta su comercialización a centros de distribución y mayoristas nacionales o extranjeros.

La etapa de comercialización y venta en las empresas de cerdo de la región se hacen directas en la tienda interna de la planta procesadora, puede ser por cadenas franquicias de estas mismas como la llamada Kowi. Por grandes cadenas de distribución como Ley, Soriana, Wall Mart, etc. Estos tipos de establecimientos compran directamente a las industrias de la carne, se hacen con un pequeño número de proveedores que son capaces de manejar grandes volúmenes de carne, quienes abastecen a los minoristas principalmente a las carnicerías, restaurantes y hoteles de la región que están aislados del sistema total del sub-clúster porcino.

Por último, dentro de la industria de porcina, algunos proveedores son locales y suministran a la de producción de animales o de procesado de estos otros proveedores son extranjeros, la cadena de valor figura 16, de una empresa son todas aquellas actividades que forman parte de la misma, desde el abastecimiento de materia prima hasta la entrega del producto a los clientes. El propósito final de la cadena de valor es determinar cuáles son los puntos fuertes y los débiles de la empresa y ver como cada departamento está aportando a generar el mayor valor a los clientes de la empresa. Sin embargo, aquí se utilizara desde un punto

de vista más ejecutivo es decir, desde la perspectiva del análisis de la Industria Procesadora del puerco en la región Sur de Sonora.

Figura14. Industria procesadora de puerco en la región Sur de Sonora.



Fuente: Elaboración de los autores basados en la investigación.

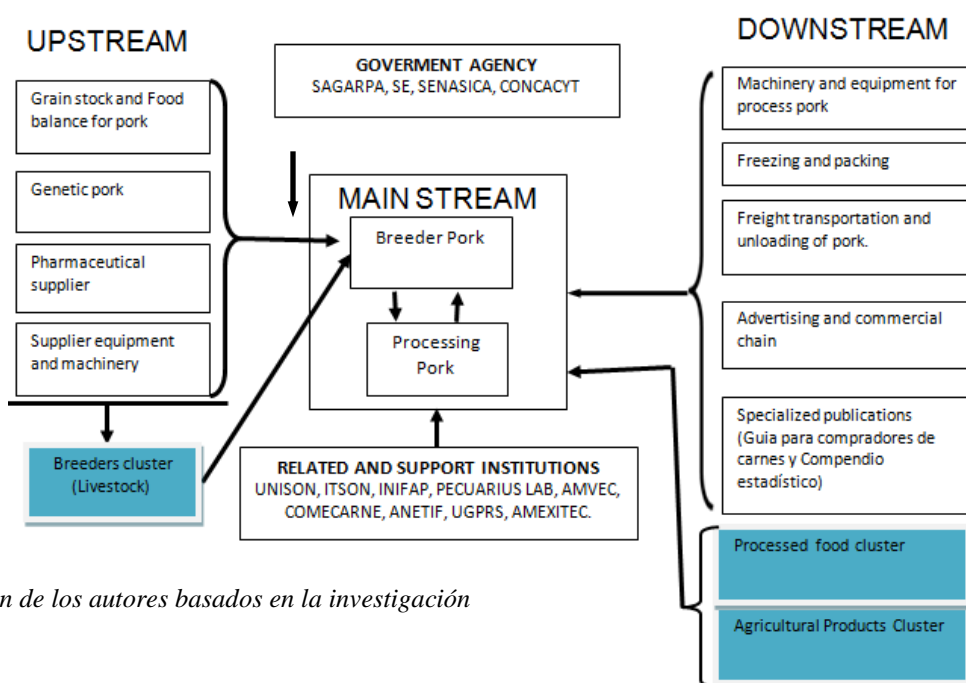
Como se muestra en la figura anterior a medida que avanzamos de izquierda a derecha en las actividades primarias se incrementa más valor que le estamos agregando de nuestro producto y servicio. Por lo tanto la tarea de una empresa es determinar los costos y eficiencias de cada una de estas etapas y buscar siempre que sea posible una mejora en los procesos de forma tal de incrementar el valor al cliente.

Para incrementar el valor al cliente debemos o bien incrementar el valor de las actividades primarias, es decir mejorar nuestra logística de abastecimiento, nuestros procesos productivos, ventas, y servicios de forma tal que los mismos resulten más eficientes. Y además mejorar las actividades secundarias, es decir, al reducir los costos de operaciones que no agregan valor a los servicios generales estamos disminuyendo el costo que nuestro cliente debe pagar por nuestro producto o servicio y por lo tanto mejorando el valor por este recibido. El éxito de la empresa del cerdo depende no solo de cómo realiza cada etapa sus tareas, sino también de cómo se *coordinan y organizan las actividades* entre las distintas etapas de todo el sistema.

Mapa del Clúster

El mapa del sub-clúster de puerco de Sonora se ilustra en la figura 17. Dicho mapa está caracterizado por tres secciones que son: corriente arriba, corriente principal y corriente abajo. En el mapa es fácil visualizar el *core business* está compuesto por dos jugadores principales que son los productores de las granjas creadoras de puercos y por otro lado están las plantas procesadoras del puerco, ambos están relacionadas con empresas de apoyo como universidades, instituciones gubernamentales de apoyo, centros de investigación, uniones de productores, etc. que les permiten una mejor integración para su desarrollo al igual que los beneficios que resulten de las agencias de gobierno, todo ello está contemplado en dicho mapa.

Figura 17. Mapa del sub-clúster



Fuente: Elaboración de los autores basados en la investigación

Recomendaciones derivadas del análisis de desempeño

Proyectos Estratégicos

El desarrollo de nuevas tecnologías limpias y amigables con el medio ambiente es prioritario y llega a ser una fuerte fuente de ventaja competitiva ya que sobresalen la necesidad de desarrollar tecnologías verdes que contribuyan a mejorar el medio ambiente y no explotar los recursos naturales.

Mejorar la calidad de vida de las personas debe de ser la prioridad de toda empresa, soluciones y problemas complejos necesitan nuevos esquemas y formas de competir basados en los valores humanos durante el desarrollo de toda la cadena de valor.

EL desarrollo sustentable y la ventaja competitiva sustentable son elementos que te proporciona la innovación. Ya que los recursos son finitos debemos de pensar en nuevos esquemas de desarrollo social y económico.

En el sub-clúster del puerco se trabajara bajo la bandera del derecho natural, bajo este esquema todo el sub-clúster buscara soluciones necesarias para respetar la vida. Basándose principalmente en el respeto por las especies además desarrollar soluciones tecnológicas en sub-clúster que lleve el desarrollo económico en todo el país.

Enfoque a clúster

Es necesario un plan estratégico de colaboración (Ejemplo, Sintonía), articular el sub-clúster ya que actualmente el sub-clúster esta dividido, lo primero es desarrollar mecanismo que generen sinergia en la industria y poder generar Instituciones o fortalecer las actuales, para poder pasar a un nivel sobresaliente de productividad. Articular Instituciones para detonar la productividad en el clúster, proveedores, canales de distribución, universidades, centros de investigación.

Impulsar la Innovación Tecnológica

Actualmente el principal problema para poder ser competitivo en el sector porcicola es tener investigación aplicada, en las áreas como genética y biotecnología donde los países líderes en producto de carne de puerco manejan I&D como lo son Estados Unidos y Dinamarca, son países que cuentan con centros de investigación avanzados.

Si el sub-clúster porcícola quiere ser competitivo debe de estar apoyado por un clúster de biotecnología para fortalecer la competitividad de la industria ganadera, se tendrá que hacer énfasis en la inversión en I&D, deberá pasar de competir a bajo costo, como actualmente lo hace a competir en base a la productividad y después a competir mediante innovación tecnológica y desarrollar su propia tecnologías, las áreas de investigación para ser competitivo serán:

- Alinear los recursos en adquirir tecnología de países desarrollados (transferencia de tecnología).
- Impulsar la apertura de empresas relacionadas con áreas como los son: genética, farmacéutica y nutrición.
- México deberá de cubrir demandas locales para poder competir en el mercado local
- Competir con países como Dinamarca y Estados Unidos en cuanto a desarrollo tecnológico.
- Fortalecer e impulsar áreas de investigación como lo es la genética y biotecnología.
- México deberá colocarse como uno de los 5 principales exportadores de carne.

BIBLIOGRAFÍA

Harvard Business Review. (2010). *Institute for Strategy and Competitiveness*. Recuperado el www.isc.hbs.edu de Mayo de 2013

IMCO. (s.f.). *Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.* Recuperado el Septiembre de 2013, de www.imco.org.mx

INEGI. (Diciembre de 2011). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de www.inegi.org.mx

Porter, M. E. (2008). *On competition updated and expanded edition*. Harvard Business School Publishing Corporation.

SAGARPA. (Diciembre de 2012). *Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*. Obtenido de <http://www.sagarpa.gob.mx>

Secretaría de Economía. (Diciembre de 2011). *Secretaría de Economía*. Obtenido de www.economia.gob.mx

UGRS. (s.f.). *Unión de Ganadera Regional de Sonora*. Recuperado el Septiembre de 2011, de <http://www.unionganadera.com>

World Bank. (s.f.). *statistics* . Recuperado el Diciembre de 2011, de Sitio web del Banco Mundial: www.fao.org

Capítulo 7. Diagnóstico en el área financiera en una empresa de asociación civil con actividad de servicios culturales.

Ana Lucia Rosas Muñoz, Nora Edith González Navarro y Jesús Nereida Aceves López

RESUMEN

En la actualidad las organizaciones requieren conocer sus necesidades tanto operativas como estratégicas, sobre todo aquellas que impactan en las finanzas de la empresa. Resulta interesante elaborar un diagnóstico en el área financiera, ya que la economía de México atraviesa por múltiples cambios, que afectan a las compañías en su labor y gestión empresarial. La empresa asociación civil cuyos servicios son de carácter cultural ha manifestado tener una serie de insuficiencias en el área financiera; por lo que plantea la necesidad de conocer cuáles son las deficiencias que tiene su área financiera. Derivado de esta situación se permite plantear el siguiente cuestionamiento: ¿Qué es necesario realizar para identificar las fallas o carencias que existen en el área de finanzas en la empresa asociación civil? Es importante entonces establecer el siguiente objetivo que es identificar las necesidades en el área de finanzas de una asociación civil. Este proyecto se apegó a la metodología de investigación que está relacionada con la consultoría general de negocios, bajo la norma técnica de competencia laboral, siendo el sujeto de estudio la empresa de asociación civil. Desarrollando un procedimiento para esta investigación y en el cual se utilizaron diversos instrumentos de búsqueda de información directa en la empresa citada, apoyándose además en la herramienta de fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas mejor conocida como FODA, obteniendo como resultado el diagnóstico del área financiera, así como diversas propuestas y soluciones de mejora que están relacionadas con el rendimiento del efectivo y el registro de sus ingresos y egresos.

Palabras Claves: Diagnóstico, Finanzas, Controles Internos, Ingresos y Egresos

ANTECEDENTES

El entorno económico actual, ha creado la necesidad de tener búsquedas de oportunidades en las empresas, sobre todo en cuestiones relacionadas en aspectos financieros, económicos y administrativos; sin duda el cuidado de los recursos financieros monetarios son relevantes y prioritarios ya que permite tener una mayor eficiencia en la aplicación de las operaciones de; ingresos y egresos.

Según el artículo de Bermejo José (2013), en México, se tiene noticias de la existencia de organizaciones de la sociedad civil desde la época de la Colonia. Las Sociedades Civiles se han venido organizando en el país desde hace años; y es ahora protagonista en los temas centrales del país, como los son; los derechos humanos, preservación del medio ambiente,

educación, asistencia social a los más desfavorecidos, salud, gestión de recursos financieros para apoyo a su crecimiento. La participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el proceso de transición democrática ha coadyuvado de manera fundamental a la construcción de una sociedad más abierta y participativa.

Hoy en día se puede constatar un sin número de asociaciones, instituciones de asistencia privada, fundaciones, asociaciones religiosas, fideicomisos y sociedades civiles que trabajan de manera organizada con anuencia del gobierno (primer sector) y con apoyo de la iniciativa privada (segundo sector), pasando a formar parte del llamado tercer sector de la economía. Las organizaciones también son candidatas a recibir apoyos de asesoría o consultoría de empresas.

Según la Secretaria de Economía (2013), la consultoría de empresas tiene su origen en la revolución industrial, la aparición de la fábrica moderna y las transformaciones institucionales y sociales conexas. Sus raíces son idénticas a las de la dirección o administración de empresas como esfera separada de la actividad humana y campo de aprendizaje. Los pioneros de la organización científica del trabajo dieron un gran impulso al desarrollo de la consultoría, ellos son Frederick. W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson. Todos ellos creían en la aplicación del método científico para resolver los problemas de la producción.

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización. Un instrumento importante dentro de la consultoría de negocios son las herramientas de diagnóstico, las cuales se realizan en su primera fase como medida de análisis.

Según la revista Estrategia Magazine (2007), el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones. El objetivo de esta herramienta es

ayudarlo a diagnosticar para, en función de ello, poder decidir FODA viene de las cuatro primeras letras de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El análisis FODA es una forma muy efectiva de identificar sus fortalezas y debilidades, y de examinar las oportunidades y amenazas que deberá enfrentar. Hacer un análisis utilizando el método de FODA lo ayudará a cualquier empresa a centralizar su atención en áreas donde se es más fuerte, y donde residen las mayores oportunidades.

En esta investigación se busca mostrar a través del diagnóstico todas aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que impacten en el área financiera de las asociaciones civiles.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El área financiera en una organización permite tener un adecuado control de sus operaciones monetarias y transacciones que viven día con día en una organización, si bien las asociaciones civiles no persiguen lucros y su régimen fiscal es el más sencillo en su aplicación contable, esto no quiere decir que descuida el aspecto fundamental y sustantivo para este tipo de organizaciones; en finanzas el tener medidas eficiente del cuidado de los recursos plantea una mejor administración, un buen uso del efectivo, control en sus pagos, compras y de todo aquello que esté relacionado con que la empresa progrese, por ello en este estudio la empresa muestra que es necesario conocer a través de un análisis cuales son las necesidades que posee las finanzas de este ente.

A partir de lo anterior se plantea lo siguiente: **¿Qué es necesario realizar para identificar las fallas o carencias que existen en el área de finanzas en la empresa asociación civil?**

JUSTIFICACIÓN

Los beneficios que ofrece identificar el área financiera, darán oportunidades para conocer necesidades que ayuden a mejorar situaciones que cuidan los recursos en efectivo, en proveeduría, en adquisiciones y otras alternativas que se pudiesen presentar. La base financiera es una actividad sustantiva de la organización, ya que coadyuva a la operación cotidiana del ente; planteando los beneficios como son:

- Mejorar la toma de decisiones relacionadas con compras y pagos
- Cuidado del dinero
- Control de operaciones
- Manejo del remanente
- Buena administración

Todos los beneficios que se obtienen ayudarán sin duda a tener una adecuada planeación financiera y el mejor rendimiento de los recursos financieros.

OBJETIVO

El objetivo de esta investigación es, identificar las necesidades en el área de finanzas de una asociación civil, para que obtenga un mejor rendimiento en sus recursos monetarios.

MARCO TEÓRICO

La norma técnica de competencia laboral de Consultoría General CCON-0147.03 basada en la guía de evaluación de la norma CONOCER publicada el 16 de Agosto del 2002, tiene como propósito presentar los parámetros que permitan evidenciar la competencia de un individuo para independientemente de su especialidad o especialidades que posea, proporcionar servicios de consultoría a organizaciones del sector público o privado.

CONSULTORÍA DE NEGOCIOS

Según el autor Milan en el año 2000 menciona que; “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios”

DIAGNÓSTICO

Según la Norma CONOCER (2002), el diagnóstico es la primera fase operativa del proceso de consultoría y tiene como objetivo examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema.

BENEFICIOS DEL DIAGNÓSTICO

El Diagnóstico tiene como objetivo principal realizar un análisis interno que permita identificar en un periodo determinado síntomas perjudiciales para el correcto desempeño de la empresa. Con esto se pueden identificar los problemas latentes vividos por los trabajadores, para posteriormente diseñar una estrategia que responda a las inquietudes presentadas por los integrantes de ella, así finalmente podrá corregir el inadecuado clima laboral presente en su empresa. (Aburto, 2010)

FUENTES DE INFORMACIÓN

Lugar en donde se encuentra la información. Las fuentes pueden ser directas o indirectas. (Norma CONOCER, 2002).

FUENTES DIRECTAS DE INFORMACIÓN: Fuentes en donde se genera la información.

Dentro de las fuentes directas se pueden mencionar:

- **Entrevistas:** son la técnica más utilizada para recopilar información en proyectos de consultoría, ya que permite ampliar tanto las preguntas como las respuestas en hechos específicos. Para llevarla a cabo se debe preparar una guía de entrevista.
- **Cuestionarios:** son instrumentos escritos y útiles para obtener con preguntas concretas respuestas específicas a un gran número de personas.
- **Observación:** permite al investigador estar presente utilizando visión y audición para ver cómo se produce un acontecimiento específico. El observador se puede

auxiliar de una guía de observación para tomar nota de los aspectos que se quieren observar.

FUENTES INDIRECTAS DE INFORMACIÓN: Aquella en donde se encuentra información generada y recopilada por alguien (INEGI, Internet, bibliotecas, entre otras)

ANÁLISIS FODA

Según Galleano (2004) el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa y organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las siguientes palabras:

- **Fortalezas:** Son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.
- **Oportunidades:** son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar incluso contra la permanencia de la organización

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que resulta posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil sino imposible poder modificarlas.

FINANZAS

En el año 2007 Ortega define a las Finanzas como: “La disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su

libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad”.

CONTROLES INTERNOS

Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguarda sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa. (Perdomo, 2004)

Además menciona los siguientes objetivos:

- Prevenir fraudes
- Descubrir robos y malversaciones
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa en cuestión.
- Promover la eficiencia del personal
- Detectar desperdicios innecesarios de material, tiempo, etcétera.
- Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación (pruebas) y estimación de las cuentas sujetas a auditoría, etcétera.

INGRESOS Y EGRESOS

Sera ingreso todo aumento de recursos obtenido como consecuencia de la venta de productos comerciales o por la prestación de servicios, habituales o no, además de los beneficios producidos en un ejercicio económico. (Martínez, 2009)

Se entiende por Egreso a todo aquel costo o gasto necesario para desarrollar las actividades comerciales de una empresa. (Hernández, 2006)

MÉTODO

Para ejecutar la presente investigación se requirió establecer la metodología de investigación que está relacionada con la consultoría general de negocios, bajo la Norma Técnica de Competencia Laboral de Consultoría General. Así como la realización de un convenio de vinculación, en el cual se acordó el manejo profesional de la información.

La finalidad de este proyecto es identificar necesidades de la empresa en estudio, a medida que funcione como un diagnóstico para la empresa y que permita áreas de oportunidad bajo este análisis; para ello se utilizaron instrumentos de indagación de fuente primaria y las herramientas FODA para situar las necesidades del área financiera.

SUJETO

El sujeto bajo estudio, fue la empresa asociación civil con giro en servicios culturales.

MATERIALES

Los materiales utilizados en la investigación fueron:

- Cuestionario en el área financiera
- Entrevista con el contador y el empresario
- El método de observación directa

PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo correctamente la metodología de esta investigación, se necesitó seguir el procedimiento que a continuación se presenta;

1. Contacto con el empresario y firma de convenio del investigación
2. Manejo del secreto profesional al aplicar los cuestionario en el área de finanzas
3. Aplicar los instrumentos de búsqueda de información: diversos
4. Entrevista con el contador
5. Entrevista con el empresario
6. Observación directas a la empresa a través de la visitas por parte del investigador

7. Análisis conjunto de la información total
8. Determinación las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
9. Presentación del diagnóstico al empresario como resultado del estudio.

RESULTADOS

Para la presente investigación se muestran los resultados obtenidos a través de las herramientas utilizadas para lograr el diagnóstico de las necesidades detectadas en el área financiera, a una empresa de servicios culturales. Como primer resultado obtenido, se presenta la recopilación de la información por medio del cuestionario en el área financiera.

FIGURA 1: Diagnóstico sobre registros contables e información financiera

2. ESTIMACIÓN Y REVISIÓN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y DE OPERACIONES:											
				Sí	No				Sí	No	
2.1	Se llevan registros de las operaciones			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2.3	La información financiera es confiable y oportuna			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.2	Se elaboran estados financieros			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	2.4	La contabilidad la lleva contador externo			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2.5	Situación financiera al		2.6 Principales cuentas de activo				2.7 Principales deudas				
	ULT.PERIODO	%	Efectivo (caja y bancos)		\$	-	Acreedor:				
Activo total		0%			\$	-			\$	-	
Pasivo total		0%			\$	-			\$	-	
Capital contable		0%			\$	-			\$	-	
					\$	-			\$	-	
2.8	Resultados	2013 E/S	%	2012	%	2011	%	2.9 La información anterior procede de:			
	Ingresos	\$ -		\$ -		\$ -		<input type="checkbox"/> Información financiera de la empresa <input type="checkbox"/> Elaboración con base en diversos registros <input checked="" type="checkbox"/> Datos estimados y recordados por el empresario			
	Costo de ventas	\$ -		\$ -		\$ -					
	Utilidad bruta	\$ -		\$ -		\$ -					
	Gts. Admon.	\$ -		\$ -		\$ -					
	Gts venta	\$ -		\$ -		\$ -					
	Ut. De operación	\$ -		\$ -		\$ -					
	Prd.. Financieros	\$ -		\$ -		\$ -					
	Imptos	\$ -		\$ -		\$ -					
	Utilidad neta	\$ -		\$ -		\$ -					

Se cuestiona al empresario de la organización, sobre sus registros contables e información financiera. Al término de dichos cuestionamientos, se concluyó que la empresa, no tiene un

mínimo registro sobre sus transacciones monetarias, es decir, no cuenta con ningún tipo de información financiera que le ayude a la toma de decisiones.

FIGURA 2: Diagnóstico sobre el manejo de Efectivo

	E	B	R	M	Comentarios
2.10 La estructura financiera de la empresa es sana			X		No cuenta con información financiera y no está al corriente con sus declaraciones fiscales
2.11 La cartera de clientes es sana (sin problemas)			X		Todas sus ventas son al Contado
2.12 La inversión en inventarios es adecuada			X		No cuenta con inventario de mercancía
2.13 La empresa puede manejar su nivel de deuda			X		Todos sus gastos, son pagados de contado
		Sí	No		Comentarios
2.14 La empresa tiene problemas de liquidez	X				Requiere financiamiento del empresario
2.15 Toda la maquinaria y equipo existente son indispensables		X			No son necesarios para su actividad, pero le dan calidez y sofisticación al espacio
2.16 Podría vender algunos y generar recursos adicionales		X			Ya que no cuenta con inmobiliario de más.
2.17 Genera suficientes recursos para pagar sus deudas		X			No lleva control de sus ingresos y gastos
2.18 La empresa paga a tiempo sus deudas	X				Ya que es apoyada por recursos monetarios del empresario
2.19 La naturaleza de las deudas pone en riesgo el negocio		X			Ya que no cuenta con proveedores

Se realizaron diversos cuestionamientos relacionados con el manejo de efectivo al empresario de dicha organización. Se obtuvo como resultado, que el negocio no tiene control interno en la administración de efectivo, además no genera los suficientes recursos para solventar sus gastos, si no que mes por mes, el empresario financia todos aquellos gastos que puedan llegar a poner en riesgo al negocio.

FIGURA 3: Diagnóstico sobre los aspectos fiscales de la empresa.

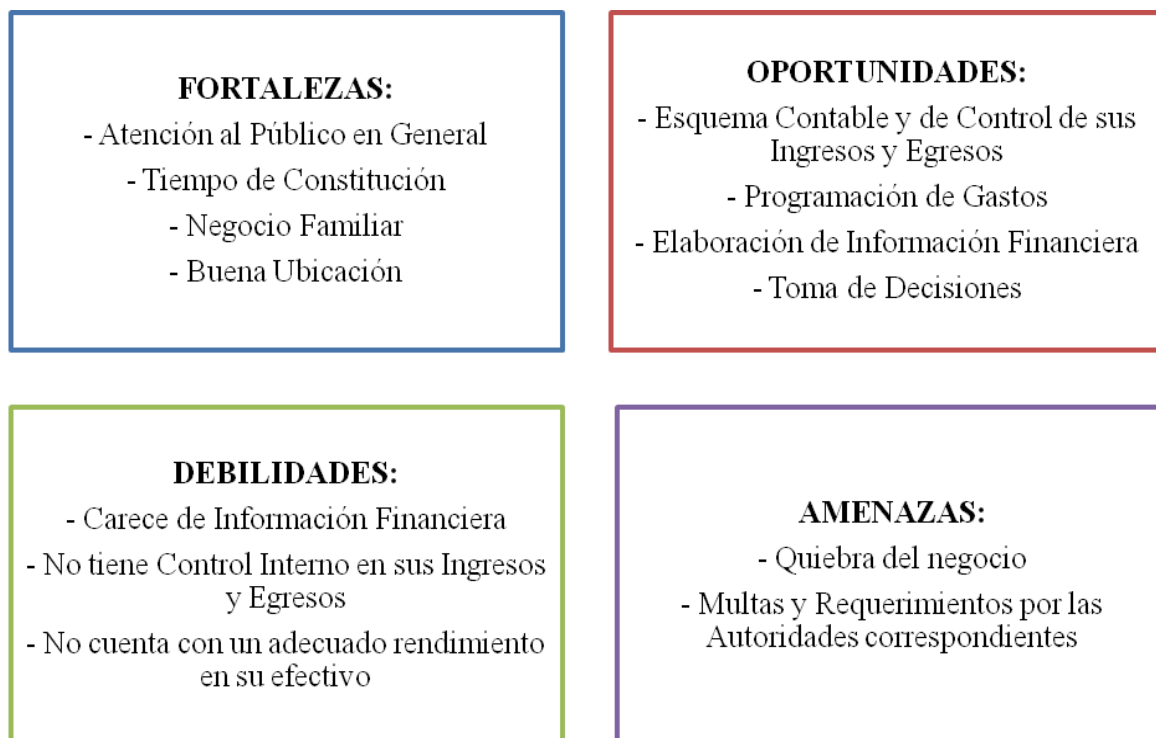
5. ASPECTOS FISCALES:			
5.1 Regimen fiscal de la empresa	<input checked="" type="checkbox"/> Persona Moral	<input type="checkbox"/> P. fisica con actividad empresarial	<input type="checkbox"/> Regimen pequeños contribuyentes
			Sí No
5.2 Se está al corriente en la presentación de declaraciones			<input checked="" type="checkbox"/>
5.3 Se está al corriente en el pago de impuestos			<input checked="" type="checkbox"/>
5.4 Se tiene algún requerimiento fiscal			<input checked="" type="checkbox"/>
5.5 Se cuenta con algún convenio fiscal			<input checked="" type="checkbox"/>
5.6 El empresario verifica la presentación de declaraciones y el sello de pago			<input checked="" type="checkbox"/>
5.7 Las declaraciones y pagos de impuestos son archivadas en la empresa			<input checked="" type="checkbox"/>

Se obtuvo como respuesta de dichos cuestionamientos, que la institución no se encuentra al corriente con sus impuestos y declaraciones fiscales, y además no cuenta con ningún registro de sus ingresos y egresos que se han presentado en la empresa.

Al término de los cuestionamientos al empresario de la asociación civil, se comenzó a elaborar el análisis FODA, en el área financiera, tomando en cuenta todas aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se diagnosticaron en la organización.

Dando como efecto que la empresa cuenta con debilidades que representan un riesgo importante para esta organización, ya que carece de elementos claves que le ayuden a tener un control adecuado con sus operaciones y transacciones monetarias. Esto nos permite brindar un apoyo específicamente en el área financiera estableciendo diversos controles internos con relación a sus ingresos y egresos. Además se identificó una amenaza con respecto a la falta de este tipo de controles, la cual es un requerimiento fiscal por parte de las autoridades fiscales correspondientes.

FIGURA 4: Análisis FODA.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante el proceso de diagnóstico en el área financiera de la empresa asociación civil, se observó que carece de registros relacionados con las operaciones monetarias y transacciones que se presentan día a día en una institución. Al término del diagnóstico, se determinaron factores que estaban afectando el funcionamiento de la empresa en el área financiera, uno de ellos es la falta de controles en sus recursos monetarios, es decir, no cuenta con ningún tipo de registro en sus ingresos y egresos.

Al realizar el análisis a la empresa, se llegó a la conclusión que la consultoría de negocios ayuda a las organizaciones con y sin fines de lucro, a alcanzar los objetivos y metas mediante la solución de los problemas y necesidades detectadas en el diagnóstico. Dando como resultado final recomendaciones que ayuden a eliminar y mejorar todas aquellas necesidades tanto operativas, estratégicas y financieras que impacten a la empresa.

Algunas recomendación que arrojo el diagnóstico de la empresa asociación civil, es la utilización de controles internos en sus recursos monetarios, es decir, planificar todos sus gastos a corto y mediano plazo, para así tener un mejor rendimiento y aplicación en su efectivo, además de salvo guardar todos aquellos recursos financieros con los que cuenta la empresa. Otra de las recomendaciones propuestas al empresario es; llevar un control de sus ingresos y egresos, para así elaborar información financiera que ayude a la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Aburto, Tamara. (Julio 2012). “La importancia del diagnóstico organizacional para su empresa” (ver <http://aiseconsultores.blogspot.mx/2010/07/la-importancia-del-diagnostico.html>).
- Bermejo Jiménez, José Ernesto. (Septiembre 2013). “Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México” (ver <http://www.fundacionpreciado.org.mx/biencomun/bc151/civil.pdf>)
- Estrategia, Magazine (Noviembre 2007), “Análisis FODA”, (ver <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/estrategia/analisis-foda.htm>)
- Galleano, Zamorano y Asociados (Septiembre 2013), “Análisis FODA”, (ver <http://www.galleanoyzamorano.com.ar/foda.htm>)
- Hernández Mangones, Gustavo (2006). “Diccionario de Economía”. Editorial Universidad Cooperativa de Colombia.
- Martínez, Rafael D (2009). “Manual de Contabilidad para PyMES”. México. Editorial Club Universitario.
- Milan, Kubr (2000). “La Consultoría de Empresas”. México. Editorial Limusa.
- Ortega Castro, Alfonso (2008). “INTRODUCCION A LAS FINANZAS”. México. Editorial McGraw Hill. 2da Edición.
- Perdono Moreno, Abraham (2004). “Fundamentos de Control Interno” México. Editorial Thomson. Novena Edición.
- Secretaría de Economía. (Septiembre 2013). “Habilidades de Consultor”. (ver <http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo1.pdf>)

Capítulo 8. Diagnóstico de necesidades en el área de administración de una asociación civil.

Adilene Guadalupe Enríquez, Nora Edith González Navarro, Jesús Nereida Aves López,
Dina Ivonne Valdez Pineda y Beatriz Ochoa Silva

RESUMEN

El entorno de las organizaciones, ha evolucionado de tal manera que exige que cualquier actividad económica requiera conocer sus diversas necesidades para el logro de sus objetivos, es entonces, el diagnóstico empresarial una herramienta de apoyo, la cual permite identificar las necesidades que éstas viven en su actividad normal. En la presente investigación se detecta una serie de necesidades dentro del área administrativa, así como la falta de rumbo, su quehacer y los objetivos esperados por esta entidad en estudio. Derivado de esta situación analizada, es que surge el siguiente planteamiento del problema ¿Qué herramienta permite identificar las necesidades que tiene una empresa de Asociación Civil para mejorar la administración? El objetivo de este proyecto es mostrar el diagnóstico realizado a la empresa de Asociación Civil con el fin de mejorar su administración. La metodología realizada es el diagnóstico de necesidades en el área administrativa en donde se utilizaron diversos instrumentos como el cuestionario, la entrevista, y el método de observación en el sujeto de estudio; encontrando en ella como una necesidad prioritaria la falta de una planeación estratégica que permita identificar su misión visión y objetivos. A través del diagnóstico de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) del área administrativa de este proyecto, se logró como resultado identificar la falta de elementos de la planeación estratégica; esta investigación fue fundamentada en un marco teórico que comprende los conceptos de los elementos de planeación estratégica, así como el concepto de diagnóstico.

Palabras Clave: Administración, Diagnóstico, Empresa, Asociación Civil.

ANTECEDENTES

Los antecedentes de la empresa surgen desde tiempos remotos, cuando los seres humanos se reunían y compartían sus bienes, beneficiando de este modo a sus familias o grupos de personas. Los excedentes de comida, ropa o herramientas podían ser intercambiadas entre los pueblos o entre las personas a su alrededor, de este modo se crea el antecedente del comercio. La finalidad de este tipo de acuerdos comerciales se basaba en satisfacer las necesidades de todas las personas, de modo que todos los individuos resultaban beneficiados de cada acuerdo. Linares y Montañana (2001) la define como “un conjunto de

factores humanos, materiales, financieros y técnicos organizados e impulsados por la dirección, que trata de alcanzar unos objetivos acordes con la finalidad asignada de forma previa”. La empresa debe definir claramente lo que quiere hacer, y para ello establece una serie de metas a alcanzar.

De igual manera, nacieron las empresas de Asociación Civil; el ser humano es un ser social por naturaleza. Precisamente de esa sociabilidad, surge la necesidad de organizarse con otras personas para el logro de diversos fines. En tal sentido, la definición de asociación proviene del latín ad -a- y socius -compañero- lo cual se traduce a reunir una persona con otra (Enciclopedia Jurídica Latinoamericana, 2006). Por lo que la Asociación Civil, implica el conjunto de personas reunidas con un fin común y en forma permanente, aportando actividades, conocimientos, bienes y recursos, para el cumplimiento de los objetivos previstos. (Valleta, 2006).

En el Código Civil Federal (2013), la Asociación Civil, es una persona jurídica con nombre, patrimonio y órganos propios, originada por un contrato plurilateral en el que las partes se obligan a la realización de un fin determinado que no tenga carácter preponderantemente económico.

Las asociaciones surgen como grupos de personas con fines de interés público, entre ellos se pueden nombrar a los religiosos, políticos y culturales, que gozaban de personalidad distinta a la de sus integrantes. En el periodo del emperador romano Octavio Augusto, para que la Asociación Civil fuera reconocida con personalidad jurídica, se requería estuviera integrada al menos por tres personas. Debido al gran número de Asociaciones Civiles que existían, se proclamó una ley en el año de 1901, la cual reguló las agrupaciones (Asociaciones Civiles, A.C.) con una finalidad distinta a la repartición de utilidades (Álvarez, 2009)

Las organizaciones, independientemente de su tamaño, giro o actividad, tienen diversas necesidades; necesidad de crecer, de tener éxito, de conocer sus resultados, de conocer el rumbo de la misma, de planear el proceso por el cual guiarán sus esfuerzos para obtener los

resultados deseados. Es por esto la importancia de conocer y detectar sus necesidades, oportunidades y amenazas para la toma de decisiones oportuna.

Una de los puntos importantes que toda empresa (incluyendo las Asociaciones Civiles) debe considerar y aplicar, es la planeación estratégica. Entre otras cosas, promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos; reduce los niveles de incertidumbre que se puedan presentar en el futuro; propicia una mentalidad futurista, teniendo una mejor visión para lograr sus objetivos; condiciona al organismo social al medio externo; establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando el empirismo; reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades; minimiza los problemas potenciales y proporciona al administrador rendimientos de su tiempo y esfuerzo; maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización; hace que los empleados conozcan perfectamente qué es lo que se espera de ellos y les da oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen y, proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control (Martínez, 2005). Para cumplir con estos objetivos, es necesario desarrollar herramientas de ayuda para conocer la situación de la empresa, es decir, hacer un diagnóstico de las necesidades en las diversas áreas, dado el caso de la empresa en estudio, en su área administrativa.

Una de los instrumentos que se utilizan para diagnosticar a las empresas es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). El análisis FODA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos (Griffin, 2011). FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que se recopile de la Asociación civil (empresa en estudio), la cual será útil para examinar las Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas de la misma.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo al Código Civil Federal de México (2013), se constituye una asociación civil “Cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico”. Dentro de las actividades que se incluyen en este rubro esta la promoción y difusión de música, artes plásticas, artes dramáticas, danza, literatura, arquitectura y cinematografía; en lo cual se incluye la empresa objeto de estudio, por ser una entidad cuya actividad principal es la de ofrecer servicios culturales a la comunidad en general.

La asociación civil es una régimen fiscal que emana de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en México, y que se formaliza a través de la constitución legal y notariada en el país, éstas se unen buscando un fin común, el cual beneficia a la sociedad sirviendo en diversas actividades. La empresa en estudio plantea una serie de necesidades que fueron detectadas a través de aplicar una herramienta de diagnóstico como es el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), aplicada especialmente en el área de administración, logrando identificar que la empresa no tiene una dirección clara de su futuro, su misión y visión, en función de lo que hace hoy para alcanzar sus objetivos y tener una visión a largo plazo, que le permita tener claridad sobre su porvenir; esto permite realizar el siguiente planteamiento del problema ¿Qué herramienta permite identificar las necesidades que tiene una empresa de Asociación Civil para mejorar la administración?

JUSTIFICACIÓN

El realizar el diagnóstico en una organización, sin duda es una herramienta de gran apoyo ya que esta proporcionara información clave y precisa en donde están surgiendo debilidades y áreas de oportunidad en las cuales debe puntualizarse y buscar la mejor solución posible. El diagnóstico permite analizar y hacer una propuesta para mejorar dicha situación. Los beneficios que se esperan de un análisis, son elementos clave para una mejor administración, como es: detección de las necesidad de la empresa, localización del área funcional donde se vio afectada la empresa, el impacto económico y administrativo que se pueda tener de la corrección posible, el tiempo y los recursos estimados para esta situación

y sobre todo coadyuva a una política administrativa de ahorro de esfuerzos y recursos para cumplir con su labor sustantiva; también se puede citar que el tener un diagnóstico permite a cualquier administrador de empresas a tener claridad para trabajar con los empleados, alta gerencia, y otros elementos que ayudan a mantener el proceso de mejora continua en la administración de las mismas.

OBJETIVO

Mostrar el diagnóstico realizado a la empresa de Asociación Civil con el fin de mejorar su administración.

MARCO TEÓRICO

Para desarrollar esta investigación se estudiaron diversos conceptos, para entender más a fondo el tema, de entre los cuales comprenden los siguientes:

Empresa:

Linares y Montañana (2001) la define como “un conjunto de factores humanos, materiales, financieros y técnicos organizados e impulsados por la dirección, que trata de alcanzar unos objetivos acordes con la finalidad asignada de forma previa”

Asociación Civil:

De acuerdo al Código Civil Federal de México (2013), se constituye una asociación civil “Cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico”.

Diagnóstico:

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española, es “Recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza”, así mismo se muestra otro concepto, el cual es “Determinar el carácter de una enfermedad mediante el examen de sus signos”.

Partiendo de estas definiciones, enfocado a un diagnóstico de empresas, se puede concluir, como la evaluación de las carencias o necesidades así como de las fortalezas y

oportunidades que cualquier organización presenta, analizar sus problemas o “enfermedades” mediante diversos métodos, y mostrar, gracias al diagnóstico efectuado, los factores que ocasionan dichos problemas, y de esta forma poder exhibir las mejoras de solución.

De entre los instrumentos que ayudan para diagnosticar a una empresa, se encuentran el cuestionario, la entrevista y la observación, los cuales, de acuerdo a la Norma Técnica de Competencia Laboral Consultoría General (CONOCER) (2009) se definen a continuación:

Cuestionario:

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Es el instrumento más utilizado para recolectar los datos”

Entrevista:

“Es una visita, concurrencia y/o conferencia de dos o más personas en un lugar determinado, para tratar o resolver un negocio. Tener una conversación con una o varias personas para un fin determinado”

Observación:

“Es la acción y efecto de observar (examinar con atención, mirar con recato, advertir). Se trata de una actividad realizada para detectar y asimilar información”
La observación forma parte del método científico ya que, junto a la experimentación, permite realizar la verificación empírica de los fenómenos. De esta forma se aplica dentro del proyecto, al observar los métodos que el empresario utiliza y evaluarlos para realizar el diagnóstico de su empresa.

Administración:

Da Silva (2002) la define como el “proceso claro que consiste en planear, organizar, actuar y controlar con el propósito de determinar y alcanzar los objetivos de la organización mediante el empleo de personas y recursos para ello”.

Dicho en otras palabras, la administración es el proceso de controlar la actividad de las personas con el propósito de alcanzar los objetivos planeados, mediante la toma de decisiones

Visión:

Según Martínez y Milla (2005), la define como sigue, “Declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro”. La visión se formula en función del tiempo y orientará a la organización hacia la formulación de los objetivos.

Misión:

De acuerdo a Pérez Romero (2004), “surge de la esencia misma de las organizaciones sociales, sus antecedentes, historia, creencias, valores e identidad corporativa. Es la razón de ser de toda persona física y moral”. Dicho con otras palabras, la misión de una empresa es el por qué existe.

Objetivos:

De acuerdo a Luis Alfonso Pérez (2004), en su libro “Marketing Social: teoría y práctica”, los objetivos deben poder medir y alcanzar en el mediano y largo plazo lo establecido en su misión. Son los elementos que identifican la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización.

Valores:

De la misma manera, Martínez y Milla (2005) establecen que “los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones de un individuo”. Estos son propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno y la expectativa de sus clientes.

Análisis FODA:

Conforme a Hoddinott (2002), “el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta común utilizada por los administradores de programas

para sonsacar y analizar los méritos y deficiencias relativos de actividades particulares, y las posibilidades de mejoramiento”.

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita la toma de decisiones acordes con la misión y objetivos, y de esta forma acercarse cada vez más a cumplir su visión deseada.

Planeación:

Rodríguez (2005) la define como “el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas”

Planeación estratégica:

De la misma forma es necesario conocer este concepto, por lo que Haime (2004) la define como “la declaración formal de la alta gerencia que guía a una organización para cumplir su misión y objetivos en un medio cambiante, a partir de precisar su mercado, competencia, productos y herramientas para aprovechar oportunidades y evitar amenazas”. Consiste en la identificación de dichas oportunidades y amenazas que pudieran presentársele, lo cual, combinado con otra información constituye la base para que la empresa tome decisiones en el presente, y se vea beneficiada en el futuro.

MÉTODO

Para desarrollar la presente investigación, se apoyó en la selección de los datos que proporcionó la empresa en estudio, sustentado bajo un acuerdo de confiabilidad y que quedó plasmado en un convenio con la empresa; en donde se permitió aplicar una diversidad de instrumentos que identifican el diagnóstico de necesidades de la misma Asociación Civil en el área de administración. La metodología sugerida es descriptiva, ya que permitió identificar a través de la aplicación de los elementos de indagación, las necesidades principales del área administrativa, como es el caso de su diagnóstico de necesidades; enfocada a la falta de dirección, visión, misión así como sus objetivos. Esta investigación requirió también de utilizar el método de observación directa y aplicación de

la entrevista dirigida al propietario y los miembros de su organización; se siguió un procedimiento para llegar a obtener el diagnóstico de necesidades de esta empresa.

Sujeto de investigación:

Esta es una empresa de Asociación Civil ubicada en Cajeme, Sonora; la cual se omite el nombre por secreto profesional (expresado en el Postulado VII, Secreto Profesional del Código de Ética Profesional del Contador Público, así mismo en el Postulado VII, Confidencialidad del Código de Ética Profesional del Consultor; el cual indica que el consultor deberá mantener en estricta confidencialidad toda la información obtenida del cliente relativa a su empresa, y comprometerse por escrito a guardar dicha confidencialidad).

Participaron en ella, el dueño de la empresa, trabajadores, y clientes de la misma.

Instrumentos:

Se utilizaron una serie de cuestionarios en el área de administración en los cuales contienen una serie de reactivos que estaban enfocados a analizar la planeación estratégica de la organización, y observan claramente desde su operación, giro y/o actividad de la misma, principales habilidades y capacidades del empresario dentro de la organización administrativa, relación general empresario- empleados (liderazgo y comunicación), toma de decisiones dentro de la entidad, estrategias ejecutadas, planeación estratégica dentro de la misma, conocimiento de su quehacer, planes a corto y largo plazo, objetivos y metas a lograr, acciones encaminadas al cumplimiento de su misión y visión, entre otras preguntas varias.

El método de entrevista directa con el dueño de la empresa, el cual nos proporcionó información de la organización en tiempo y forma para poder efectuar el diagnóstico planeado.

Así mismo, otro de los instrumentos que ayudaron a efectuar el diagnóstico de la empresa, fue la observación. Con este instrumento se hicieron diversas visitas en donde se contempló la forma de operación, la percepción de los clientes hacia el servicio recibido, la relación

que se tiene entre los empleados y empresario; de esta manera se logró identificar las necesidades apremiantes de la empresa haciendo énfasis en el área de administración.

Procedimiento:

El procedimiento que se siguió para completar el proceso de diagnóstico de necesidades en el área de administración de una Asociación Civil fue el siguiente:

1. Contacto con el empresario y firma de convenio de la investigación
2. Manejo del secreto profesional para aplicar los cuestionarios en el área de administración
3. Diversas preguntas formuladas en el área de administración
4. Entrevista con el empresario de la entidad.
5. Entrevista con los empleados y clientes.
6. Aplicación de cuestionarios al empresario, empleados y a clientes de la organización
7. Observación de los puestos, forma de operación, comunicación, servicio ofrecido, entre otras.
8. Análisis conjunto de información total recaudada.
9. Determinación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).
10. Presentación del diagnóstico

RESULTADOS Y DISCUSIONES

A continuación se muestra el cuestionario como resultado de su aplicación y apoyando al diagnóstico de esta investigación, en el se puede observar el perfil del empresario, mediante datos generales, el análisis de la organización de sus tiempos dentro de la entidad, en la figura 3 se presenta el tipo de liderazgo ejercido en la empresa, el cual es participativo, así como el diagnóstico de los elementos de la planeación estratégica. Estas figuras permiten obtener una muestra clara del análisis de necesidades que se logra mostrar como resultado de su Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la administración.

Sin duda el resultado del FODA es una herramienta que apoyara a mejorar las estrategias y acciones que favorezcan a la administración de la empresa en estudio, es por ello, que el

diagnóstico presentado en este proyecto, como lo menciona la Real Academia Española, indudablemente ayuda a la obtención de datos que permiten plantear situaciones en las que puede vivir una organización, este diagnóstico es una herramienta que su fin es buscar las alternativas de solución.

A continuación se exponen los gráficos que muestran más detalladamente los resultados obtenidos, gracias a los instrumentos aplicados dentro de la organización con el fin de diagnosticar sus necesidades dentro del área administrativa.

Figura 1.- En el siguiente se muestran los datos generales del propietario, lo cual por secreto profesional, se omite el nombre.

1.1 Datos generales			Estado civil	# de hijos	# de dependientes económicos	Experiencia en el giro (años)
Nombre	Edad	Escolaridad	Casada	3		1 año
1.2 Principal habilidad que considera tener el empresario			Diseño de Proyectos Artísticos			
1.3 Número de familiares que laboran con él			3			
1.4 La relación con los familiares, para la empresa es			Provechosa	X	Cordial	Problemática

Figura 2.- En el siguiente cuadro se muestran la organización de tiempos dentro de la organización.

1.5 Administración del tiempo: Indique el cuadrante al cual destina la mayor parte del tiempo el empresario

		URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<input checked="" type="checkbox"/>	Crisis, problemas apremiantes	Prevención, planeación, relaciones, reconocer oportunidades
	<input type="checkbox"/>	Proyectos que vencen	
NO IMPORTANTE	<input type="checkbox"/>	Interrupciones, llamadas, algunos informes, cuestiones inmediatas	Trivialidades, ajetreo inútil, algunas cartas y llamadas, pérdida de tiempo

Figura 3.- El siguiente cuadro presenta el tipo de liderazgo que existe en la organización.

LIDERAZGO

	Sí	No
2.1 La autoridad del empresario es respetada por todos su colaboradores	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 ¿El empresario es visto por sus colaboradores como líder?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 El estilo de liderazgo empleado es:	<input type="checkbox"/> Autocrático: Toma la mayoría de las decisiones, señala, ordena, castiga <input type="checkbox"/> Paternalista: Parecido al autócrata, justifica actuación,	

(señale con una X)

	beneficia al otro
	Permisivo: Actúa poco, muestra poco interés, no asume
x	Participativo: Comparte decisiones, promueve discusión de problemas y opciones, confía en el grupo
	Situacional: Actúa según la madurez de la persona a quien dirige

2.4 ¿Cómo está influyendo el estilo de liderazgo en los resultados de la empresa?

x	Positivamente	Es indiferente	Negativamente	¿Por qué?
Busca solución a los problemas que se presentan				

Figura 4.- Así mismo se muestran las decisiones que se toman en cuanto a planeación estratégica, la formulación de su misión, visión y objetivos.

3.1 El empresario ha tomado decisiones estratégicas (formular misión, visión, valores y trabajar por objetivos)

3.2 Tiene definido un sistema para la toma de decisiones

3.3 El empresario ha definido quien toma las decisiones cuando está ausente

3.4 Las decisiones operativas se basan en pautas definidas anteriormente o se evalúan caso por caso (p.ej.

si hay políticas de ventas, de compras, reglamentos de trabajo, etc. o se evalúa caso por caso)

3.5 En que se basa el empresario para tomar decisiones:

utiliza y con el 4 en lo que más se basa. -Pueden repetirse los valores-

(Asigne valores de 0 a 4 para identificar con el 0 a lo que menos

Sí No

	x
	x
x	
	x

1	Experiencia
	Conocimiento
3	técnico

3	Planeación
3	Información

4	Intuición
2	"Corazonadas"

2	Familiares
2	Amigos
x	Emotivos

1	Asesores
	Sentido
4	común
	Racionales

3.6 En general las decisiones del empresario se basan más en criterios

4.1 La Misión , Visión y Valores están comunicados al personal

4.2 Las ordenes que se giran a los trabajadores son claras y precisas

4.3 Los colaboradores sienten confianza de expresar sus ideas al empresario

4.4 Se tienen políticas y procedimientos para cubrir las situaciones recurrentes

4.5 Los deberes y responsabilidades están claramente asignados para todos

4.6 El empresario realiza juntas con el personal

4.7 La comunicación con clientes es

4.8 La comunicación con proveedores es

4.9 La comunicación con los empleados es

Sí	No	Observaciones
	x	
x		Las ordenes se hacen directamente
x		
	x	
	x	
	x	

E B R M

	x		
N/A			
	x		

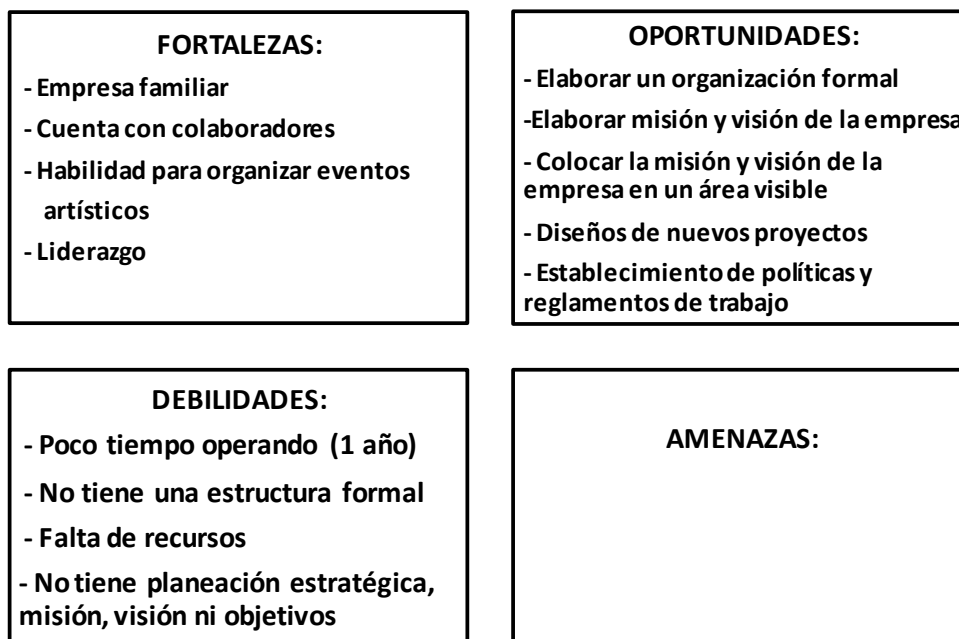
Observaciones

El empresario	E B R M					Sí	No
5.1 Diagnostica y define problemas correctamente			x		5.12 Se establecen y trabajan por objetivos		x
5.2 Obtiene y analiza los hechos más relevantes		x			5.13 El empresario realiza Análisis FODA		x
5.3 Desarrolla opciones		x			5.14 La empresa tiene estrategia definida		x
5.4 Evalúa opciones		x			5.15 La empresa ha definido su MISIÓN		x
5.5 Selecciona la mejor		x			5.16 Está por escrito y la conoce el personal		x
5.6 Analiza las consecuencias de la decisión			x		5.17 El personal está comprometido con ella		x
5.7 Pone en práctica la decisión		x			5.18 La empresa ha definido su VISIÓN		x
5.8 Esta consciente de sus fortalezas y las explota			x		5.19 Está por escrito y la conoce el personal		X
5.9 De sus oportunidades y las aprovecha			x		5.20 El personal está comprometido con ella		X
5.11 De sus debilidades y las "ataca"			x		5.21 La empresa tiene definidos VALORES		X
5.12 De las amenazas y prevé posibles alternativas			x		5.22 El personal comparte esos Valores		X

De la misma forma, como resultado obtenido por los cuestionarios, entrevistas y observación directa en la organización, se logró el siguiente diagnóstico mediante el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) aplicado en la entidad. El cual se muestra a continuación.

Figura 5.- Análisis FODA. No se encontraron amenazas, debido a que el lugar no tiene competencia a su alrededor debido a su actividad de servicios culturales.

ANÁLISIS FODA: “Administración”



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a las herramientas efectuadas (cuestionario, entrevista, observación directa) se logra mostrar el diagnóstico realizado de la empresa de Asociación Civil, en donde se revela la planeación estratégica como una de las áreas de oportunidad a mejorar dentro de la administración.

El diagnóstico es un instrumento que visualiza las necesidades apremiantes dentro de cualquier ente y ello lleva a buscar las mejores alternativas de decisión, sustenta fuertemente la disposición con la que deben contar los organismos cuando se apoyan en estas herramientas administrativas; una muestra clara y sencilla del diagnóstico de necesidades, es el análisis FODA.

En dicho diagnóstico se identificó como fortalezas importantes dentro de la entidad, el hecho de que la misma es una empresa familiar, lo cual la posiciona como unida y fuerte en sus operaciones internas; también se detectó que la propietaria, la cual es la gerente del lugar, tiene un alto nivel de liderazgo, proyectando a la empresa una buena dirección interna. Así mismo se manifestaron debilidades, de entre las más importantes y apremiantes, se encuentra el hecho de tener poco tiempo operando; también se detectó que no cuenta con planeación estratégica, (misión, visión y objetivos). Dadas las debilidades mencionadas, se presentan áreas de oportunidad; entre ellas, elaborar una organización formal para que cada empleado conozca perfectamente sus funciones y realice su trabajo lo mejor posible, así mismo la elaboración de su misión, visión y objetivos, lo cual le ayudará a conocer sus metas y logros; y como otra área de oportunidad dentro de la empresa está el establecimiento de políticas y reglamentos de trabajo.

Se recomienda a la empresa, que se efectúe constantemente un diagnóstico, por lo menos dos veces al año, para conocer e identificar sus necesidades y oportunidades, y de esta manera tener pleno conocimiento de la operación de su negocio, tomar las decisiones en pro del éxito del mismo y darle el seguimiento correspondiente.

Se puede concluir entonces que el diagnóstico empresarial viene a dar soluciones y propuestas de mejora a cualquier organización que utilice ese método.

Lista de referencias

- Código civil federal. 2013 Título decimo primero, de las asociaciones y de de las sociedades. México.
- Da Silva, Reinaldo. 2002. Teorías de la administración. México. Cengage Learning Editores.
- Diccionario de la Real Academia Española. Diccionario de la lengua española. 2001. 23 Edición.
- Griffin, Ricky W. y Treviño Rosales, Magda Elizabeth. 2011. Administración. México. Cengage Learning Editores.
- Haime Levy, Luis. 2004. Planeación financiera de la empresa moderna. México. ISEF.
- Hoddinott, John. 2002. Métodos para proyectos de desarrollo rural. EUA. IPRI.

- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. 2006. Enciclopedia Jurídica Latinoamericana, Tomo I. 1ª Ed. México. Porrúa.
- Linares Millán, María Carmen, Montañana i Aviño, Antoni. 2001. Economía y construcción de empresas constructoras. Valencia. Ed. Univ. Politec.
- Martínez Pedros, Daniel; Milla Gutiérrez, Artemio. 2005. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España. Ediciones Díaz de Santos.
- Norma Técnica de Competencia Laboral Consultoría General (CONOCER). 2009. Glosario de términos.
- Pérez Romero, Luis Alfonso. 2004. Marketing social: teoría y práctica. México. Pearson Educación.
- Rico Álvarez, Fausto. 2009. De los contratos civiles, 2ª Ed. México. Porrúa.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. 2005. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. 5ta edición. México. Cengage Learning Editores.
- Servicio de Administración Tributaria (2013). http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/asistencia_contribuyente/principiantes/permon/68_1841.html. Recuperado el 07 - Septiembre – 2013.
- Valleta, Laura. 2006. Diccionario Jurídico, 4ª Ed. México Valleta Ediciones.

Capítulo 9. Caracterización de la problemáticas de las microempresas de Hermosillo, Sonora

Alma Iliana García Cañedo, Manuel Morales Ochoa y Beatriz Camargo Pacheco

RESUMEN

Las microempresas mexicanas han sido, en las últimas décadas motivo de numerosas investigaciones; se han hecho recomendaciones para resolver su problemática, estudios que estandarizan las condiciones; sin embargo, cada región presenta problemáticas distintas propias del entorno y circunstancias que las rodean. En este estudio, se busca caracterizar los retos que enfrentan las microempresas de la ciudad de Hermosillo, Sonora, para proponer posibles soluciones que les permitan permanecer activas. Una gran cantidad de las empresas investigadas, no se encuentran registradas en alguna base de datos al desenvolverse en la economía informal. Con todo no se minimiza su importancia, por el gran número que son, y porque representan el sostén de muchas familias, que han encontrado en el negocio informal la única forma de subsistir. Para ello, se recurrió a obtener una muestra representativa en base a los resultados de los Censos económicos 2009 del INEGI, los más recientes, donde se contemplan todas las unidades económicas del país, estado y ciudad, estén registradas o no en la Secretaría de Hacienda, para aplicarles una encuesta que busca establecer los conocimientos, habilidades, organización que tienen estos emprendedores, y por otro lado, una estancia de dos días en las propias empresas, para la observación de actitudes, relaciones personales, imagen del negocio etc. Los resultados son aún preliminares, pero sin ser concluyentes, dan luz sobre la situación de estas empresas que dan tanto dinamismo a la economía Hermosillense, y muestran que su problemática es causa en su mayoría por el desconocimiento.

Palabras clave: Microempresa, Capacitación, Gestión.

ANTECEDENTES

Microempresa

Empresa de tamaño pequeño. Una definición exacta de una microempresa depende de la legislación de cada país. En la Unión Europea, y por tanto en todos los países que la forman, se entiende por «microempresa» a aquellas empresas que tienen, entre otros requisitos, 10 empleados o menos, una facturación menor o igual a 2 millones de euros y un volumen anual de activos igual o inferior a esa cantidad (Diario Oficial UE, 2003). En algunos lugares también son llamadas Small Office, Home Office (Pequeña oficina, oficina en casa) o SoHo (Investopedia, 2013). Empresas mayores, que no cuentan con este modelo de división del trabajo, a menudo son llamadas pequeñas y medianas empresas. Las

microempresas surgen de un proyecto emprendedor por parte del dueño del mismo, quien a su vez suele ser el administrador de su propia empresa. Son negocios que venden sus productos en pequeñas cantidades y no requieren de gran inversión para su funcionamiento. Estas pequeñas empresas tienen la posibilidad de crecer y generar competitividad con sus similares.

Formas de microempresario

Antes del siglo XIX y la expansión de la revolución industrial, la mayoría de los negocios eran pequeños o establecidos en casa, con solo unas pocas excepciones. A finales del siglo XX y principios del siglo XXI el término SoHo y sus variantes han sido utilizados para agrupar a compañías que basan su modelo de negocios en un gran número de pequeños negocios.

El trabajador autónomo y la microempresa son los principales (y en ocasiones los únicos) modelos que eligen los emprendedores a la hora de organizarse e intentar alcanzar sus metas y objetivos. Esto se debe principalmente a que, en líneas generales, se cuenta con poco financiamiento para empezar los proyectos empresariales.

Ventajas y desventajas

Las ventajas del modelo de la microempresa son la flexibilidad con la que actúan, tanto a nivel del personal, que suele ser multidisciplinario, como a otros niveles (disponibilidad geográfica, adaptabilidad del producto al mercado, transformación rápida, toma rápida de decisiones, etc.), que deben aprovechar para poder hacerse de una posición en el mercado, muchas veces muy competitivo y maduro; al igual que la pequeña y mediana empresa es una fuente generadora de empleos, se transforman con gran facilidad por no poseer una estructura rígida (Concha, 2001).

El principal escollo es la falta de financiamiento, lo que ocasiona en muchas ocasiones que no se puedan alcanzar objetivos más altos en un plazo más corto de tiempo y que limita las posibilidades de expansión, tanto tecnológica como geográfica, creándose un círculo vicioso donde la microempresa encuentra problemas de competitividad y se ve obligada en

gran número de ocasiones a limitar su mercado al consumo interno (por ejemplo, a nivel local).

Incentivos a la creación de microempresas

Un aspecto muy importante a valorar a la hora de crear o gestionar una microempresa es que existen sistemas de financiamientos creados especialmente para este tipo de empresas, tanto por parte de Bancos (Créditos con condiciones especiales) como por parte del Gobierno (Subvenciones), de las que la microempresa se puede beneficiar.

En muchos países existe una posibilidad económica llamada capital de riesgo que sirve para financiar, a menudo con grandes recursos, empresas que empiezan a funcionar o que disponen, incluso a nivel teórico, de ideas o tecnologías con un futuro prometedor y donde se esperan que grandes beneficios reviertan a medio plazo en los inversores de la sociedad de capital riesgo, además de a las personas que forman la empresa. Normalmente se debe ceder un número significativo de acciones de la empresa, sin llegar a perder el control de la misma, a cambio de este sistema de financiación. Muchas empresas punto COM (on line, e-commerce, es decir, con ventas por internet) han crecido y prosperado con este procedimiento (Cano, 2000).

Existen también instituciones dedicadas al apoyo de los emprendedores de escasos recursos. El ejemplo más famoso es el Banco de los pobres de Bangladesh. En México, JEMAC (Jóvenes Empresarios por México A.C.), apoya con asesoría y financiamiento a jóvenes emprendedores.

La Microempresa en México

Las Microempresas son unidades económicas de producción y comercialización a pequeña escala, que en los últimos años y debido a la falta de oportunidades de trabajo bien remuneradas, se han convertido en una estrategia de supervivencia de la población mexicana y una parte fundamental de la estructura económica de algunos países de Latino América.

En México comparten ciertos rasgos: operan con escalas de baja producción, emplean métodos de producción intensivos en trabajo, utilizan tecnologías y métodos informales o

externos a los sistemas escolarizados, emplean personal cuyas habilidades y calificaciones son resultado de la experiencia, y son a menudo de propiedad familiar.

En esta categoría predominan negocios orientados al comercio como: abarrotes, venta de alimentos, ropa, zapatos y cosméticos, actividades de jardinería, talleres mecánicos y textiles, actividades de construcción, entre otras.

La Microempresa en específico, ha demostrado su capacidad como un medio efectivo para propiciar el desarrollo social y económico, además de fomentar el autoempleo que es sin duda una forma eficaz por la cual las familias de bajos ingresos pueden ver incrementadas sus ganancias, a través de la realización de una actividad productiva que incorpora la mano de obra familiar (Skertchy, 2000).

Cifras importantes de acuerdo a la Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa (SPYME), con información del Instituto Nacional de estadística y geografía (INEGI), 2012:

- El 96% de las empresas del país son Microempresas.
- Producen el 15% del Producto Interno Bruto.
- Generan el 40.6% de los empleos del país.

Por esta razón, el espacio de la microempresa tiene que dejar de ser visto como el refugio de la pobreza y, en cambio, pasar a ser un espacio en el que se genera empleo y autoempleo, de ahí la importancia de la creación de servicios financieros y de capacitación enfocados específicamente en atender las necesidades de este mercado que permitan detonar la iniciativa y la capacidad empresarial de las familias.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Son muchas las propuestas que se han planteado para ayudar a este sector empresarial. Sin embargo, las especificaciones de cada región, de cada municipio son totalmente disímboles; las circunstancias, los factores que intervienen en el fracaso o éxito de las microempresas, son propias del entorno único en el que se desenvuelven.

Por ello, es que se proyectó un estudio descriptivo que permitiera caracterizar los retos a los que se enfrentan estos emprendedores en la ciudad de Hermosillo, Sonora.

El problema que se enfrentó, es que la gran mayoría de las microempresas no se encuentran registradas en alguna base de datos, ya que por lo general se desenvuelven en el negocio informal. Pero dado que muchas familias dependen de este tipo de negocios para poder vivir, se requiere estudiar su situación para entender y tratar de mejorar sus condiciones. Precisamente por su estatus, es el sector que más requiere ser estudiado.

Con ello se buscó tener un diagnóstico local, específico, que permita proponer un plan de acción que mejore el desempeño de estos emprendedores.

JUSTIFICACION

México es una economía de escasa especialización, poca innovación, que genera empleos de poca calidad.

Si bien la mayor parte de los países aplican actualmente políticas de apoyo específicas para las pequeñas y medianas empresas (pymes), es importante destacar que en muchos de ellos ni siquiera existe una clasificación que incluya a las microempresas.

Esto es cierto particularmente en los países desarrollados, en los cuales se observa que no existe en realidad una marcada preocupación sobre las unidades económicas de tamaño minúsculo, en primer lugar porque no existe un número muy elevado de ellas y, en segundo lugar, porque las condiciones en las que operan no difieren de las que enfrentan otras empresas en la economía. De allí que no haya necesidad de apoyarlas con programas especiales.

Sin embargo, en México es otra historia. De acuerdo con los últimos censos económicos del INEGI (2009), las unidades económicas totalizan a nivel nacional 5 millones 144,056 unidades, de las cuales 99.8% emplea menos de 250 trabajadores. Esto significa que existen alrededor de 5 millones 41,175 micro, pequeñas y medianas empresas. De éstas, 4 millones 886,853 son microempresas que cuentan con menos de 10 trabajadores. O sea que del total de empresas del país, 96% es microempresa.

Esto explica la trascendencia en México de poner en marcha programas que apoyen a este tipo de unidades. Por ello, en nuestro país existen programas como el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (Pronafim) y el propio Fondo Pyme, cuya Categoría II está orientada exclusivamente a apoyar a las microempresas.

A nivel sectorial, de nueva cuenta en base a datos de INEGI, la sección comercial es sin duda la más importante en cuanto a número de unidades económicas se refiere, ya que absorbe un total de 1 millón 858,550 unidades. Esto significa que 36.13% de las unidades económicas del país se desempeña en actividades comerciales. De estas empresas comerciales, 97% es microempresa, que juntas absorben 65.1% del personal ocupado y concentran 28.7% de la producción bruta total dentro del sector.

El sector servicios le sigue en importancia al del comercio en lo referente al número total de unidades económicas, con un total de 1 millón 367,287 unidades. Esto quiere decir que 26.58% de las unidades económicas en el país desempeña sus actividades en este sector. Las microempresas abarcan 94.4% de todas las unidades económicas, cuentan con 43.7% del personal ocupado y aportan 18.3% de la producción bruta total del sector de los servicios.

En lo que se refiere al sector manufacturero, existen un total de 436,851 unidades económicas o 8.49% de las unidades a nivel nacional. Dentro de las empresas manufactureras, las microempresas representan 92.5% del total, absorben 23.2% del personal ocupado y contribuyen con 2.4% de la producción bruta.

Como puede observarse, México es un país de microempresas, con todo lo que eso conlleva. Una economía de escasa especialización y poca innovación dominada por microempresas que generan muchos empleos de poca calidad y baja remuneración, las cuales contribuyen muy poco a la producción bruta nacional. Aunque esto sea desalentador, lo peor que se puede hacer es no hacer nada, se deben de canalizar más recursos, tanto económicos como de capacitación, para apoyarlas, transformarlas y hacerlas crecer.

En México las estadísticas del INEGI (2009) muestran que de cada 10 empresas solamente 2 pasan el primer año de vida y el 5% sobreviven los primeros 5 años, el índice de mortandad de las microempresas es muy alto. Tan sólo el 75 % de las empresas deben

cerrar operaciones después de permanecer dos años en el mercado. De acuerdo a estas estadísticas, a nivel nacional, el principal factor para que los empresarios fracasen en su intento de emprender un pequeño negocio, es la falta de conocimiento en administración; en este estudio se buscó determinar, entre otras cosas, si los microempresarios de Hermosillo tenían en común este problema.

OBJETIVO

Hacer un estudio diagnóstico de las microempresas de Hermosillo, tanto las que se encuentran registradas en la Secretaría de Hacienda como las de la economía informal, que permita caracterizar la problemática específica de estas organizaciones, para poder proponer alternativas de solución, que les dé la oportunidad de permanencia en el mercado.

MARCO TEÓRICO

DEFINICIÓN.

“Empresa.- Grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.” (Münch, 2007).

CLASIFICACION (Carrasco, 2005)

El avance social, cultural, tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas.

Algunos criterios de clasificación de empresa son:

- * Actividad o Giro
- * Origen del Capital
- * Magnitud de la Empresa
- * Criterio Económico
- * Constitución Legal

* Categorías de Liles

Actividad o Giro

De acuerdo con la actividad que desarrollen las empresas se catalogan en:

- 1.- Industriales. La actividad primordial es la producción de bienes materiales de transformación y/o la extracción de materias primas.
- 2.- Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compraventa de productos terminados.
- 3.- Servicio. Como su nombre lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Entre las empresas de servicios está la de transporte, turismo, instituciones financieras, educación, hospitales, entre otras.

Origen del Capital

Depende del origen de la aportación del capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades. Las empresas pueden clasificarse en:

- 1.- Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social.
- 2.- Privadas. Cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad puede ser lucrativa o altruista.

Magnitud de la Empresa

El tamaño de la empresa depende de numerosos factores como:

- 1.- Financiero. En base en el monto de su capital.
- 2.- Personal. El número de empleados que laboran en una empresa es comúnmente el parámetro que se utiliza para definir, la micro, pequeña, mediana y gran empresa.
- 3.- Producción. El grado de maquinación del proceso de producción define el tamaño de la empresa. En una pequeña empresa por lo general la producción es artesanal y sí en

ocasiones está mecanizada requiere aún de mucha mano de obra. La empresa mediana cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. La gran empresa está altamente mecanizada y/o sistematizada.

4.- Ventas. Define el tamaño de la empresa con relación a la cobertura de mercado y monto de ventas.

Criterio Económico

Las empresas pueden ser de acuerdo a un criterio económico:

- Nuevas. Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de sustitutos de otros que ya se produzcan en éste, y que contribuyen en forma importante al desarrollo económico del mismo.
- Necesarias. Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.
- Básicas. Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
- Semi-básicas. Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.
- Secundarias. Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

Constitución Legal

La clasificación que la Ley Mercantil Mexicana hace de las sociedades mercantiles, según Puente y Calvo (1970) es:

1. - Sociedad en nombre colectivo
2. - Sociedad en comandita simple
3. - Sociedad de responsabilidad limitada

4. - Sociedad anónima
5. - Sociedad en comandita por acciones
6. - Sociedad cooperativa
7. - Sociedad de responsabilidad limitada de interés público

La Ley General de Sociedades Mercantiles, en sus artículos 1o. fracción VI, último apartado, y 213 al 221, reconoce una categoría especial dentro de la clasificación de las sociedades: la sociedad de capital variable.

Categorías de Liles

Patrick Liles en 1974 clasificó en tres categorías a las empresas. En primer lugar las empresas que llama Marginales, no poseen ningún rasgo diferencial o creatividad, nada que les confiera una ventaja competitiva apreciable, por ejemplo, una agrupación de taxistas. En segundo lugar están las empresas que tienen algo diferencial, una cierta personalidad que les da una ventaja competitiva; se trata generalmente de empresas fundamentadas en las habilidades de una persona o un grupo, ejemplo de estas son: una empresa de consulta, una escuela de danza, etc., el crecimiento de estas empresas exige otro estilo y especialización. Una tercera categoría, son las pequeñas con verdadero potencial; su característica común es haber descubierto algo (producto o servicio) realizando una aportación importante a la calidad de vida, un ejemplo es la creación de Apple Computer, donde Steven Jobs comenzó en un pequeño taller casero y en muy pocos años, se convirtió en una empresa mundial.

CARACTERÍSTICAS GENERALES

La importancia de la microempresa radica en la cantidad de establecimientos de éste tipo que existen en México, pero estas empresas no solo adquieren importancia en el ámbito nacional, sino también en el Internacional. Existen institutos alrededor del mundo que enseñan, financian y promueven a micro y pequeñas empresas. Este tipo de entidades han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, estas empresas representan una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciar y consolidarse por méritos propios.

Características de la microempresa, (Rodríguez Valencia, 2010)

* Componente familiar, Falta de formalidad, Falta de liquidez y Problemas de solvencia.

Sus recursos.- En México las microempresas comparten los siguientes rasgos: Operan con escalas bajas de producción, utilizan tecnologías adaptadas, son de propiedad familiar y su financiamiento procede de fuentes propias.

Integración de sus actividades.- Ventas, Administración y Producción.

Diferentes tipos de empresas

* Las microempresas familiares, las competitivas y las microempresas ligadas a consorcios.

LA MICROEMPRESA.

Las empresas desempeñan diversas funciones en nuestra sociedad como:

- a) Responder a las demandas concretas de los consumidores.
- b) Crear los productos y servicios.
- c) Generar empleos.
- d) Contribuir al crecimiento económico.
- e) Reposar la productividad.

La microempresa es una organización:

- a) Con propietarios y administración independientes.
- b) Que no domina el sector de la actividad en que opera.
- c) Con una estructura organizacional muy sencilla.
- d) Que no ocupa más de 10 empleados.

e) Que sus ventas anuales no sobrepasan los 5 millones de pesos (Secretaría de economía, 2013).

Análisis de la causa de origen de la microempresa.

Las microempresas son auténticos eslabones de la producción ya que exportan y generan la mayor cantidad de empleos. En los países en proceso de desarrollo la microempresa es la organización más popular. En México como ya se ha mencionado, de acuerdo al INEGI (2010), se cuentan con 96% de microempresas del total de empresas del país.

La proliferación de microempresas fue considerada como una ventaja durante los años posteriores a la crisis financiera de diciembre de 1994, debido a que este tipo de entidades repercutió de manera positiva en evitar elevadas tasas de desempleo, evitando con ello problemas sociales.

Problemas de la microempresa (Martínez, 2010).

Las microempresas se enfrentan a una problemática formada por diversos elementos.

Las microempresas, para que sean eficientes deberán ser dirigidas profesionalmente.

Los programas de financiamiento no son la única solución para la microempresa.

La simplificación administrativa en las dependencias públicas que sirven de apoyo a la microempresa, es indispensable para las subsistencias de la misma.

Fomentar la formación del microempresario.

La empresa familiar, es aquella en que los dueños y los que la operan toman decisiones estratégicas y operativas, son miembros de una o varias familias.

Se entienden aquellas en las que un núcleo familiar controla la mayoría del capital.

La gran mayoría de las empresas familiares son micro, pequeñas y medianas empresas, muchas de las que denominan tiendas.

FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (Carrasco, 2005).

Insumos.- Actualmente las micro y pequeñas empresas se enfrentan a graves problemas con relación a los insumos ya que debido a su escala de compra los costos de las materias primas son muy altos, los proveedores son más exigentes en cuanto a sus condiciones de pago y es escaso el poder de negociación con ellos en cuanto a los plazos de entrega ya que generalmente les dan preferencia a sus clientes más grandes. Por otra parte los inventarios que manejan los micros y pequeños empresarios son proporcionalmente mayores debido a su falta de proyección de lo que van a vender.

Las micro y pequeñas empresas necesitan que la materia prima o los insumos sean de calidad, que lleguen a tiempo, en forma ágil y eficiente lo cual representa un importante factor para concluir exitosamente con la distribución de los productos a los consumidores nacionales y extranjeros.

Sin duda alguna otro factor importante corresponde a calidad, la apertura comercial y la revolución de las comunicaciones han permitido que se comparen fácilmente las calidades disponibles en todos los mercados del mundo, con esquemas de normas internacionales cada vez más estrictas, así como sistemas de certificación de calidad que permitan otorgar una garantía de calidad a los consumidores de productos mexicanos, por lo que se ha vuelto indispensable crear una cultura de calidad en las micro y pequeñas empresas y apoyar en el financiamiento desde la asesoría técnica, la capacitación y la implementación de controles estadísticos a fin de lograr la calidad total en la empresa.

Otro aspecto fundamental es el diseño, ya que para poder presentar y vender mejor un producto se debe considerar sus características distintivas ya sea en su empaque o en la promoción de un servicio poniendo especial énfasis en todos aquellos productos en los que hay capacidad para exportar, así como los que enfrentan la competencia interna.

Mercado.- Por otra parte los micro productores y las pequeñas empresas necesitan tener una imagen, una identidad porque son ellos los más necesitados de diferenciarse para atender un determinado nicho de mercado ya que compiten contra las grandes corporaciones; Si las

pequeñas, medianas y microempresas no logran esta diferenciación, sus posibilidades de sobre vivencia en el mercado son muy limitadas.

Hay muchas posibilidades y recursos para que un pequeño productor pueda posicionar sus artículos. No necesariamente la imagen se materializa en un logotipo, en una etiqueta; el concepto se transmite por un sistema de posicionamiento elemental que es la referencia de boca a boca.

En la imagen de las micro y pequeñas empresas el gran componente es el diseño, el talento y la identificación del por qué soy diferente junto con lo que producen las grandes corporaciones. El talento del empresario consiste en identificar cuál o cuáles son los factores que pueden constituirse en las ventajas comparativas ya que éstas son las que le interesan al cliente. La cuestión de cuánto se requiere de recursos económicos para posicionar la imagen, es más una decisión o una respuesta de inteligencia, de talento, que de dinero. Hay muchos productos que se han posicionado pero no por la gran publicidad que hacen; esto tiene que ver con la segmentación de mercados esa es la forma inteligente de invertir en posicionamiento.

Clientes.- Las micro y pequeñas empresas son partícipes de una competencia por obtener el mayor número de clientes o usuarios, y el conocer las preferencias de su segmento de mercado les permite definir, quiénes son sus clientes, en dónde están, cómo los contactan y qué esperan de ellas o de su producto.

Sin lugar a duda la segmentación de mercado es una herramienta invaluable para que puedan quedarse con el pedazo más grande, o por lo menos sobrevivir. La investigación de mercados se ha convertido en un mal necesario, que hace cada vez más urgente comenzar a elaborar mínimo un estudio al año, en donde puedan ver cómo están posicionados en el mercado, cómo percibe el consumidor sus marcas y qué tan bien o mal evalúan el servicio.

Una micro y pequeña empresa tendría que evaluar el costo-beneficio para considerar el costo que implica realizar una investigación, sin embargo podrá recurrir a una encuesta concreta, que es de bajo costo y le proporciona después de su interpretación, información clara y útil siendo la mejor manera de empezar con la cultura de la investigación con un

diagnóstico para encontrar las fortalezas y debilidades en precios, estudiar cómo los ve el mercado.

Para una empresa mediana es una mínima de datos de acción, para las micro y pequeñas empresas es mucho más fácil actuar de forma rápida una vez detectados los errores, y ante la competencia de un mercado globalizado esa ventaja puede ser decisiva para establecer de manera efectiva la ecuación precio y calidad que son indispensables para el éxito de la compañía.

Los micros y pequeños empresarios deben tomar en cuenta que el mejor servicio que le pueden ofrecer a sus clientes es aquel que involucra un valor agregado para él, y que el producto o servicio no acaba con la venta, sino que continua en cada proceso interno de la empresa, los micros y pequeños empresarios deben de promover una interacción activa con sus clientes, mantenerlos informados acerca de las novedades en sus productos y servicios y cualquier otro tema de su interés y considerar que es mucho más rentable vender más a un cliente existente que captar nuevos, ampliando de este modo la permanencia de sus clientes en el negocio.

Competencia.- Actualmente México se enfrenta a grandes retos en materia de competitividad y productividad por lo que es necesario realizar acciones que tengan que ver con los insumos, el mercado, los clientes, la competencia, el diseño, la imagen, la tecnología, el financiamiento, y otros aspectos que representan los retos a futuro que debe enfrentar este país.

Sin lugar a dudas la escala competitiva se ha convertido en una excelente oportunidad para las micros y pequeñas empresas ya que tienen la posibilidad de participar en nuevos mercados a los que cada productor en lo particular no podría acceder, y ahora con una marca en común y un buen canal de comercialización, será factible llegar.

De esta forma ni la globalidad, ni el país permite “trabajar cada cual por su lado”, hoy se requiere asociarse para trabajar en conjunto, es necesario comprar, diseñar, recibir crédito y otorgar garantía en común.

El asociarse puede favorecer la permanencia y fortalecimiento de las micros y pequeñas empresas ya que de esta manera se incrementa su poder de negociación frente al gobierno para que se tomen en cuenta sus intereses comunes en cuestiones fiscales, de salarios, legislación laboral, precios y tarifas, importación de maquinaria y otras, además al agruparse pueden obtener algunos servicios que están fuera de su alcance actuando aisladamente o que les resulten muy caros, así como realizar algunas actividades en común y de esta forma potenciar sus ventajas competitivas y aminorar sus debilidades.

Otro de los factores que influyen para que empresas de otros países se vuelvan competitivas son las alianzas estratégicas ya que constituyen un mecanismo eficaz para lograr la penetración en un mercado específico de algún producto o servicio permitiéndole competir con una tecnología avanzada, contar con el soporte financiero necesario vía capital y créditos, los apoyos tecnológicos y / o comerciales que se requieren para lograr un posicionamiento adecuado del producto en ese mercado.

Se requiere también tecnología competitiva, por lo que es necesario crear una plataforma tecnológica en la planta productiva para dominar y perfeccionar el “cómo hacer las cosas”, a través de la búsqueda de tecnología adecuada, su compra y asimilación documentada, la capacitación del personal que la operará, el desarrollo y la innovación de la misma, de tal forma que la inversión se considere un factor estratégico dentro de la micro y pequeña empresa.

Es necesario hoy día disponer de recursos financieros, de sistemas de financiamiento y de asistencia técnica para adquirir, asimilar y desarrollar tecnología que incremente el nivel competitivo de productos, procesos y servicios.

Durante la “época de oro” de la red, mediados de 1999 y fines del 2001, se oyó mucho respecto a la relevancia que tendría Internet en el desarrollo de las micros y pequeñas empresas. Se consideraba que era una situación de ganar-ganar entre ambos, en el sentido que Internet era el medio ideal para que la micro y pequeñas empresas, que generalmente cuentan con recursos limitados, pudieran acceder a un universo de consumidores, ahora es una opción real para vender más.

El promocionarse en la red o tener un portal tiene muchas ventajas: permite que los negocios tengan un trato directo con los clientes, no sólo de México sino de cualquier parte del mundo, además puede acelerar el desarrollo de productos, acabar con planes ineficientes dentro de la cadena productiva y capitalizar los procesos de investigación y desarrollo.

La red logra establecer conexiones rápidas y personalizadas, es decir el portal puede contener toda la información de la compañía, servicios, productos, contacto y tener valores agregados como consejos especializados bajo solicitud, recomendaciones, noticias o ligas a otros sitios de interés, la empresa puede incluso realizar ventas a través de su sitio en Internet lo que repercute directamente en la disminución de costos, es decir se pueden eliminar gastos de escaparates, renta de un espacio físico, pago de luz, agua, etc.

Financiamiento.- “En México sólo una tercera parte de la población económicamente activa tiene capacidad para contratar un crédito en el Sistema Financiero Nacional y esta restricción es mayor para el financiamiento de la inversión empresarial. Es significativo que al finalizar el 2011, apenas 30% de las empresas mexicanas lograron contratar un préstamo bancario.

Entre los factores que más dificulta obtener el crédito bancario destacan las elevadas tasas de interés, en particular las garantías de crédito son barreras infranqueables debido a que los micros y los pequeños empresarios no disponen de inmuebles o propiedades para otorgar como garantía real. En estas condiciones es comprensible el surgimiento de las instituciones de micro financiamiento en México dedicadas a financiar proyectos productivos de las micro y pequeñas empresas con bajos niveles de capitalización y un acceso muy limitado a los mercados financieros cuyas características han estimulado la aparición de mecanismos novedosos de financiamiento y mercados informales de crédito, en estos espacios participa una amplia gama de intermediarios como las cajas populares, las sociedades de ahorro y préstamo, las uniones de crédito, los bancos populares y otras instituciones micro financieras” (Banco de México, 2013).

Las instituciones micro financieras se han propuesto redefinir el papel de crédito en términos de una herramienta pedagógica que capacite a los acreditados en el uso adecuado

de los recursos. El apoyo financiero a las unidades pequeñas de producción requiere de otros apoyos en materia de información, capacitación, asesoría técnica, promoción, comercialización y soporte tecnológico.

MÉTODO

Tipo de investigación. Es una investigación descriptiva, ya que se buscó encontrar los elementos que caracterizan a la problemática que enfrentan las microempresas de la ciudad de Hermosillo, Sonora. Se le dio un enfoque tanto cuantitativo como cualitativo. El cuantitativo fue al aplicar un instrumento a una muestra representativa de las empresas de interés, y el cualitativo fue a través de la observación de las conductas, comportamientos y organización de las empresas, en una estancia en los propios establecimientos por dos días.

Diseño. El diseño del estudio fue no experimental transversal, ya que se están obteniendo las características de la problemática de las microempresas de Hermosillo, en un momento en el tiempo.

Tipo de muestreo. De acuerdo a los Censos Económicos más recientes de INEGI (2009), existen en Sonora un total de 102, 624 unidades económicas, que van desde un simple vendedor de tacos, hasta las grandes empresas manufactureras, registradas o no en la Secretaría de Hacienda. De acuerdo a las estadísticas del mismo instituto, el 33% de las empresas en Sonora se encuentran en Hermosillo, ciudad capital, lo que arrojan un total de 33, 866.

De acuerdo a los resultados nacionales, el 96% de las empresas de México son micro, esto es, con un máximo de 10 empleados. Si extrapolamos esa estadística a nuestra muestra estatal, 32, 511 microempresas, registradas o no, se encuentran funcionando en la ciudad.

De acuerdo a Anderson, Sweeney y Williams, 2012, para universos mayores a 30 000 unidades, se debe utilizar la fórmula de muestreo para universos infinitos, esto es:

$$N = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Donde:

Z= Nivel de confianza del 95%, al que le corresponde una Z= 1.96

pq= Varianza y e= Error muestral

Al sustituir los datos obtenemos un tamaño de muestra de 384 unidades económicas a estudiar.

En Hermosillo, de acuerdo al SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2013), se tienen registradas 1796 microempresas (menos de 10 empleados) distribuidas de la manera siguiente:

49 en el sector Industrial representando un 2.73%. 1313 en el sector Comercio representando un 73.11%. 434 en el sector Servicios representando un 24.16%

Considerando que esta tendencia se proyecta aún a las empresas que trabajan en la economía informal, los 384 estudios que constituyen la muestra representativa, quedan distribuidos de la siguiente manera

Sector Industrial, 2.3%, 9 estudios. Sector Comercio, 73.11%, 281 estudios. Sector Servicios, 24.16%, 93 estudios.

Los mencionados estudios consisten en una encuesta que contiene 51 reactivos, de respuesta abierta y opcional; así como de un estudio de campo a nivel vivencial, que permite observar, durante dos días, el desempeño de la microempresa en aspectos cualitativos tales como: aspectos emocionales, de relaciones humanas, relaciones familiares, actitudinales, aspiracionales, aspecto físico de la empresa, organización, etc. Se anexan los guiones de los mencionados instrumentos.

Para la recolección y sistematización de los datos, se utiliza el software SPSS.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN PRELIMINARES

Los resultados del estudio aún se encuentran en la etapa de sistematización, Hasta el momento se encuentran recopiladas el 50% de las encuestas en la parte de contabilidad, finanzas y crédito y el 20% de las observaciones, sin embargo, los resultados preliminares muestran situaciones interesantes.

- El 60% de las empresas estudiadas llevan un registro de sus operaciones diarias.
- Del 40% que no lo hacen, el 15% señalaron porque se les hace complicado, otro 15% porque no lo necesita, y el resto porque no saben.
- En el 61% de los casos son los propietarios quienes llevan su propia contabilidad, el 28% tienen un contador.
- De ese ese 61% que supuestamente llevan registro contable, el 68% lo hace de forma muy básica en tanto que lo hace en registros de ventas en cuadernos, mentalmente y solo hacen una comparación entre ingresos y egresos. El 11% indicó curiosamente, que no sabe que registros llevan. El resto (21%) un registro más avanzado como balance general, control de facturas, estado de resultados, pagos de impuestos, etc.
- El 52% de las microempresas estudiadas en Hermosillo, están registradas ante la Secretaría de Hacienda.
- El 48% que no lo está, 25% indicó que su registro está en trámite, 17% está observando si el negocio funciona para registrarse, 17% no está registrado porque el negocio es muy chico, el resto dio argumentos que porque son trámites complicados y tediosos y no saben cómo hacerlo.
- De las empresas registradas en la secretaría de Hacienda, el 61% está registrado como persona física, 31% como pequeños contribuyentes y el 8% como personas morales.
- De las empresas registradas en Hacienda, el 92% si están pagando impuestos.
- El 44% de las microempresas en Hermosillo, tienen conocimientos básicos de contabilidad, 40% no conocen nada sobre el tema, 16% tienen conocimientos intermedios.

- El 56% de las empresas emiten facturas y lo consideran importante, el 32% no lo considera necesario y el 12% les da lo mismo.
- El 48% de las empresas considera poco importante comparar las pérdidas o ganancias de años pasados. El 2% No lo considera en absoluto.
- El 50% de las microempresas indicaron que a su negocio no le hace falta llevar registros contables para saber cómo anda su empresa.
- El 64% de los estudiados tienen una cuenta bancaria.
- El 36% que no tiene cuenta bancaria señalaron que: un 56% no lo necesita, 11% no sabe cómo utilizarla y el 33% no confían en los bancos.
- El 56% de las microempresas indicaron estar enterados de créditos de apoyo a sus empresas.
- De estos, 43% sabe que lo ofrece el gobierno, 43% los bancos y 14% prestamistas.
- La institución financiera que ofrece crédito más conocida para los microempresarios en Hermosillo, con un 33% es Compartamos banco.
- El 50% conoce el programa FONAES del gobierno estatal.
- El 50% indicó que se enteró por los medios tradicionales de comunicación (TV, Radio, etc.), de la existencia de estos apoyos.
- El 50% consideran buenos los créditos para las microempresas, solo un 7% lo considera negativo por los altos intereses.
- El 68% considera que un crédito es importante para que su empresa funcione mejor.
- Del 32% que no considera importante un crédito para un mejor funcionamiento, 50% señaló que era por temor a endeudarse, 37% porque no lo necesita y 13% porque prefiere trabajar con su propio capital.
- El 64% de las microempresas de Hermosillo no han solicitado ninguna vez un crédito para su empresa. De éstas el 81% indicó que si consideraría en un futuro solicitar un crédito y el 46% dijo que lo pediría al gobierno y 31% a los bancos. El resto continúa reacio.
- El 78% solicitó su crédito a un banco. El más solicitado con un 43% fue Bancomer.
- El 43% pidió un crédito entre 1 a 10 000 pesos, 22% entre 20 001 a 50 000 pesos.
- El 56% no supo cuánto pagaban de intereses por sus créditos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Aunque las microempresas de Hermosillo estudiadas hasta el momento señalaron en su mayoría (60%) que llevan registros de sus operaciones, éste lo llevan sus propios dueños, quienes lo hacen de una forma muy básica y rudimentaria, que no les permite hacer análisis financieros que les haga saber con toda certeza si en verdad están obteniendo ganancias o no, si están siendo eficaces o no en su operación. Es evidente la falta de capacitación con respecto a la información financiera que las empresas, independientemente de su tamaño deben de llevar, para poder tomar decisiones eficientes, y optimizar los recursos económicos. La falta de interés en cuanto a la facturación y su registro en Hacienda, son el resultado de esa falta de capacitación, No se puede considerar algo importante si no se conocen sus beneficios. Aun así es importante señalar que más de la mitad, 52% si están registrados en Hacienda, y un 92% paga puntualmente sus impuestos, un buen resultado, que los coloca fuera de las tendencias que se esperaban, en donde una mayoría actuaría en el mercado informal.

Si bien es cierto que el 64% indicó que tienen una cuenta bancaria, es de dudar que realmente sea bien utilizada cuando sus conocimientos financieros son tan escasos; el resto que no utilizan estos servicios 36%, declararon directamente que no saben cómo ni para qué; de nuevo la necesidad de capacitarse en este rubro de las finanzas. Esto se pone de manifiesto aún más, en el tema de créditos, donde la falta de conocimientos es aún más evidente, ya que un poco menos de la mitad (44%), al menos hasta ahora, no conoce que existen créditos para este tipo de empresas. El temor que muestran a endeudarse y preferir contar con su propio dinero, es parte de la educación financiera que se requiere. Los créditos son de baja cantidad, lo cual es congruente con el tamaño de las empresas, ya que en su mayoría no pasan de los \$50, 000.00

Aún falta de analizar algunos datos más que miden la capacidad de dirección de estos microempresarios para hacer que su empresa se desarrolle de la mejor manera y en cuanto aspectos más subjetivos como las relaciones familiares, las actitudes, etcétera, que podrán darnos un panorama más amplio de cuáles son los retos a los que se enfrentan. Pero con los datos recabados, se puede observar que las microempresas de Hermosillo tienden a adolecer de los conocimientos básicos que les permitan permanecer activos en el mercado y

seguir dando vida a la economía local, que es parte del objetivo del presente estudio, que es caracterizar los problemas y proponer soluciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, D., Sweeney, D & Williams, T. (2012). Estadística para negocios y economía. México: Cengage Learning.
- Carrasco, A. (2005). La micro y pequeña empresa mexicana. Observatorio de la economía latinoamericana. (45), 35-39. Recuperado el 18 de Agosto de 2013, de www.eumed.net
- Cazorla, L. & Cano, C. (2000). El capital de riesgo como instrumento de apoyo a la PyME. España: Universidad de Almería.
- Concha, M. (2001). Microempresas y Microempresarios. España: Vadell Hermanos.
- Ibarra, A. (1995). Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Capacitación y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en México: el Programa CIMO, (131), 91-100.
- Liles, P. (1974). Who are the Entrepreneurs? Estados Unidos: Michigan State University.
- Luna M; Tirado R. (1997). Comercio Exterior, Organización y representatividad de las micro y pequeñas empresas en México., 47(2), 159-166.
- Martínez, J. (2010). Empresas familiares: reto al destino. México: Granica S.A.
- Mercado, S. (2001). Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Estrategia de Creación. México: PAC S.A. de C.V.
- Münch, L. (2007). Fundamentos de Administración. México: Trillas.
- Puente, A. & Calvo O. (1970). Derecho Mercantil. México: Banca y Comercio.
- Rodríguez, J. (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas. México: Cengage Learning.
- Sánchez, F. (1993). Comercio Exterior, Acciones en favor de las micro, pequeñas y medianas industrias en México. 43(6), 539-543.
- Skertchy, R. (2000). Microempresas, financiamiento y desarrollo: el caso México. México: University of California & Universidad Anáhuac.

Organismos e instituciones

Diario oficial de la Unión europea. (2003). Recomendación 2003/361/CE de la Comisión, de 6 de mayo de 2003, sobre la definición de microempresas, pequeñas y medianas empresas. Unión Europea: Ministerio de Economía.

Páginas WEB

Banco de México. www.org.mx

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). www.inegi.org.mx

Investopedia. www.investopedia.cpm/terms/s/small-office-home-office-soho.asp

Secretaría de Economía. www.economia.gob.mx

Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM). www.siem.gob.mx

Soy entrepreneur. www.soyentrepreneur.com/21388-10-intituciones-para-conseguir-credito-html

Capítulo 10. La importancia del proceso productivo y sus costos incurridos de una empresa de dulces

Rosa María Bórquez Osuna, Ángela María López Palomares y Nora Edith González Navarro.

RESUMEN

En el presente artículo se conocerán los diferentes controles internos de los elementos del costo que se utilizan en una industria dulcera, al igual que el proceso productivo requerido en la empresa tomando en cuenta los costos en los que incurren para poder realizar los artículos. La entidad no cuenta con un control interno establecido, mismo que deteriora su sistema de costeo, ya que no utiliza formatos específicos para saber el costo unitario de cada producto. Por lo tanto se tiene como objetivo diseñar una herramienta de control interno adecuado, que le permita a la organización conocer con veracidad y claridad los costos en los que incurren. Para poder realizar lo anterior se tienen que elaborar diferentes métodos de investigación, que ayudaran a conocer mejor a la entidad, su situación actual, y así arrojar un diagnostico eficiente que contemple todas las necesidades que la entidad requiere para su mejora continua. Los métodos a utilizar son las entrevistas, visitas a las instalaciones, observación recurrente de las operaciones y encuestas al personal y a los encargados de la industria, ya que son herramientas confiables y sencillas para la obtención y manejo de información requerida. A través de estos métodos se espera obtener un diseño confiable de sistema de costos que integre los controles internos para el buen registro de las operaciones cotidianas, y el reconocimiento del costo unitario del producto para así ayudar a la toma de decisiones dentro de la entidad, colaborando a su eficiente crecimiento en la industria del dulce.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Hoy en día una empresa requiere de un sistema de costos avanzado para generar información veraz y eficiente de los costos incurridos.

Según Hansen y Mowel (1996) la historia de los sistemas de la contabilidad se extiende a 10,000 años atrás. Las primeras civilizaciones desarrollaron sistemas de contabilidad a medida que evolucionaba el comercio. Se fueron precisando sistemas de contabilidad más elaborados conforme el intercambio crecía y las transacciones se volvían más complicadas.

Según Cristóbal del Río (2011) “Fue a finales del siglo XVIII, hasta mediados del siglo XIX, cuando se dieron transformaciones económicas y sociales, relacionadas con las invenciones mecánicas, la aparición del Capitalismo y de la Empresa como unidad de producción” a esto se le conoce como la Primera Revolución Industrial, por ello “el empresario adquiere la necesidad de allegarse de información sobre el costo de los artículos

que produce y su composición”, la contabilidad de costos se crea como la necesidad de satisfacer la demanda de información que requieren las empresas.

En el periodo de la Segunda Revolución Industrial Mills (1855) implantó un sistema de costos basado en la partida doble, que proporcionada: costos de producción de artículos terminados, productividad de los trabajadores, impacto de cambios en la distribución de la planta productiva y control de los materiales.

Aproximadamente entre los años 1890 y 1915, la contabilidad de costos logró consolidar un importante desarrollo, puesto que diseñó su estructura básica, integró los registros de los costos a las cuentas generales en países como Inglaterra y Estados Unidos, y se aportaron conceptos tales como: establecimientos de procedimientos de distribución de los costos indirectos de fabricación, adaptación de los informes y registros para los usuarios internos y externos, valuación de los inventarios, y estimación de costos de materiales y mano de obra.

Fue a principios del siglo XX, específicamente en los años 1920, Clark (1923) crea una tendencia de pensamiento sobre el beneficio de emplear sistemas de costos para fundamentar las decisiones de gestión. Clark sugiere que se deben usar diversos niveles de costos para distintos propósitos.

En la actualidad la Contabilidad de Costos es un sistema de información empleado para predeterminar, registrar, acumular, controlar, analizar, direccionar, interpretar e informar todo lo relacionado con los costos de Producción, venta, Administración y Financiamiento. También por la globalización, se acelera y vigoriza el proceso de cambio empresarial o sistema avanzado de fabricación, Calidad Total y Reingeniería. Se han creado sistemas presupuestales de punta, la gestión de costos objetivos o proyectos y la empresa integrada.

Planteamiento del problema

Para que una empresa tenga rentabilidad y liquidez requiere adoptar un sistema de costos idóneo a sus necesidades, que le permita obtener información para evaluar el desempeño de la organización, y también utilizar los medios para estimar los costos de unidades de producto o servicio que la entidad pueda manufacturar o proveer a otros. Un Sistema de Costos ideal debe de contener controles internos de Materia Prima, Mano de Obra y Cargos

Indirectos, seguros y viables, ya que este sirve para el resguardo de la información y los recursos de la empresa.

En base a lo anterior, se establece el siguiente cuestionamiento: “¿Qué medidas y procedimiento debe utilizar la empresa para poder desarrollar un adecuado Sistema de Costeo y lograr su mejora continua?”

Objetivo

Diseñar un Sistema de Información de Costos que permita registrar, acumular, controlar, analizar, interpretar e informar todo lo relacionado con los costos totales de la empresa y así obtener un sistema de costos eficiente, a través de la realización de controles internos seguros y confiables para el producto de la paleta de caramelo.

MARCO TEÓRICO

Contabilidad de costos:

Según García (2003) establece que la contabilidad de costos es un sistema de información empleado para predeterminar, registrar, acumular, controlar, analizar, direccionar, interpretar e informar todo lo relacionado con los costos de producción, distribución, administración y financiamiento

Objetivos de la contabilidad de costos:

Según García (2003) establece los siguientes objetivos de la contabilidad de costos:

- a) Determinar los costos unitarios para nombrar políticas de dirección y para efectos de evaluar los inventarios de producción en proceso y de artículos terminados.

- b) Generar informes para determinar las utilidades, proporcionando el costo de los artículos vendidos, así mismo contribuir a la planeación de utilidades y a la elección de alternativas por parte de la dirección, proporcionando anticipadamente los costos de producción, distribución, administración y financiamiento.

- c) Contribuir en la elaboración de los presupuestos de la empresa, en los programas de ventas, producción y financiamiento, por otra parte contribuye al fortalecimiento de los mecanismos de coordinación y apoyo entre todas las aéreas, para el logro de los objetivos de la empresa.

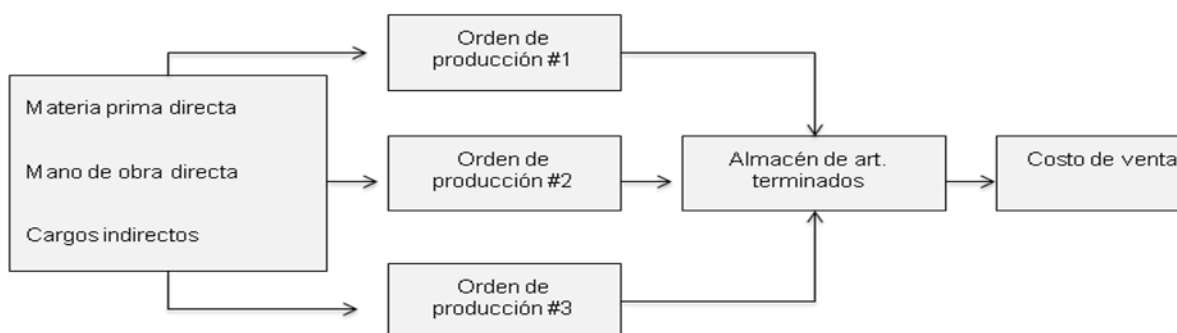
Sistema de costos:

Según, García (2008) el sistema de costos es el conjunto de procedimientos, técnicas, registros, e informes estructurados sobre la base de la teoría de la partida doble y otros principios técnicos, que tiene como objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles efectuadas.

Sistema de costos por órdenes de producción:

El sistema de costos por órdenes de producción se lleva a cabo cuando la producción tiene un carácter interrumpido, lotificado, diversificado, que corresponda a órdenes e instrucciones concretas y específicas de producir uno o diversos artículos o que tengan similares características. Por lo tanto, para que se pueda controlar cada partida de artículos que se realicen se requiere de la emisión de una orden de producción que concentre adecuadamente los tres elementos del costo, como se puede observar en la gráfica siguiente No. 1:

Gráfica No.1 Sistemas de costos por órdenes de producción



Fuente: García Colín (2008)

En esta ilustración muestra gráficamente el proceso por órdenes de producción.

Elementos de costo de producción

Materia prima.

La Materia Prima o Materiales, según el autor Del Río (2011) es el elemento que se convierte en un artículo de consumo o de servicio.

Clasificación de materia prima:

La Materia Prima se clasifica en dos partes: Materia prima directa y en Materia prima indirecta.

Según García (2008), comenta que la materia prima directa es aquella que se puede identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados y pasa a ser el primer elemento del costo de producción. Según el autor la Materia Prima Indirecta es la que no se puede identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados y se acumula dentro de los cargos indirectos.

Control interno de materia prima:

El control interno de materia es una herramienta esencial para la guarda y custodia de los diferentes materiales que se utilizan para la fabricación de los productos en una empresa.

Los controles internos que se utilizan son:

- **Solicitud de Compra:**

Una solicitud de compra es una herramienta que avisa cuando la mercancía con la que cuenta la empresa es mínima, y muestra la necesidad de adquirir más material.

Asimismo, Del Río (2011) dice que el almacenista formula la solicitud de compra al departamento respectivo, con la autorización del superintendente (Jefe de Fabricación) indicando con la mayor precisión posible los materiales que se necesitan en cantidad, calidad, y plazo de recepción.

- **Solicitud de Pedido:**

El formato de pedido es la petición que se le hace al proveedor para que surta la mercancía. Del Río (2011), nos menciona: “Al recibir del Departamento de Compras la Solicitud, procederá desde luego a formular el pedido correspondiente.

- **Nota de entrada de almacén:**

Es un documento donde se plasman todos los materiales que han ingresado al almacén. Según Del Río (2011), nos dice que el almacenista formulará diariamente un resumen de entradas al almacén de materias primas, anexándole las notas de entrada al almacén, con los siguientes tanto: Original al departamento de contabilidad, anexando las remisiones (copias) de los proveedores, duplicado al departamento de compras para su conocimiento, triplicado, quedará en poder del almacenista, con el cual dará movimiento al auxiliar respectivo.

- **Tarjeta de almacén:**

La tarjeta de almacén es donde se registran todos los movimientos como, las entradas, salidas y existencia de mercancía. Del Río (2011), nos menciona “Una vez recibida la mercancía a satisfacción, el almacenista deberá proceder a su guarda, de acuerdo con el tipo y naturaleza, en anaqueles o armarios, o estibándola, de tal manera que sea fácil su manejo, recuento y seguridad. El control de los materiales en existencia, podrá llevarse en la propia bodega, a base de unidades en tarjetas de almacén u hojas sueltas, o también por etiquetas; y en contabilidad por medio de tarjetas de almacén u hojas sueltas (todo ahora por medios electrónicos) en unidades y valores”.

- **Devoluciones a los proveedores:**

Este documento se utiliza para la devolución de materiales que no se encuentre en condiciones óptimas para poder usarlos u otras circunstancias que avale el proveedor para validar el regreso de la materia prima.

En su libro “*Costos I. Costos Históricos*” Del Río (2011) argumenta que estas se operan de diferente forma, según la época en que se hizo la devolución: Devoluciones inmediatas y posteriores.

- **Método Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS)**

En esta técnica, Según Del Río (2011) se valúan las salidas de materiales a los precios de las primeras entradas, hasta agotarlas, siguiendo con los precios de las entradas inmediatas

que continúan, y así sucesivamente.

Mano de obra:

García (2008), define a la mano de obra como el esfuerzo humano que interviene en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados. Los sueldos, salarios y prestaciones del personal de la fábrica, que paga la empresa; así como todas las obligaciones a que den lugar, son el costo de la mano de obra.

Clasificación de mano de obra:

Según García, (2008), los salarios que pagan a las personas que participan directamente en la transformación de la materia prima en producto terminado y que se pueden identificar y cuantificar plenamente con el mismo, se clasifica como costo de mano de obra directa (MOD) y pasan a integrar el segundo elemento de la producción. Mientras tanto los sueldos, salarios y prestaciones que se pagan al personal de apoyo a la producción como por ejemplo funcionarios de la fábrica, supervisores, personal del almacén de materiales, personal de mantenimiento, etc., y que no se pueden identificar o cuantificar plenamente con la elaboración de partidas específicas de productos.

Aspectos generales costo hora-hombre

- **Concepto**

Es el importe que eroga la empresa por una hora de trabajo de una persona contratada (García, 2008).

- **Objetivo**

García (2008), afirma que el objetivo de elaborar el costo por hora hombre es, contar con una información oportuna y real del costo de mano de obra.

Control interno de mano de obra:

Del Río (2011), considera conveniente utilizar las siguientes medidas de control de la mano de obra de la empresa:

- **Registro del personal**

Consiste en utilizar un expediente individual, en donde se archivara toda clase de correspondencia y documentación que se haya cruzado con el trabajador, conteniendo su historial en la entidad.

- **Tarjeta de asistencia (entrada y salidas)**

También se le conoce como tarjeta de tiempo y tarjeta de entrada y salida. Sirve para registrar las asistencias del trabajador diariamente, sin conocimiento de la labor desarrollada por el mismo.

- **Nómina o lista de rayas**

Es un documento en el cual se registran los salarios que deben cubrirse al final de la semana, concentrando los datos de la tarjeta de asistencia.

Gastos indirectos de fabricación:

Según García (2008), menciona que los gastos indirectos de fabricación es el conjunto de costos de fabriles que intervienen en la transformación de los productos y que no se identifican o cuantifican plenamente con la elaboración de partidas específicas de productos, procesos productivos o centros de costo determinados.

Tipos de prorrateo:

Según Del Río (2011), menciona que cuando la fábrica puede dividirse departamentalmente y se desea tener un análisis de esas secciones, de gastos indirecto de fabricación, el problema contable consiste y reviste las siguientes facetas: 1)La aplicación departamental de los gastos indirectos y 2)La derrama interna de los gastos departamentales. Lo cual, permite una solución contable mediante tres opciones llamadas: Prorrateo primario, Prorrateo secundario y Prorrateo final.

El prorrateo primario, es la aplicación de los gastos indirectos de fabricación a cada departamento, conociéndose al final del período los gastos de departamento que mayor servicio ha otorgado, (Del Río 2011).

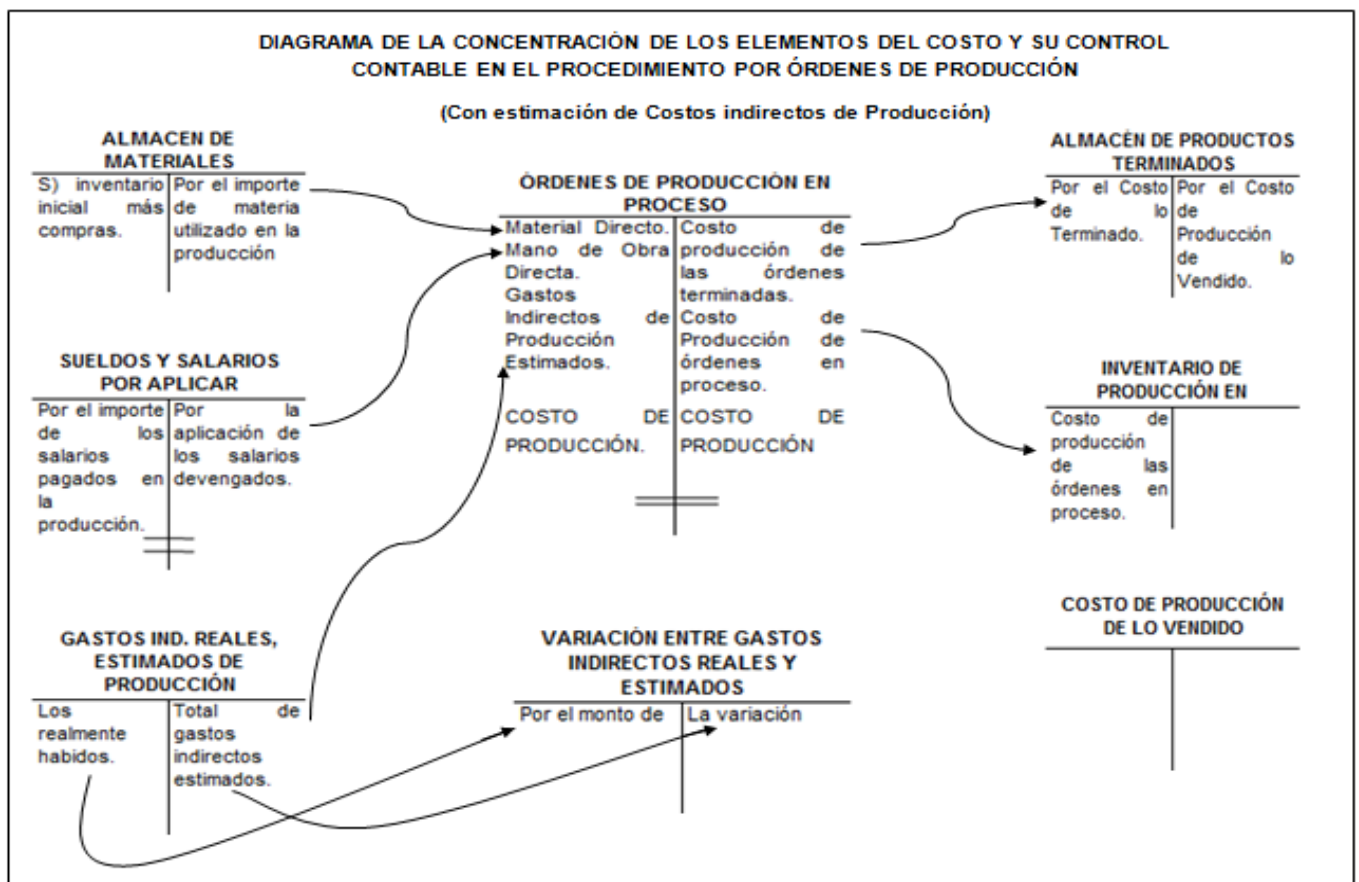
Según Del Río (2011), el principio del prorrateo secundario es la aplicación de los gastos indirectos de cada departamento, en proporción al servicio otorgado y recibido.

Según García (2008), el prorrateo final consiste en aplicar los gastos indirectos de fabricación acumulados del periodo a los departamentos de producción hacia los artículos transformados en cada uno de ellos.

Mecánica contable:

La mecánica contable es la forma como se realizan los registros contables de una entidad al realizar un artículo determinado, es decir, que cuentas se afectan al momento de fabricar un producto, como se puede observar en la gráfica siguiente No. 2:

Grafica No.2: mecánica contable del sistema de costos por órdenes de producción, de la siguiente manera:



Fuente: Cristóbal del Río (2011)

En esta ilustración muestra gráficamente a detalle la mecánica contable del proceso por órdenes de producción.

Costo unitario:

Según García (2008), el costo unitario de producción se obtiene al dividir el costo total de producción entre el total de unidades producidas de cada orden.

Estado de costo de producción y ventas:

Según García (2008), menciona que el estado de costos de producción y ventas es un documento financiero que muestra detalladamente el costo de la producción terminada y el costo de los artículos vendidos de una empresa de transformación, durante un periodo de costos. Por su naturaleza es dinámica. Asimismo, dice que el estado de costos de producción y ventas debe contener: encabezado (nombre de la compañía, mención de ser un estado de costos de producción y ventas, periodo que comprende y unidad monetaria), otro elemento que debe contener es el cuerpo del documento (costo de las materias primas directas empleadas en la producción, costo de la producción terminada y el costo de los artículos vendidos) y el último elemento son las firmas.

METODOLOGÍA

El presente trabajo se realizó a una empresa de giro industrial específicamente en el sector dulcero, en ella se utilizaron varias fuentes de información primaria como lo son la entrevista, los cuestionarios y la observación.

Objeto:

El objeto de este estudio va dirigido a una empresa que fabrica dulces y está ubicada en Ciudad Obregón, Sonora, las fuentes de información para esta entidad se realizaron con la finalidad de conocer los diferentes métodos que utiliza para la obtención del costo unitario.

Materiales:

Se elaboró un instrumento de diagnóstico para poder obtener la información necesaria para

trabajar en el proyecto, el cual consiste en un cuestionario, una entrevista y el método de observación, dirigido a todo el universo de la entidad. Se requiere que cada uno de estos métodos se revise con detalle para su pronta aplicación. Las visitas a la organización son una herramienta de apoyo confiable y seguro, puesto que se observa personalmente lo que está pasando dentro de la empresa y se da un punto de vista más satisfactorio que ayude al empresario en la toma de decisiones.

Procedimiento:

1. Se realizó un acuerdo con el dueño de la empresa mediante un convenio donde se establecieron las cláusulas para el manejo y uso de la información.
2. Se realizó un primer diagnóstico de las características del producto, periodo de tiempo, proceso de elaboración, insumos requeridos, mano de obra utilizada, gastos indirectos de fabricación, etc.
3. Se diseñó un control interno adecuado conforme a las necesidades de la organización.
4. Se determinaron los registros contables de la producción del producto objeto de este estudio.
5. Se realizaron los siguientes cálculos:
 - a. Costo de los insumos
 - b. Costo Hora-Hombre
 - c. Prorratio de los Gastos Indirectos de Fabricación

Todo esto permitió la obtención del costo unitario del artículo en cuestión.

6. Se elaboró el Estado de costo de producción y ventas, con los resultados obtenidos de los cálculos.

Resultados:

Control Interno de Materia Prima:

Grafica N°3 Solicitud de Compra

SOLICITUD DE COMPRAS							No. <u>11</u>
FECHA DE INICIO	<u>01/11/2012</u>	TIEMPO ENTREGA:	<u>01/11/2012</u>				
FECHA DE ENTREGA:	<u>03/11/2012</u>	TIEMPO RECIBIDO:	<u>03/11/2012</u>				
Al departamento de compras. Rogamos servir comprar lo siguiente.							
CODIGO	DESCRIPCIÓN DEL ARTÍCULO	UNIDAD	OBSERVACIONES	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	
142653	AZÚCAR	KG	Ninguna	4500	\$ 9.40	\$ 42,300.00	
124153	GLUCOSA	KG	Ninguna	1500	\$ 10.50	\$ 15,750.00	
155666	COLORANTE	KG	Ninguna	1	\$ 80.00	\$ 80.00	
265991	SABORIZANTE	LTS	Ninguna	2	\$ 80.00	\$ 160.00	
266565	ÁCIDO CÍTRICO	KG	Ninguna	10	\$ 20.00	\$ 200.00	
238962	SAL	KG	Ninguna	10	\$ 2.00	\$ 20.00	
789664	CHILE	KG	Ninguna	10	\$ 40.00	\$ 400.00	
889586	PULPA	KG	Ninguna	10	\$ 20.00	\$ 200.00	
854899	CHABACANO	KG	Ninguna	200	\$ 80.00	\$ 16,000.00	
892986	GAS	LTS	Ninguna	2076	\$ 5.78	\$ 11,999.28	
TOTAL NETO						\$ 87,109.28	
Elaborado por:		Autorizado por:		Recibido por:			
_____		_____		_____			
Almacenista		Superintendente		Depto. de Compras			
c. c. p Original: Proveedor Almacén Producción Contabilidad							

Fuente: Propia

El gráfico anterior muestra el total de insumos requeridos para la producción de la paleta de caramelo por el periodo comprendido del mes de Noviembre 2012, así como los aspectos de compra que incluye: descripción, unidad, cantidad, precio unitario y monto total de los insumos requeridos para la producción.

Control Interno de Mano de Obra:

Grafica N°4 Lista de Asistencia

LISTA DE ASISTENCIA								
Fecha:		09/11/2012		No. De semana:		Primera semana de noviembre		
Horario:		8:00 am - 5:00 pm		Hora descanso:		1:00:00 pm. -2:00. pm		
#	Nombre del empleado			Curp	Hora entrada	Firma	Hora salida	Firma
	Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)					
1	ARMENTA	BRANCAMONTES	DULCE MARIA GPE.	AEBG860101MSRRRD09	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
2	GARCIA	VALENZUELA	SERGIO ARTURO	GAVS641105HSRRLR06	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
3	SANCHEZ	LIMON	VICTOR HUGO	SALV780810HSRMMC06	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
4	LOPEZ	GARCIA	HECTOR EDUARDO	LOGH790222HSRPRC06	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
5	LOPEZ	BALDENEGRO	NIDIA MARIA	LOBN870103MSRPLD05	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
6	MELO	LÓPEZ	ERASMO	MELE670929HHGLPR01	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
7	ONTIVEROS	DOSTEN	ISAIAS	OIDI730812HSRNSS08	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
8	PACHECO	RUIZ	DANIELA MARIA	PARD790814MSRCZN00	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
9	RODRIGUEZ	FLORES	JESUS CIRILO	ROFJ660209HSRDLS08	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
10	RUIZ	SILVAS	NOYRA	RUSN830703MSRZLY09	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
11	SANCHEZ	FLORES	JOSE LUIS	SAFL451202HSRNLS07	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
12	TELLECHEA	OSUNA	MARIA VIRGINIA	TEOV490406MSRSLR09	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
13	VALLE	CONTRERAS	BENJAMIN	VACB760823HBCLNN05	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
14	TORRES	VALENZUELA	BRENDA MARIA	TUVB930907MSRRLR06	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
15	GUERRERO	DUARTE	SILVIA	GUDS931201MSRRKR07	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
16	HERNANDEZ	CRUZ	CRISTERNA MARIA	HECC820903MSLRRR09	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
17	LUGO	ALVAREZ	JUAN GABRIEL	LUAJ921254HSRSLR058	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
18	DOSTEN	ONTIVEROS	ROSARIO	DOOR870103MSRPLD05	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
19	RUIZ	PACHECO	PATRICIO	TUVB930907MSRRLR06	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
20	FLORES	RODRIGUEZ	JAQUELINE	OIDI730812HSRNSS08	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
21	SILVAS	RUIZ	JOSE ARTURO	PARD790814MSRCZN00	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
22	FLORES	SANCHEZ	ARTURO	ROFJ660209HSRDLS08	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
23	OSUNA	TELLECHEA	ROGELIOS	RUSN830703MSRZLY09	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
24	CONTRERAS	VALLE	CESAR	SAFL451202HSRNLS07	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
25	VALENZUELA	TORRES	DAVID	TEOV490406MSRSLR09	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
26	DUARTE	GUERRERO	CARLOS	VACB760823HBCLNN05	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
27	CRUZ	HERNANDEZ	MARIA	TUVB930907MSRRLR06	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
28	ALVAREZ	LUGO	ANA CRISTINA	GUDS931201MSRRKR07	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
29	BALDENEGRO	LOPEZ	NORMA PATRICIA	HECC820903MSLRRR09	08:00 a.m.		05:00 p.m.	
30	LÓPEZ	MELO	GISELA	LUAJ921254HSRSLR058	08:00 a.m.		05:00 p.m.	

Fuente: Propia

En la gráfica 4 se encuentra la lista de asistencia, dicho control interno proporciona la información de las presencias diarias del mes de Noviembre de 2012 de cada empleado, registrando la hora de entrada y de salida, así como las firmas de cada uno de los trabajadores. Dicha información será útil al momento de determinar el sueldo de los empleados.

Control Interno de Gastos Indirectos de Fabricación:

Grafica N°5 Concentrado de Gastos y Políticas de Prorratio

No. _____

CONCENTRADO DE GASTOS Y POLÍTICAS DE PRORRÁTEO

NO. PÓLIZA	CONCEPTO	CUENTA	IMPORTE	PÓLITICA PRORRÁTEO PIEZAS	FACTOR	PRORRÁTEO
2	Combustible	5000-3	\$12,000.00	390000	0.01	\$ 4,027.54
3	Honorarios	5000-2	\$ 2,000.00	390000	0.002	\$ 671.26
4	Mantenimiento de local	5000-10	\$ 4,000.00	390000	0.003	\$ 1,342.51
5	Papeleria y Utiles de Escritorio	5000-6	\$ 600.00	390000	0.001	\$ 201.38
6	Fletes y Acarreos	5000-7	\$ 4,000.00	390000	0.003	\$ 1,342.51
7	Luz y Fuerza	5000-5	\$ 8,000.00	390000	0.007	\$ 2,685.03
8	Telefono	5000-4	\$ 1,500.00	390000	0.001	\$ 503.44
9	Reparacion Equipo de Transporte	5000-8	\$ 3,000.00	390000	0.003	\$ 1,006.88
10	Diversos	5000-9	\$ 2,000.00	390000	0.002	\$ 671.26
TOTAL GIF			\$37,100.00	390000	0.03	\$ 12,451.81

Fuente: Propia

PRODUCCIÓN TOTAL NOVIEMBRE 2012

	PRODUCCIÓN	UNIDAD
PALETAS DE CARAMELO	390,000.00	PZAS
TIRA DE CHAMOY	150,000.00	PZAS
CHAMOY	2,000.00	PZAS
PASTAS DE FRUTAS	150,000.00	PZAS
TARUGO	200,000.00	PZAS
VASO DE PULPA	100,000.00	PZAS
REVOLCADAS	150,000.00	PZAS
VASOTHON POLVO	20,000.00	PZAS
UNIDADES PRODUCIDAS	<u>1,162,000.00</u>	PZAS

En base a estos datos se determinó la gráfica 3

El grafico No. 5 proporciona la información del total de gastos indirectos de fabricación incurridos en la producción de la paleta de caramelo de la producción del mes de Noviembre de 2012. Así, como, la política de prorratio utilizada para determinar el factor que permitió conocer la proporción de cada Gasto indirecto utilizado en la producción de manera individual.

Determinación del Costo Unitario:

Grafica N° 6 Hoja de Costo Unitario e Informe de Producción

HOJA DE COSTO UNITARIO		
FECHA:	<u>30/11/2012</u>	
CONCEPTO	IMPORTE	TOTAL
Materia prima	\$ 87,109.28	
Mano de Obra	\$ 61,197.87	
GIF	\$ 12,451.81	
IMPORTE TOTAL	<u>\$ 160,758.96</u>	<u>\$ 160,758.96</u>
INFORME DE PRODUCCIÓN		
Unidades Procesadas		<u>390,000</u>
Unidades Terminadas		<u>390,000</u>
Inventario Final		<u>-</u>
Unidades Vendidas		<u>390,000</u>

Fuente: Propia

En el grafico 6, se muestra la determinación del costo unitario, dando como resultado conocer el costo individual de la producción de la paleta de caramelo por el mes comprendido de Noviembre de 2012, dicho costo se determinó a partir de la suma del total de gastos incurridos en dicha producción tanto directos como indirectos y se dividió en el total de unidades elaboradas, en este caso, de la paleta de caramelo. En el informe de producción se observa el total de unidades producidas, terminadas y vendidas, para conocer el inventario inicial y final de la producción elaborada en el mes en cuestión.

Estado de Costo de Producción:

Grafica No.7 Estado de Costos de Producción y Ventas

ESTADO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN			
PERIODO AL 30 DE NOVIEMBRE 2012			
Inventario Inicial de Materia Prima	\$	-	
(+) Costo de Materia Prima	\$	<u>87,109.28</u>	
(=) Costo de Materia Prima Disponible	\$	87,109.28	
(-) Inventario final de materia prima	\$	<u>-</u>	
(=) Costo Directo de materia prima		\$ 87,109.28	
(+) Mano de Obra Directa		<u>\$ 61,197.87</u>	
(=) Costo Primo		\$ 148,307.15	
(+) Gastos Indirectos de Fabricación		<u>\$ 12,451.81</u>	
(=) Costo de Producción Disponible			\$ 160,758.96
(+) Inventario Inicial de Producción en Proceso			\$ -
(-) Inventario Final de Producción en Proceso			\$ -
(=) Costo de Producción de artículos terminados			<u>\$ 160,758.96</u>
(+) Inventario inicial del Producto Terminado			\$ -
(-) Inventario Final del Producto Terminado			\$ -
(=) Costo de Ventas			<u><u>\$ 160,758.96</u></u>

Elaboró: _____ **Revisó:** _____

Fuente: Propia

En la gráfica 7 se encuentra reflejado el estado de costos de producción y ventas, elaborado en base a las operaciones realizadas en el mes de Noviembre de 2012. Dicho estado financiero de la entidad, muestra detalladamente el costo obtenido de la producción terminada, así como el costo de los artículos vendidos durante el mes. El estado de costos de producción y ventas involucra cada uno de los inventarios y elementos utilizados, para así finalizar con el costo ventas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al trabajo realizado se puede observar que la contabilidad de costos es una herramienta fundamental en el desarrollo de una empresa y en sus operaciones diarias.

A lo largo del análisis y estudio que se llevó a cabo para Diseñar un buen sistema de costos se detectaron varios hallazgos que impedían la eficacia y eficiencia de la organización para manejar sus costos en cada uno de sus artículos procesados para su distribución y venta, dado a que le falta el control interno en sus diferentes elementos del costo como lo son, materia prima, mano de obra y cargos indirectos, afectaban al costo de producción, ya que no se utilizaban herramientas confiables que aseguraran un buen cálculo del costo unitario.

Por ello, se diseñaron controles internos en cada uno de los elementos del costo incurrido en el periodo de producción para llevar a cabo su adecuado registro, acumulación de costos, control interno en cada uno de los elementos de producción, análisis, interpretación e información de todo lo relacionado con la información financiera de la inversión incurrida.

Lo anterior beneficia a la empresa de una manera satisfactoria, ya que se tiene una noción verídica de lo que realmente le cuesta producir un producto determinado que es la paleta de caramelo. Además, proporciona los criterios para obtener información que pueda ser utilizada por el empresario para la toma de decisiones. Por lo tanto, en base a los conceptos analizados que sustentan este estudio, se corrobora que cada una de esas definiciones complementa la realización óptima de un sistema de costos por órdenes de producción eficaz.

Por lo anterior se recomienda a una empresa lo siguiente:

- Llevar a cabo sus registros en base al catálogo de cuentas sugerido, puesto que carecía de un orden para identificar las cuentas.
- Que registre su inventario y la entrada de mercancía al almacén, especificando la cantidad y precio de cada una de las materias primas.
- Efectuar los pedidos correspondientes a tiempo para que no existan contratiempos que afecten la producción diaria.
- Que lleve adecuado control de la entrada y salida de los trabajadores para asegurar la buena impartición del sueldo semanal.
- Que otorgue a todos los empleados las prestaciones de ley correspondientes.

- Que registre diariamente los gastos incurridos en la empresa en los formatos sugeridos.
- Que elabore un informe mensual que muestre la producción total, los costos y gastos de los artículos elaborados, y así tener un enfoque más centrado de lo que realmente produce la entidad.
- Buscar estrategias que optimicen los costos y gastos para generar mayor porcentaje de utilidad en cada uno de los productos que elaboran.
- Invertir un porcentaje de las utilidades en activos fijos, para su mejora continua.
- Que se actualicen periódicamente los formatos diseñados conforme a los requerimientos que se vallan presentando.

Todas las recomendaciones mencionadas con anterioridad, tienen la finalidad de que la empresa tenga un buen sistema de control interno y un adecuado funcionamiento, además de recomendaciones que le permitan crecer en todos sus aspectos.

Por ello se concluye que al implementar un sistema de costos se está ayudando al funcionamiento integral de la empresa diagnosticada.

BIBLIOGRAFÍA

Calleja B. Francisco (2003). “Contabilidad de costos”. 1ª edición. Editorial: Pearson Prentice Hall.

Cuevas, V. Carlos (2001). “Contabilidad de Costos”. 2ª edición. Editorial: Pearson Prentice Hall

Del Río, G. Cristóbal (2002). Costos II. Editorial LIMUSA, S.A de C.V. México, D.F.

Del Río, G. Cristóbal (2011). “Costos I Históricos”. Vigésima segunda Edición. Editorial: CENGAGE, Learning

Hansen, Don R. y Mowen (1996). “Administración de costos”. Editorial: International Thomson Editores, S.A. de C.V.

García Colín, Juan. (2008). “Contabilidad de costos”. 3ª Edición. Editorial: Mc Graw-Hill Interamericana.

Hansen, Don R. y Mowen (1996). “Administración de costos”. Editorial: International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Horngrén, Foster y Datar (2007). “Contabilidad de costos un enfoque gerencial” 10ª edición. Editorial: Pearson Prentice Hall

Gómez, Giovanni E., “Una aproximación a la historia de los costos en contabilidad”, Sitio Web GestioPolis.com, [en línea], actualizado para el año 2008, disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/43/histocosto.htm>

Lavolpe, Antonio, “Reseña histórica del proceso de costeo y su relación con el avance tecnológico y las técnicas de gestión”, [en línea], disponible en:
<http://eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/156.doc>

Capítulo 11. Organizaciones de sociedad civil en Cajeme.

Luis Gerardo Luigi Castillo e Imelda Lorena Vázquez Jiménez

RESUMEN

Las organizaciones de sociedad civil son aquellas que están relacionadas entre los grupos de apoyo a la comunidad o de un determinado sector. Estas organizaciones trabajan para dar apoyo, sin un fin de lucro. Estas organizaciones también llamadas como Organizaciones No Gubernamental su abreviatura es ONG, lo asegura (Bobbio, N. 2006). El objetivo de esta investigación es identificar la situación actual en cuanto el marco legal de este tipo de organizaciones para determinar si se pueden implementar cambios en su estructura y proporcionar mejores servicios a la comunidad. El método que se utilizara será mediante una serie de encuestas. Verán los diferentes puntos de la organización, describirán la situación en cuanto el marco legal, para determinar si pueden tener un mejoramiento, así como determinar las fallas o si requieren diversas herramientas para su crecimiento u optimo manejo en las organizaciones. En el municipio de Cajeme existen diversas organizaciones de sociedad civil (OSC) la cuales brindan apoyo a los distintos sectores del municipio. No obstante se requiere saber si estas organizaciones están en una situación óptima para brindar un servicio. Los hallazgos de esta investigación dejan ver los principales obstáculos para que las OSC puedan funcionar de manera adecuada y respecto a lo que menciona la ley. Por esta razón se presentan algunas de las problemáticas con que se encuentran la sociedad civil como resultado del estudio realizado. Una de las dificultades que se observan en el funcionamiento de las OSC para lograr una eficiente gestión es la informalidad jurídica.

Palabras clave: Estructura, No Lucrativas, Organizaciones, Servicios, Comunidad.

ANTECEDENTES

Los retos que enfrenta la sociedad civil organizada en México son variados y muy complejos: las libertades y derechos fundamentales de sus ciudadanos se ven acometidos desde diversos frentes, desde la extrema pobreza y los bajos niveles educativos hasta niveles de inseguridad. No hay duda tampoco de que en el país persisten situaciones de autoritarismo que la transición democrática no ha terminado de erradicar (Ablanado, I. 2009)

Sin embargo, lo que se observa en México no es una política de Estado dirigida a sofocar a una sociedad civil; ni la promulgación de leyes represivas que restrinjan los derechos fundamentales. En lugar de ello, lo que se encuentra en México es la simple y llana ausencia de una política de Estado frente a una sociedad civil. Uno de los impedimentos

de mayor incidencia de las OSC para la obtención de recursos, es que en su amplia mayoría, se encuentran organizadas informalmente, puesto que no cumplen con ningún requisito legal, lo que evidentemente los margina de los financiamientos empresariales y del gobierno.

Esto porque a ciencia cierta nadie puede saber cuántas organizaciones de la sociedad civil existen en el país, precisamente porque son informales, así como son las organizaciones de mujeres, mutualidades para fines sociales o religiosos, comités de festejos de la comunidad, microcrédito, movimientos sociales, laborales, ecológicos, derechos humanos, entre otras, de las cuales no existen estadísticas oficiales, a pesar que algunas tienen décadas de estar operando.

Por otra parte se han constituido un gran número de organizaciones que tienen vida transitoria e inclusive se organizan a iniciativa de los gobiernos Estatales, Municipales y Federal, puesto que requieren identificar a los beneficiarios de las obras y acciones sociales, y para tal efecto se constituyen los comités de desarrollo social.

Hoy se puede constatar un sinnúmero de asociaciones, instituciones de asistencia privada, fundaciones, asociaciones religiosas, fideicomisos y sociedades civiles que trabajan de manera organizada con anuencia del gobierno (primer sector) y con apoyo de la iniciativa privada (segundo sector), pasando a formar parte del llamado tercer sector de la economía.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los mayores dilemas de las organizaciones de la sociedad civil es precisamente la baja profesionalización en este tipo de organizaciones. Una de sus principales causas es la escasez de recursos económicos con las cuales trabajan la mayoría de ellas. Recursos limitados significan una mayor dificultad para atraer personal altamente capacitado (o para retenerlo), debido a la imposibilidad de pagar sueldos competitivos, además de restricciones que la normativa impone a las organizaciones respecto a los rubros en los cuales pueden gastar los ingresos que obtienen de donativos y/o fondos públicos. Recursos

limitados además de etiquetados que implican también serias restricciones para la planeación estratégica, la sistematización de la propia experiencia e inclusive la participación en ejercicios de intercambio y aprendizaje con otras organizaciones afines. De esta forma, fuertes carencias de recursos materiales y financieros se conjugan con una rotación constante de recursos humanos, lo que limita el desarrollo institucional de la OSC, y evita a su vez el obtener mayores recursos.(Ponce, D.2007)

Se debe encontrar la situación de las organizaciones de sociedad civil en cajeme. Para determinar sus fortalezas y amenazas para poder ver la situación de las organizaciones y modificar o hacer un plan de mejoramiento de la misma organización y lograr que las organizaciones logren un crecimiento optimo en todos sus puntos.

Para ello se observaran a las organizaciones e identificar a que van dirigidas, se analizara su manejo y ver la forma de estructuración que tiene. Así como buscar los beneficios que pueden tener si cambian su forma de estructura o como el aprovechamiento de los beneficios que pueden obtener. Para lo anterior se hace el siguiente planteamiento del problema: ¿Cuál es la situación actual en cuanto al marco legal de las organizaciones de la sociedad civil en ciudad obregón, sonora?

OBJETIVO

Investigar la situación actual del marco legal de este tipo de organizaciones para investigar si se pueden implementar cambios en su estructura y proporcionar mejores servicios a la comunidad.

JUSTIFICACION

El papel que juegan las organizaciones de la sociedad civil en México no se ve afectado únicamente por su todavía reducido número, o por el bajo porcentaje de ciudadanos involucrados en ellas, sino por el alto grado de informalidad que prevalece en el sector. De acuerdo con un estudio realizado por el Centro de Información y Documentación sobre OSC (CEDIOC) de la Universidad Autónoma Metropolitana, se calcula que más de la tercera parte (35.98%) de las organizaciones de la sociedad civil carece de figura jurídica.

Para este tipo de investigación es importante tener contactos , estrategias y vinculación con las universidades, debido que las organizaciones de la sociedad civil (OSC) que se encuentran en operación no solamente en ciudad Obregón, Sonora, sino alrededor del mundo, es importante saber, conocer qué hacen, cuál es su destino, cómo sobreviven y sobre todo cuál es su estructura actual. Por lo que en el Instituto Tecnológico de Sonora con apoyo de alumnos del último semestre del programa educativo de la Licenciatura en Economía y Finanzas, desde hace un año con asesoría de un grupo de maestros inician con el desarrollo de esta investigación para dar respuesta a estos cuestionamientos.

MARCO TEORICO

De acuerdo con Bobbio, N. (2006) la sociedad civil es la esfera de relaciones entre individuos, grupos y organizaciones que se desarrollan fuera de las relaciones de poder, que caracterizan a las organizaciones gubernamentales.

En la sociedad civil se encuentran dos grandes ámbitos: el sector lucrativo, identificado con las empresas que producen bienes y servicios y el sector no-lucrativo, que reúne a organizaciones que también producen y ofrecen bienes y servicios a la comunidad, pero asociados con una dimensión pública y cuyos remanentes se reinvierten en el mismo objeto social de las organizaciones según lo afirma (Villalobos J. 1997).

La sociedad civil es la esfera de relaciones entre individuos, grupos y organizaciones que se desarrollan fuera de las relaciones de poder que caracteriza a las organizaciones gubernamentales. La sociedad civil se divide en dos:

- El sector lucrativo (las empresas)
- El sector no lucrativo. Organizaciones que también producen bienes y servicios a la comunidad pero con una dimensión pública, es decir reinvierten en el mismo objeto social de su organización. Se les conoce como organizaciones del tercer sector.

Son las organizaciones ubicadas entre el sector gubernamental y el sector privado lucrativo. Estas organizaciones trabajan para fines públicos, son autónomas y actúan sin fines de lucro.

Es un organismo conformado por personas morales de carácter privado, constituidas legalmente, que realizan acciones de bienestar y desarrollo social, inspiradas en los principios y fines de la responsabilidad social, la solidaridad, la filantropía, la beneficencia y la asistencia. Se entiende por acciones de bienestar y desarrollo social, aquellas actividades orientadas a lograr el avance general del conocimiento, la salud integral de la población, el desarrollo comunitario sustentable y la promoción de las garantías individuales y sociales consagradas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Por salud integral se entiende el estado de equilibrio biológico, psicológico y social y no sólo la carencia de enfermedad.

Por desarrollo comunitario y sustentable, la preservación, mejoramiento y aprovechamiento racional del ambiente, la creación de condiciones sociales que favorezcan el desarrollo humano integral y, en general, aquellas actividades que promuevan el mejoramiento de la calidad de vida de la población. Por promoción de las garantías individuales y sociales se entiende las actividades que procuran su respeto y observancia, la labor de defensa y promoción de los derechos humanos, readaptación social y, en general, los apoyos para el ejercicio pleno de tales garantías de acuerdo con (Bobbio, N. 2006)

Asegura también que el tercer sector son aquellos grupos pertenecen clubes sociales, cámaras empresariales, colegios de profesionistas, sindicatos, partidos y organizaciones políticas, centros de investigación, organizaciones filantrópicas, de voluntarios, religiosas, fundaciones.

Se puede decir que la importancia de la existencia de las organizaciones de la sociedad civil pueden ser por varias razones, pero principal y esencialmente por las siguientes:

1 Porque muchas veces el mercado no ofrece soluciones para atender todas las necesidades sociales ni a todos los sectores de la población. Véase el caso de Fundación Cima*^b que otorga información y orientación sobre la prevención y detección oportuna del cáncer de mama a todos aquellos que así lo soliciten.

2 Porque el estado, especialmente en países del 3er mundo tiene limitaciones para garantizar el bienestar social. Greenpeace, por ejemplo, se ha convertido prácticamente en

un inspector de las empresas y de aquellas prácticas que éstas ejecuten en deterioro de la sociedad y/o el medio ambiente.

3 La sociedad civil debe ser partícipe de las estrategias para su propio desarrollo social. Así las OSC dan voz a la sociedad y se convierten en medios para la defensa de derechos que de otra forma serían ignorados. El Poder del Consumidor, por ejemplo, es una asociación civil sin fines de lucro que trabaja en la defensa de los derechos del consumidor, realizando estudios de productos, de servicios y de políticas públicas, vigilando el desempeño de las empresas, la identificación de opciones favorables para los consumidores y la denuncia de las prácticas que afectan sus derechos.

De este modo, el tercer sector es más que necesario y se convierte en un medio de integración social y de un potenciador de las capacidades individuales y colectivas. Cuando una empresa ejecuta estratégicamente su responsabilidad social, generalmente se apoya en OSC para lograr proyectos de involucramiento con la comunidad, voluntariado corporativo, donaciones, marketing con causa e incluso mejoras en la cadena de valor. De hecho, los proyectos más exitosos y donde existen una relación de ganar-ganar en todos sentidos, suelen ser aquellos en que se producen alianzas intersectoriales, comprendiendo éstas el trabajo de una división del gobierno, una OSC y una o varias empresas, lo anterior lo asegura (Bobbio, N. 2006)

Las organizaciones de la sociedad civil pueden clasificarse atendiendo a: los beneficiarios de sus acciones -organizaciones de membresía, cuyos beneficiarios son los propios miembros o asociados y organizaciones cuyos beneficiarios son otras personas, distintas de sus miembros o fundadores de la organización- y, por el orden de sus recursos -organizaciones que tienen una base de recursos propios provenientes del flujo permanente de fondos genuinos como cuotas sociales, asignaciones presupuestarias o legados y/o venta de servicios y, organizaciones que obtienen sus recursos de otras fuentes a través de actividades de levantamiento de fondos, subsidios, donaciones, convenios y aportes de trabajo voluntario.

Las combinatorias de estos atributos dan lugar a la construcción de una tipología que permite definir cuatro tipos principales de organizaciones (Bobbio, N. 2006).

< **Asociaciones por Afinidad:** dirigen sus acciones a la defensa de intereses de sus asociados, quienes comparten los atributos que las definen. Obtienen sus recursos principalmente a través de las cuotas de sus miembros, cuyo cumplimiento es condición necesaria para mantener la condición de tal. Pertenecen a esta categoría: mutuales, gremios, sindicatos, colegios profesionales y asociaciones patronales.

< **Organizaciones de base territorial y comunitaria:** se constituyen con el propósito de dar respuesta a las necesidades de los pobladores de un ámbito territorial determinado. Asociaciones vecinales, sociedades de fomento, clubes barriales, bibliotecas populares, cooperadoras escolares, integran esta categoría. Obtienen sus recursos de otras fuentes distintas a los aportes de sus miembros. Sus objetivos y funciones abarcan un amplio abanico de actividades tendientes no sólo a satisfacer una multiplicidad de intereses comunitarios, sino también a la generación y promoción de vínculos solidarios.

< **Fundaciones empresarias:** Son instituciones creadas y financiadas por una empresa con el propósito de realizar donaciones y desempeñar actividades filantrópicas, legalmente separadas de la empresa que le da origen.

< **Organizaciones de apoyo:** creadas por un grupo de personas con el objetivo de ayudar a otros. Entidades de prestación de servicios sociales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones de defensa de derechos y centros académicos, se encuentran dentro de este tipo de organizaciones.

TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

<u>ORIGEN DE</u>	<u>BENEFICIARIOS</u>	
<u>RECURSOS</u>	<u>SUS PROPIOS MIEMBROS</u>	<u>DISTINTOS A SUS MIEMBROS</u>
PROPIOS	<u>Asociaciones de afinidad</u> Mutuales/Cooperadoras < Clubes sociales < Gremios y Sindicatos < Colectividades < Colegios profesionales < Cámaras patronales	<u>Fundaciones empresarias</u>
OTRAS FUENTES	<u>Asociaciones de base</u> < Vecinales < Sociedades de fomento < Clubes barriales < Bibliotecas populares < Cooperadoras escolares < Movimientos ciudadanos	Organizaciones de apoyo de: < Asistencia social < Promoción y Desarrollo < Ampliación de derechos < Centros académicos

Fuente: Gonzalez, S. (2005) <http://www.mailxmail.com/curso-desarrollo-local/tipos-organizaciones-sociedad-civil>

MÉTODO

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se consideró el siguiente método.

Tipo de Estudio: Se realizó un estudio descriptivo con una metodología de corte cuantitativa. **Sujeto:** Se dio inicio con la ubicación de las 54 organizaciones de la sociedad civil, donde la intención fue la de aplicar la encuesta a todas las organizaciones para identificar su situación actual en el indicador de marco legal.

Materiales: La herramienta utilizada se implementó para facilitar el análisis de fortalezas así como también las debilidades de la organización para la elaboración del diagnóstico de

las Organizaciones de la Sociedad Civil del municipio de Cajeme en el punto de Marco legal para el logro de este objetivo se consideraron ocho indicadores fundamentales:

- ❖ Estructura (marco legal y órganos de gobierno).

El ejercicio de auto diagnóstico consiste en estimar en qué medida la organización cumple con cada enunciado (expresado en términos del indicador), es por eso que junto a cada uno de ellos hay una escala del 1 al 3, donde 3 representa el más alto grado de semejanza entre lo que ahí se propone y lo que sucede en la organización, y 1 el más bajo. La herramienta fue considerada en base a la autoevaluación que presenta el Centro Virtual para el Desarrollo de las OSC en su portal: www.massociedad.org.mx.

Procedimiento: Antes de llevar a cabo la investigación se elaboró una logística para el proceso, donde se estipuló fecha, hora y contenido de los avances de la investigación, tal y como se muestra a continuación.

- Se actualizo el padrón utilizado
- Se realizaron llamadas telefónicas a los representantes de las OSC para obtener cita
- Para la recolección de la información se les pidió autorización a los representantes y/o administradores de cada organización, quienes fueron los indicados para responder este instrumento.
- Se capturó herramienta en la base de datos

El análisis de datos se llevó a cabo en el paquete estadístico para las ciencias sociales (Statistical Package for the Social Sciences, SPSS) el cual fue desarrollado en la Universidad de Chicago siendo uno de los más utilizados, según afirma Hernández Sampieri (2006). Además se utilizó para la descripción medidas de tendencia central y radial con su interpretación.

RESULTADOS

A continuación se presentan en gráfico de radial los resultados del indicador de marco legal que se utilizaron en el instrumento aplicado.

Indicador de Estructura

a) Marco Legal

En el indicador de Estructura como se observa en figura 3 en cuanto a Marco Legal se encontró en I.I.1 La organización aparece como donataria autorizada en el Diario Oficial de la Federación, que el 49% tiene la intención de llevarlo a cabo y en el punto I.I.6

La organización cuenta con la autorización para emitir recibos deducibles para donantes en Estados Unidos, el 66% tiene la intención de llevarlo a cabo pero actualmente no lo hace.

b) Órganos de Gobierno

Continuando con el mismo indicador de Estructura en cuanto a Órganos de Gobierno se encontraron como debilidades en los siguientes puntos: en el I.II.7 La organización cuenta con un documento que especifica el perfil de las personas que fungirán como consejeros, el 47% sólo tiene la intención de llevarlo a cabo; en el punto I.II.8 Los consejeros reciben periódicamente capacitación e información sobre sus responsabilidades, el 44% no lo hace; en el punto I.II.9 Los consejeros aportan recursos económicos a la organización el 51% de las OSC que participaron dicen que no reciben aportación alguna por parte de los consejeros; en el punto de I.II.11 El Consejo cuenta con un documento que especifica el perfil de la persona que ocupe el puesto de Director, el 43% dice no tenerlo; en el punto de I.II.12 El Director de la institución es reclutado, seleccionado y contratado por el Consejo, el 37% dice no hacerlo de esa manera; en el punto de I.II.13 El Consejo cuenta con un calendario anual de reuniones el 36% dicen que tienen la intención de llevarlo a cabo; en el punto de I.II.17 La organización cuenta con un manual del Consejo que especifica sus funciones y responsabilidades, el 39% dice no tenerlo y por último en el punto de I.II.18 Cada consejero cuenta con un ejemplar del manual del Consejo el 44% dice no contar con uno.

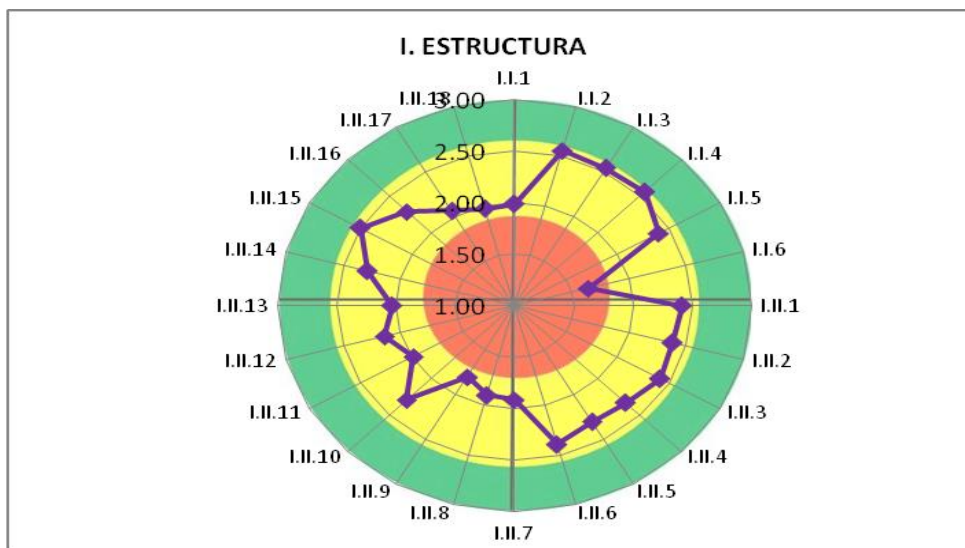


Figura 3: Indicador de Estructura en cuanto a Marco Legal y Órganos de Gobierno

CONCLUSIONES

Los hallazgos de la investigación dejan ver los principales obstáculos para que los OSCs puedan funcionar de manera adecuada y respecto a lo que menciona la ley. Por esta razón se presentan algunas de las problemáticas con que se encuentran la sociedad civil como resultado del estudio realizado. Una de las dificultades que se observan en el funcionamiento de las OSCs para lograr una eficiente gestión, se encuentran: el enfoque político del financiamiento estatal; la falta de transparencia; la informalidad jurídica, la insuficiente autonomía financiera y la debilidad de la estructura administrativa.

Uno de los impedimentos de mayor incidencia de las OSCs, es que en su amplia mayoría, se encuentran organizadas informalmente, puesto que no cumplen con ningún requisito legal, lo que evidentemente los margina de los financiamientos empresariales y del gobierno. Esto porque a ciencia cierta nadie puede saber cuántas OCDS existen en nuestro país, precisamente porque son informales, las cuales se refiere de las organizaciones de mujeres, mutualidades para fines sociales o religiosos, comités de festejos de la comunidad, microcrédito, movimientos sociales, laborales, ecológicos, derechos humanos, entre otras, de las cuales no existen estadísticas oficiales, a pesar que algunas tienen décadas de estar operando. Por otra parte se han constituido un gran número de organizaciones que tienen

vida transitoria e inclusive se organizan a iniciativa de los gobiernos Estatales, Municipales y Federal, puesto que requieren identificar a los beneficiarios de las obras y acciones sociales, y para tal efecto se constituyen los comités de desarrollo social

Es necesario relacionar a todo el personal de la entidad social con una correcta coordinación en las responsabilidades y en el manejo de los recursos del organismo, puesto que es preciso reconocer que todas y cada una de las actividades de la institución cuestan esfuerzo, tiempo y dinero, y se debe tener una correcta administración financiera que garantice la eficiencia en la procuración y aplicación de los recursos.

Los hallazgos de la investigación bosquejan algunas recomendaciones que pueden dirigirse a la SEP, a la Comisión de Fomento, a la Secretaría de Hacienda y a los legisladores para mejorar el entorno institucional y favorecer el establecimiento de alianzas públicas en el tema de la educación. En el siguiente apartado se presentan las recomendaciones elaboradas con base en los resultados de la investigación.

RECOMENDACIONES

Dentro de la legislación mexicana actualmente se utilizan una gran diversidad de términos para referirse a la sociedad civil organizada tales como organizaciones sociales, asociaciones no lucrativas, organizaciones civiles, organizaciones del sector social, organizaciones no gubernamentales, agrupaciones sociales, sin que quede siempre claro la diferencia entre estos términos y en qué casos una organización estará sujeta a un ordenamiento u otro.

Es necesario por tanto evaluar la medida en que, al menos en lo que toca a las leyes que más directamente afectan al sector, sería posible homogeneizar la terminología y clarificar los casos en los cuales es aplicable cada término.

Construir un mecanismo institucionalizado para facilitar el trabajo de las OSC, a partir de convenios de colaboración que tengan validez en los niveles federal, estatal y local,

evitando que el cambio de funcionarios y/o directores de las organizaciones fin a sus proyectos.

Las OSC deberán reformular la normatividad sobre los Consejos de Participación Social donde se establezcan mecanismos para que estas participen en estos consejos y a partir de este procedimiento se pueda impulsar procesos de participación ciudadana.

BIBLIOGRAFÍA

Ablanedo, I. (2009) consultado en septiembre del 2013, recuperado en: <http://www.icnl.org/programs/lac/mexico/ablanedo-estudio-final.pdf>

Bobbio, N. (2006) recuperado en: <http://www.masr.com.mx/que-son-las-osc/> consultado en diciembre 2012

CEDIOC 2001. En: Miriam Calvillo y Alejandro Favela. “Dimensiones cuantitativas de las organizaciones civiles en México”, en: Jorge Cadena Roa. *Las Organizaciones Civiles Mexicanas Hoy*. México, Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, 2004.

Gonzalez, S. (2005), consultado en septiembre del 2013, recuperado en <http://www.mailxmail.com/curso-desarrollo-local/tipos-organizaciones-sociedad-civil>

Hernández, R. (2006), Metodología de la Investigación, Cuarta Edición, Editorial McGrawHill, México, D.F.

Ponce, D. (2007), “Formación profesional”, en Laura Breña (coord.). *Agenda Ciudadana de Políticas Públicas para el fortalecimiento de la sociedad civil*. Incide Social A.C., México, 2007, p.216.

Villalobos J. (1997) Las organizaciones de la sociedad civil en México: visión general, Cemefi.

Recuperado en: http://www.relacionesinternacionales.buap.mx/canadaconference/ponencias/_conferencia_Salvador.pdf , consultado en diciembre del 2012

Recuperado en:

[http://www.alternativasociales.org/sites/default/files/publicacion_file/Investigaci%C3%B3n SEP-OSCs.pdf](http://www.alternativasociales.org/sites/default/files/publicacion_file/Investigaci%C3%B3n%20SEP-OSCs.pdf) consultado en diciembre del 2012

Capítulo 12. La gestión del riesgo financiero, mediante la incorporación de la lógica difusa al modelo black-scholes.

Manuel Muñoz Palma y Ezequiel Avilés Ochoa

RESUMEN

A partir de la introducción de la teoría de la incertidumbre se enmarca un nuevo paradigma en economía y finanzas, con la incursión de nuevos modelos que permitan un mayor grado de precisión a la realidad del entorno de las organizaciones con base en la teoría de la lógica difusa. El artículo destaca la importancia de la incertidumbre presente en los mercados financieros, la cual ha provocado que cada vez sea más necesario establecer modelos para determinar sus efectos en los precios, como el caso del mercado de futuros y de derivados. Se elabora una propuesta para la determinación del precio de una opción cambiaria aplicando los números borrosos triangulares en las variables tipo de cambio, tasa de interés doméstica y tasa de interés foránea con base en el modelo Black-Scholes clásico.

Palabras clave: Riesgo financiero, números borrosos, modelo Black-Scholes.

ANTECEDENTES

Las investigaciones realizadas para la administración de riesgos han evolucionado de acuerdo con modelos planteados por los distintos autores, y han generado una revolución en el estudio de las finanzas a partir de la globalización económica, provocando nuevas fuentes de riesgos y mayor volatilidad en los mercados financieros (Jorion, 2009, p. 270). Algunos autores describen el riesgo como “cualquier situación donde hay incertidumbre acerca de los resultados que ocurrirán” (Harrington y Niehaus, 1999, p. 58). De acuerdo con otro, “es el proceso manejado generalmente por la dirección de finanzas, tesorerías, *trading*, y mercado que suele estar relacionado con las estrategias de posicionamiento o *hedging* vía instrumentos financieros ‘derivados’ y otros *forward*, *swaps*, futuros, opciones, etc.” (Mirabal, 2004, p. 14). Por tanto, es importante considerar como elemento nodal de la administración a la estrategia competitiva, referida a la posición que se ocupa en el sector y en los mercados. Como se menciona, “una compañía que consigue posicionarse bien podrá obtener altas tasas de rendimiento, aun cuando la estructura de la industria sea desfavorable y, por lo mismo, la rentabilidad sea modesta” (Porter, 1987, p. 11).

La volatilidad de los mercados financieros ha provocado que cada vez sea más necesario el establecer modelos para poder determinar sus efectos en los precios, como el caso del mercado de futuros y de derivados, se tiene como referente en 1987 el efecto

desestabilizador de la volatilidad en los mercados financieros; como mencionan “un ejemplo visible son las acciones de la NYSE al establecer los llamados interruptores de circuito, reglas de operación para reducir la volatilidad excesiva de los mercados y promover la confianza de los inversionistas” (Griffin y Ebert, 2005, p. 573). Los primeros estudios para la determinación de la volatilidad, realizados en la CBOE por Latané y Rendleman (1976) y Beckers (1981), demostraron que las coberturas cambiarias sólo se pueden utilizar en periodos relativamente cortos, cimentados en estudios transversales (Jorion, 1995, p. 507). Por otra parte, Merton (1969) establece que el valor de una opción está en función del precio de la acción, lo que permitió dar un paso en la teoría para la determinación del precio de las opciones; además, sostiene que la aplicación de derivados reduce el riesgo sistemático en un sistema de pagos para su liquidación. Los nuevos modelos consideran la volatilidad como un efecto que impacta los precios de las opciones. Los estudios basados en el análisis de la volatilidad, por medio del modelo de series de tiempo de Scott y Tucker (1989) muestran resultados con cierta capacidad predictiva a partir de las opciones de divisas, pero con ciertas limitaciones metodológicas que no permiten hacer pruebas de hipótesis formales (Jorion, 1995, p. 508) .

La utilización del modelo Black-Scholes como un modelo más racional para prevenir la volatilidad promedio durante la vida de una opción, ya que es el de mayor aceptación por los financieros, debido a la aplicación práctica para la determinación del precio de las opciones en el mercado de derivados. El método Monte Carlo es un simulador que permite dar un mejor pronóstico de la volatilidad, ésta se puede estimar por medio de regresiones. Heston (1993) desarrolló una solución eficiente, en la cual considera que el modelo puede explicar el sesgo de la volatilidad, a través de un método estocástico (p. 328). El modelo *GARCH*, propuesto por Engle (1982) y ampliado por Bollerslev (1986), asume que la varianza de los rendimientos sigue un proceso predecible, la varianza condicional depende de la última innovación, así como también de la varianza condicional previa (De Lara, 2008, p. 54).

El VaR propuesto, por J.P. Morgan en el año de 1994, como medida para la determinación del riesgo y para prevenir la exposición a los riesgos financieros, a partir del acuerdo de Basilea en 1995, se estableció como un requisito por los bancos comerciales. Sin embargo,

se afirma “que no sólo puede ser utilizado por instituciones bancarias, sino que se abre el espectro para organizaciones no financieras, en especial que estén utilizando derivados para identificar el VaR, que proporciona una medida compatible de cobertura sobre el riesgo total” (Jorion, 2002, p. 912). Los teóricos en discusión concuerdan en que la aplicación del VaR es la herramienta estándar utilizada por instituciones para medir el riesgo. Empero, el modelo debe usarse con cautela, ya que los estudios efectuados a través de la simulación de Monte Carlo encuentran que los datos históricos por la modelación paramétrica y el modelo de volatilidad obtienen un buen desempeño para la estimación del VaR y el intervalo de confianza (Chang, Hung y Wu, 2003, p. 1043).

Los estudios citados han permitido un avance de las ciencias administrativas y económicas para el análisis de los fenómenos organizacionales. No obstante, se hace necesario analizar, desde una óptica diferente, la realidad administrativa dado que no todo lo que puede ser interés puede ser cuantificado, sólo ciertas partes de los fenómenos, hechos y relaciones son actualmente medibles, dando pie a ampliar el campo de la investigación empresarial de los fenómenos cuantificables. Dado el quehacer de la función administrativa de lograr el esfuerzo humano, se dirige a modificar cualitativa y/o cuantitativamente los bienes o servicios hasta hacerlos más capaces para las necesidades que deben satisfacer; debe considerarse como una conducta humana para materializar los esfuerzos dirigidos hacia un objetivo fundamental.

Las respuestas a la problemática de las organizaciones se hacen necesarias en la indagación de un cómo, que ofrezca solución en torno a los fenómenos de las organizaciones, capaz de explicar la realidad empresarial, como lo mencionan, “lo que constituye la empresa y su objetivo formal estará constituido por el tratamiento de los problemas que la misma presenta en torno a la consecución y mantenimiento del equilibrio en cada una de las esferas cuantificables directa o indirectamente” (Kaufmann y Gil-Aluja, 1986, p. 14); lo anterior es permisible mediante la utilización de las técnicas matemáticas que proporcionen la solución a los problemas de la administración, con la obtención de máximos o mínimos: máxima rentabilidad de la inversión y mínimo riesgo.

Esto lleva a la percepción humana de los fenómenos organizacionales, desde una óptica hacia una precisión, basada en modelos cuantitativos con esquemas clásicos de las

matemáticas; así se da lugar a una percepción distinta, donde se modifique la realidad, adaptada a los modelos matemáticos. La lógica difusa, como herramienta, posibilita el análisis de los fenómenos empresariales, tratando de deformarlos para hacerlos precisos y ciertos. Con un tratamiento de la incertidumbre, a partir de los conceptos borrosos, se abre el campo de la aplicación en las ciencias.

Los estudios realizados por Lee, Tzeng y Wang analizan “la aplicación de la lógica *fuzzy* en combinación con el modelo Black-Scholes, el cual parte del análisis de las variables que componen el modelo, en donde existe un grado de incertidumbre en la toma de decisión, y en el cual no se puede establecer de forma precisa la valoración del precio de las opciones” (Tzeng y Wang, 2005, p. 331). Al considerar el ambiente difuso, el modelo Black-Scholes permite identificar el grado de incertidumbre y vaguedad al evaluar los distintos escenarios económicos que influyen en el precio y que mediante la lógica difusa, pueden ampliar el campo de la investigación científica en las ciencias administrativas y económicas, con la finalidad de establecer modelos más realistas que permitan tomar decisiones más acertadas, considerando el elemento cuantitativo y cualitativo con base en la técnica de multicriterios.

Una de las principales causas ante la volatilidad de los mercados financieros en México, es la constante de las devaluaciones realizadas por los gobiernos, la cual ha tenido efectos de desastre financieros de alto impacto en las organizaciones; como en 1994 la política cambiaria de control del peso y la intervención del gobierno para su regulación con base en las reservas del país, lograron mantener cierta estabilidad del peso en México en un periodo conyuntural político de elecciones presidenciales. En consecuencia, las políticas gubernamentales erróneas provocan una devaluación del peso en un 40 % frente al dólar, al generar un colapso financiero del mercado accionario en México, como consecuencia de grandes pérdidas por inversionistas nacionales y extranjeros.

Formulación del problema de investigación

En un mundo globalizado, susceptible a la volatilidad de los mercados financieros ocasionada por los diferentes factores económicos, la incertidumbre de estos factores determina que las operaciones realizadas en los mercados representen riesgos financieros

con efectos adversos para las organizaciones. Por lo general, dichas organizaciones no son conscientes de la magnitud de estos riesgos, teniendo como resultado pérdidas importantes, y, en ocasiones, ignoran qué hacer para prevenirlos en el futuro. Dado lo cual, la problemática de esta investigación se enuncia en la siguiente interrogante.

¿Cómo el nivel de incertidumbre de los mercados financieros origina que la toma de decisiones con base en los modelos económicos y financieros tradicionales no sean precisas, al no considerar el ambiente difuso, que provoca un mayor grado de exposición al riesgo cambiario, con efectos adversos a las organizaciones acuícolas del sur de Sonora?

Las preguntas auxiliares de la presente investigación son:

¿Es posible disminuir el grado de incertidumbre existente entre el MexDer y el modelo B-S, mediante la aplicación de la lógica difusa en las variables económicas que intervienen en la determinación del precio de una opción cambiaria?

¿Cuáles son los efectos de fuzificar la variable tipo de cambio, en la determinación del precio de cobertura, aplicando el modelo Black-Scholes?

¿Cuáles son los efectos de fuzificar las variables tasa de interés doméstica y foránea en la determinación del precio de cobertura, aplicando el modelo Black-Scholes?

¿Cuál es el efecto de la determinación del VPN para el análisis del financiamiento y el uso de coberturas cambiarias?

Objetivos

Objetivo general:

Evaluar el nivel de incertidumbre de los mercados financieros mediante la aplicación de la lógica difusa en las variables del modelo Black-Scholes tradicional; que permita la óptima toma de decisiones en las organizaciones acuícolas del sur de Sonora, con la finalidad de minimizar el riesgo cambiario y maximizar su rentabilidad.

Objetivos específicos:

1.- Comprobar el grado de incertidumbre existente en el precio de una opción cambiaria, entre el MexDer y el modelo B-S, para determinar el sesgo estadístico.

- 2.- Calcular los efectos de fuzificar la variable tipo de cambio, en la determinación del precio de cobertura, aplicando el modelo Black-Scholes, con la finalidad de lograr una mayor precisión.
- 3.- Calcular los efectos de fuzificar las variables tasa de interés doméstica y foránea en la determinación del precio de cobertura, aplicando el modelo Black-Scholes, con la finalidad de lograr una mayor precisión.
- 4.- Analizar el efecto de la determinación del VPN y la TIR para el análisis del financiamiento y el uso de coberturas cambiarias.

Justificación

La investigación presenta, mediante la aplicación de las teorías de la administración, finanzas y economía, una propuesta para la determinación del precio de una opción cambiaria con la aplicación de la lógica difusa; cuyo objetivo es diseñar estrategias financieras que permitan que las organizaciones acuícolas del sur de Sonora puedan establecer un sistema de control y evaluación del riesgo financiero, por medio de instrumentos de cobertura, cuya finalidad es minimizar el riesgo e incrementar los índices de rentabilidad.

Con el progreso de la industria financiera, a partir de la globalización económica, se ha dado un cambio estructural en el Sistema Financiero Internacional; lo cual ha generado que cada vez existan modelos más sofisticados para la administración del riesgo. Las aportaciones de autores como Markowitz (1959), Modigliani y Miller (1963), Sharpe (1964), Lintner (1965), Samuelson (1967), Merton (1969), Black y Scholes (1973), J.P Morgan (1994), Hull y White (1998), Chang (2001), Jorion (2007), entre otros; han revolucionado el mundo económico y financiero. Cuyas bases se remontan al movimiento browniano impulsado por Robert Brown (1827); sin embargo, es a finales del siglo XIX, cuando adquiere relevancia con las contribuciones del francés Louis Bachelier (1900), quien edificó las bases para explicar, mediante el movimiento browniano, la dinámica de los precios de los activos financieros. No obstante, éste no tuvo relevancia en décadas. Fue hasta finales de los años cincuenta, cuando Samuelson redescubre la tesis de Bachelier, y desarrolla un modelo para la valoración de *warrants*; otros estudios realizados fueron los de

Osborne (1959) y Boness (1964) basados también en el movimiento browniano, que en conjunto sirvieron de fundamento para el desarrollo del modelo Black-Scholes (1973).

Con el desarrollo del modelo Black-Scholes, a partir de la década de los setenta, se puede establecer un parteaguas en el sistema económico mundial; ante el cambio de la política de los regímenes cambiarios y la liberalización del comercio mundial. Lo anterior provocó un incremento en la volatilidad de los mercados financieros y, de manera directa, un acrecentamiento en el riesgo financiero (Jorion, 2009, p. 32); dando origen a un crecimiento exponencial en el mercado de derivados, que impactó de forma directa a las organizaciones. En la actualidad, el mercado de derivados mundial representa 730 trillones de dólares al año (Galant y Dolan, 2007, p. 4), lo cual refleja su importancia por el impacto en las economías en el mundo. En México, a partir de 1994, se registró una de las crisis financieras más severas, la devaluación del dólar, un incremento en las tasas de interés e inflación, provocando el cierre y la quiebra de una gran cantidad de empresas. La apertura del Mercado Mexicano de Derivados (MexDer), en el año 1997, permitió una mayor certidumbre para la inversión extranjera ante la volatilidad del mercado financiero, y, de forma análoga, posibilitó establecer estrategias de cobertura para proteger las inversiones ante la incertidumbre de los mercados.

Hoy en día, en México existen modelos para la determinación del costo de prima de riesgo, para una cobertura en el mercado de derivados: trigo, petróleo, carne, naranja, soya, etcétera; modelos generalmente aceptados por las corredurías financieras; además el Gobierno Federal tiene programas de cobertura agrícola, promovidos por ASERCA, la función es cubrir las variaciones de los precios internacionales de distintos productos agrícolas que cotizan en la bolsa de futuros, *Chicago Mercantile Exchange*, en el mundo. Sin embargo, actualmente, no se cuenta con una prima que permita a los productores acuícolas protegerse ante el riesgo cambiario.

Empero, la falta de cultura en las organizaciones en el ámbito de la administración del riesgo financiero, en donde la complejidad de los problemas y la imprecisión de las escenarios hacen necesario introducir esquemas matemáticos más flexibles y adecuados a la realidad; la aplicación de la lógica difusa permitirá la solución de aquellos problemas en los que la incertidumbre aparece de manera fundamental (Kaufmann y Gil-Aluja, 1986, p. 8). De tal manera se incorpora así una nueva metodología al modelo Black-Scholes, que a

su vez ofrece un instrumento importante para el administrador en el orden de acotamiento de los riesgos inherentes a sus decisiones.

De ahí la conveniencia de esta investigación, que permitirá que estas organizaciones conozcan la importancia de establecer estrategias financieras para lograr ser más eficientes y competitivas; al proporcionar una herramienta adecuada para que, los administradores quienes tienen la responsabilidad de diseñar estrategias, prevenir y controlar el riesgo, puedan instaurar un sistema para el control del riesgo financiero a través de la aplicación de coberturas cambiarias.

Hipótesis

Es posible minimizar el error de pronóstico del precio de las opciones cambiarias, que partiendo del concepto de B-S, incorpore la lógica difusa con base en las variables: tipo de cambio, la tasa de interés doméstica y foránea, para maximizar la toma de decisiones que permitan mayores índices de rentabilidad.

H1. La aplicación del modelo Black-Scholes con la inclusión de la lógica difusa para la determinación del precio de una opción, permiten capturar mejor la realidad en el mercado de derivados ante un ambiente difuso (Lee, Tzeng y Wang, 2005, p. 330).

H2. El incremento de la volatilidad de la tasa de interés ocasiona que las organizaciones, para reducir el riesgo, lleven a cabo la implementación de instrumentos de derivados (De Lara, 2008, p. 104).

H3. La determinación del precio del valor subyacente, para una cobertura, está determinada por la volatilidad de la tasa de interés y el tipo de cambio (Merton, 1998, p. 324).

H4. La utilización de instrumentos derivados permite controlar y minimizar el riesgo financiero provocado por la volatilidad de los mercados financieros (Jorion, 2002, p. 527).

MARCO TEORICO.

Lógica difusa o teoría *fuzzy*

Los problemas financieros del mundo real pueden ser demasiado complejos para ser considerados en un modelo formal, esto se hace más palpable en el ámbito de la economía de negocios donde la mayoría de los empresarios toman sus decisiones basados en

esquemas no "cuantitativos" o "subjetivos" y consideran el conocimiento que tienen del fenómeno. En este sentido, las investigaciones llevadas a cabo en este ámbito sugieren modelos que permitan capturar estos esquemas y sistemas de razonamiento experto, que puedan ser aplicados con éxito en la toma de decisiones. Precisamente, dándole validez a esta concepción, se presenta la lógica difusa, en la cual se utilizan conceptos relativos de la realidad, definiendo grados, variables de pertenencia y siguiendo patrones de razonamiento similares a los del pensamiento humano. Los sistemas de lógica difusa permiten abordar el problema de decisión en un sentido riguroso y a la vez admiten el tratamiento de la incertidumbre y la vaguedad.

En la actualidad, existen estudios en el campo de las finanzas de la lógica difusa, como los realizados por Bart Kosko (1986, p. 165), quien formuló el "teorema de entropía borrosa", el cual permite medir la borrosidad de un subconjunto borroso. En 1990 el economista Gil-Aluja propuso el principio de simultaneidad gradual, en el cual toda proposición puede ser a la vez falsa y verdadera, a condición de asignar un grado a su verdad y un grado a su falsedad. Por lo que el factor humano es elemento inherente en la toma de decisiones en las organizaciones "racionalmente matizadas" dando origen a lo que se denomina matemática borrosa de la incertidumbre y una gama de aplicaciones en la ciencia incluyendo la economía y las finanzas.

Con la lógica difusa se abre la posibilidad de dar solución a problemas expresados desde la perspectiva humana y que, por esta simple condición, no pueden tener una solución única desde lo "falso" o "verdadero" sino que pueden tomar condiciones intermedias para dar soluciones satisfactorias a los problemas presentados. Por estas razones, la lógica difusa abre actualmente un campo de amplia investigación en temas relacionados con las ciencias sociales como la administración, la economía, la sociología, la psicología, entre otras. El desarrollo de la aplicación de tecnologías como la lógica difusa, las redes neuronales, los sistemas expertos y los algoritmos genéticos en la solución de problemas industriales, económicos y financieros, ha producido un sinnúmero de cambios en las organizaciones, las cuales pueden contar actualmente con una diversidad de modelos que controlan diferentes tipos de información y por lo tanto ser más flexibles que los modelos basados en la lógica formal. Los retos del cambio tecnológico obligan a las organizaciones a estar en

una constante revisión de paradigmas, de tal manera que les permita mantener su competitividad y su consolidación en el mercado.

El aporte de nuevas ideas y corrientes de pensamiento basadas en la inteligencia artificial, provocan una nueva perspectiva del conocimiento en todos los campos, de manera particular en la lógica difusa, como una herramienta que permite la modelación para evaluar las variables que son difíciles de explicar, en la toma de decisiones en el campo de los negocios, en particular por los administradores del riesgo. Al realizar la combinación óptima de inversión, se obtiene una mezcla distinta dentro de los procesos financieros, que desde la óptica actual no han sido considerados por ser subjetiva su aplicación, sin embargo, permite una mayor certeza en la toma de decisiones, al establecer juicios lingüísticos tomando en cuenta la experiencia de los expertos.

Teoría de los conjuntos difusos

La lógica difusa se puede explicar como un sistema de inferencia difuso, o como un sistema que modela funciones no lineales teniendo unas variables lingüísticas de entrada, las cuales convierte en variables de salida mediante la lógica difusa. Las bases de la lógica difusa están fundamentadas en los conjuntos difusos y en las reglas de la forma “Si, entonces” tomando los valores lingüísticos como premisa; los cuales están definidos por conjuntos difusos, es así como las reglas siempre convierten un conjunto difuso en otro. La lógica difusa o lógica borrosa es básicamente una lógica con múltiples valores, en donde se definen éstos en las áreas oscuras; al contrario de las evaluaciones convencionales de la lógica precisa: si/no, cierto/falso, blanco/negro, etcétera. Con la lógica difusa las proposiciones pueden ser representadas con grados de certeza o falsedad; es decir, puede ser una herramienta atractiva para el manejo de la incertidumbre, dado que los elementos claves del pensamiento no son numéricos sino que son ideas con cierto grado de vaguedad, donde los elementos pasan de un conjunto a otro de manera suave y flexible. La teoría de los conjuntos difusos es una extensión de la teoría de juegos, introducida por el profesor Zadeh en 1965 para modelar la vaguedad y ambigüedad en un sistema complejo. La idea de un conjunto difuso es sencilla y natural. Por ejemplo, se puede establecer un conjunto de niveles entre el gris y oscuro, que comparten la propiedad.

La noción de un conjunto difuso se asemeja en varios aspectos a la de conjuntos ordinarios, pero es más general que la segunda; y puede llegar a tener un alcance mucho más amplio de aplicación, en particular, proporciona una forma natural de hacer frente a problemas en los que la fuente de imprecisión es la ausencia de criterios bien definidos de pertenencia a una clase o conjunto. Zadeh define que “un conjunto difuso es una clase de objetos con un continuo grado de pertenencia” (1965, p. 338). Dicho conjunto es caracterizado por una función de pertenencia, la cual asigna a cada objeto un valor entre 0 y 1; en donde se establece el concepto de verdad parcial, entre valores de verdad: completamente cierto (1) y completamente falso (0).

Un conjunto ordinario se caracteriza porque su función de pertenencia puede tomar sólo dos valores 0 y 1, es decir $f_A(x)=1$ ó 0 , según que x pertenezca o no pertenezca a A . De manera contraria, los conjuntos difusos tienen una función de pertenencia continua que toma valores en un intervalo de 0, 1; por lo tanto, cuanto más cerca esté el valor de $f_A(x)$ a la unidad, mayor será el grado de pertenencia de x en A . Los elementos de un conjunto difuso son de naturaleza no estadística, aunque es importante mencionar que la función de pertenencia de éstos tienen cierta similitud con una función de probabilidad, cuando X es un conjunto numerable, sin embargo, hay diferencias esenciales que se hacen más claras cuando las reglas de combinación de funciones y sus propiedades básicas se han establecido (Zadeh, 1965). No existen reglas generales o un método de construcción de reglas difusas, por lo que, éstas son establecidas por cada diseñador (investigador); sin embargo, las reglas deben de cumplir con las propiedades de intersección y unión.

Operación con números borrosos

En el ámbito de la administración financiera se ha utilizado tradicionalmente la precisión numérica; sin embargo hoy en día, el progreso ha generado que el entorno económico se haya convertido en incierto. Por lo que surge la necesidad, como se menciona, de “construir una teoría de números borrosos que permita una cuantificación de la fenomenología real más acorde con la estructura del pensamiento humano” (Kaufmann y Gil-Aluja, 1986, p. 43).

Los números borrosos se definen como un subconjunto borroso del referencial de los reales, que tiene una función de pertenencia normal; donde debe existir una x , para la que $\mu(x)$ toma el valor uno; y convexa, donde cualquier desplazamiento a la derecha e izquierda de

este valor x , $\mu(x)$ va disminuyendo. La teoría de los números borrosos puede considerarse como una ampliación de la teoría de intervalos de confianza cuando se consideran estos intervalos a todos los niveles desde 0 hasta 1, en lugar de considerar un solo nivel.

Un número borroso está formado por una secuencia finita o infinita de intervalos de confianza; con las siguientes características:

- Nivel de presunción, si $\alpha \in (0, 1)$.
- Se designa por $A_\alpha = [a_1^\alpha, a_2^\alpha]$ como el intervalo de confianza del nivel α , el cual debe de cumplir:

$$(\alpha' < \alpha) \rightarrow (A_\alpha \supseteq A_{\alpha'}), \quad \alpha, \alpha' \in [0, 1]$$

- Sólo un intervalo y sólo uno puede reducirse a un número real único.
- El número borroso es representado por una mayúscula y con un símbolo debajo ($A_{\tilde{x}}$).
- El intervalo de confianza de nivel α es designado como A_α , también conocido “ α -corte de $A_{\tilde{x}}$ ”; el cual se escribe de la siguiente manera:

$$\mu_{A_\alpha}(x) = 1 \text{ si } x \in [a_1(\alpha), a_2(\alpha)] \\ = 0 \text{ si } x \notin [a_1(\alpha), a_2(\alpha)]$$

Dentro de los números borrosos, las funciones características más utilizadas por su simplicidad matemática son: triangular, trapezoidal, gaussiana y sigmoideal; existen dos aproximaciones para determinar la función característica, la primera aproximación es con base al conocimiento humano de expertos y la segunda es utilizar una colección de datos para diseñar la función. Por su facilidad de utilización el número borroso triangular (NBT) está determinado por tres cantidades: una por debajo de la cual no va a descenderse, otra en la que por encima no será posible llegar, y aquella que representa el máximo nivel de presunción (Kaufmann y Gil-Aluja, 1987). La función de pertenencia μ es lineal, expresada por tres números (a_1, a_2, a_3) y se representa:

$$A_{\tilde{x}} = (a_1, a_2, a_3)$$

Donde:

$$a_1, a_2, a_3 \in R$$

$$a_1 \leq a_2 \leq a_3$$

La representación gráfica del número borroso triangular (a_1, a_2, a_3) queda reflejada en:

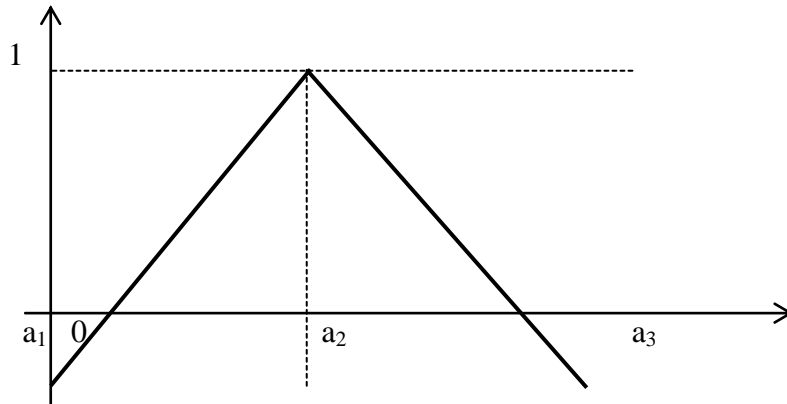


Figura 3. Representación gráfica de un número borroso triangular.

Fuente: Kaufmann y Gil-Aluja, 1987.

Como se observa en la figura 1, los NBT se caracterizan porque su nivel de presunción es igual a 1 para el valor central y es igual a 0 para los niveles del extremo inferior y superior. El nivel de presunción adquiere importancia en las diversas aplicaciones. De acuerdo con Gil-Aluja (2004, p. 90) la función de pertenencia está dada por:

$$\mu_A(x) = \begin{cases} 0; & \text{sí } x \leq a^1 \\ \frac{x - a^1}{a^2 - a^1}; & \text{sí } a^1 < x \leq a^2 \\ \frac{a^3 - x}{a^3 - a^2}; & \text{sí } a^2 < x \leq a^3 \\ 0; & \text{sí } a^3 \leq x \end{cases}$$

La expresión general para los α -corte, despejando x , en función del nivel de presunción;

$$\alpha = \mu_A(x)$$

$$x - a^1 = \alpha(a^2 - a^1)$$

$$x = a^1 + \alpha(a^2 - a^1) \rightarrow \text{Para}$$

el extremo inferior

$$\alpha = \frac{a^3 - x}{a^3 - a^2}$$

$$x = a^3 - \alpha(a^3 - a^2) \rightarrow \text{Para el extremo superior}$$

Siendo los α -corte:

$$\forall \alpha \in [0, 1]$$

$$[A]_\alpha = [a^1 + \alpha(a^2 - a^1), a^3 - \alpha(a^3 - a^2)]$$

Con los NBT se realizan las mismas operaciones que en los números reales ordinarios; como la suma, resta, producto, división, etcétera. Por lo tanto, los NBT permiten determinar de manera fidedigna gran cantidad de situaciones del ente económico en el que se estiman magnitudes localizadas en el futuro; dado lo anterior es importante mencionar que en el ámbito económico y financiero se estudian problemas cuyas magnitudes se proyectan hacia el futuro; que si bien no exigen una extrema precisión, sí una mayor adaptación posible a la realidad.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

Análisis del efecto de la fuzificación de la variable tipo de cambio para los periodos de marzo del 2009 a marzo del 2011

La incursión de la lógica difusa en cada una de las variables mediante el número borroso triangular (NBT) permite establecer una tripleta, y calcular la escala endecadaria según Kaufmann y Gil-Aluja (1986, p. 90). Para este caso, la función característica a utilizar es la triangular, y ésta se determina al utilizar la aproximación basada en el conocimiento humano de los expertos. Para lo cual, se establece que el número de expertos son 4; considerando como experto 1, el pronóstico con las variables de la teoría Fisher, experto 2 el pronóstico con las variables de la PPA, experto 3 el pronóstico con las variables de la balanza de pago, y el experto 5 el pronóstico de análisis de tendencia con una variable. Asimismo, se realizaron las operaciones de econometría de serie de tiempos mediante los modelos *Winters* y *Arima*, a través del programa *minitab*, para pronosticar las variables tipo de cambio, tasa de interés doméstica y foránea. El pronóstico se determina con base en los datos comprendidos en el periodo de 2006-2009. De las cuales se obtienen las siguientes tripletas de confianza:

Tabla 1. Tripleta de confianza de tipo de cambio, marzo 2009

Experto	A ₁	A ₂	A ₃
1	13.71120	13.83960	13.96800
2	13.52700	14.00330	14.47900
3	11.86310	13.22620	14.58930
4	13.51680	13.73670	13.95670
NBT	13.15453	13.70145	14.24825

Fuente: elaboración propia con base en datos Banxico.

Como se muestra en la tabla 1, se tiene la opinión de cada experto (pronóstico) expresada en número borroso triangular, así como el número borroso medio o agregado, el cual resulta de sumar las tres columnas y dividir el resultado entre el número de expertos. Según Gil-Aluja (2004, p. 74), es expresado:

$$T = \left(\begin{matrix} \square & \square & \square \\ \square & \square & \square \\ A_1 & A_2 & A_3 \end{matrix} \right)$$

Dada la opinión de los expertos se asume que el tipo de cambio esperado para marzo 2009 está definido por el NBT (13.15453, 13.70145, 14.24825), lo que indica que el tipo de cambio pronosticado se sitúa entre 13.15453 y 14.24825, siendo el valor con mayor posibilidad de ocurrencia 13.70145. A partir de esta expresión y del NBT agregado (13.15453, 13.70145, 14.24825), se asignan valores a α de acuerdo con la escala endecadaria en [0,1]. Para lo cual se tendrá:

Tabla 2. Nivel de presunción para el tipo de cambio, marzo 2009

α -corte	$a_1 + \alpha(a_2 - a_1)$	$a_3 - \alpha(a_3 - a_2)$
0	13.15453	14.24825
0.1	13.20922	14.19357
0.2	13.26391	14.13889
0.3	13.31860	14.08421
0.4	13.37330	14.02953
0.5	13.42799	13.97485
0.6	13.48268	13.92017
0.7	13.53737	13.86549
0.8	13.59207	13.81081
0.9	13.64676	13.75613
1	13.70145	13.70145

Fuente: elaboración propia.

Dado lo anterior, se obtienen los diferentes intervalos de confianza para el tipo de cambio para marzo del 2009 y sus diferentes niveles de presunción. El tipo de cambio puede tomar cualquier valor comprendido dentro del intervalo de referencia y todo valor tiene asociado un nivel de presunción (posibilidad) determinado. En la siguiente figura se puede observar

que el número borroso que representa el tipo de cambio es en efecto un NBT, ya que cumple con la propiedad de convexidad de éstos.

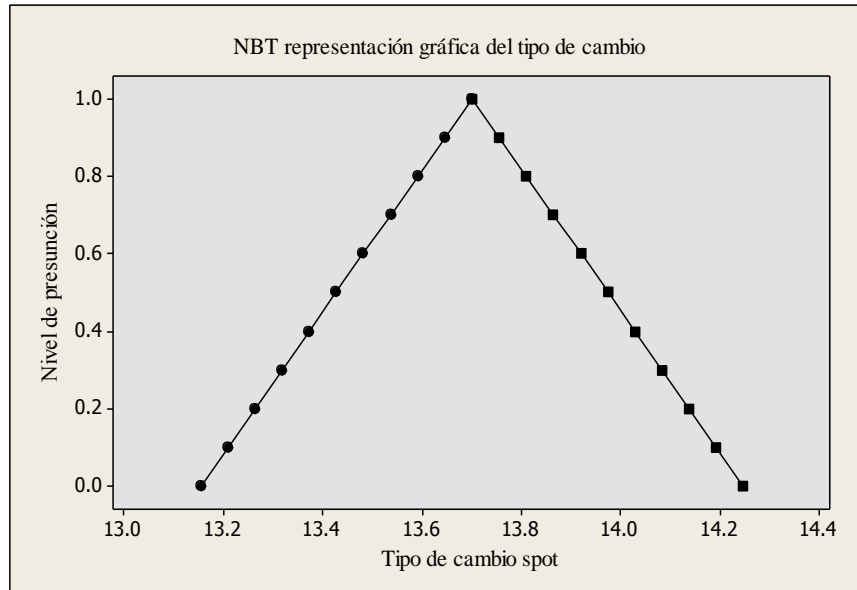


Figura 4. Representación gráfica del NBT del tipo de cambio marzo 2009.

Fuente: elaboración propia.

Para el periodo de junio del 2009 al marzo del 2011 se realiza el mismo procedimiento, el cual se determinó para cada uno de los periodos analizados.

Análisis del efecto de la fuzificación de la variable tasa cetes para los periodos de marzo del 2009 a marzo del 2011.

Para la tasa cetes los expertos están definidos por los modelos de pronóstico de series de tiempo: para el experto 1, se considera el pronóstico con base en modelo *Winters*; para el experto 2, el pronóstico se basa en el modelo Arima; para el experto 3 el pronóstico tiene como base el modelo promedio móviles; y para el experto 4, el pronóstico con base en análisis de tendencia con una variable; aplicando el programa *minitab*. El pronóstico se determina con base en los datos comprendidos en el periodo de 2006-2009. De las cuales se obtienen las siguientes tripletas de confianza:

Tabla 3. Tripleta de confianza de tasa cetes, marzo 2009

Experto	A ₁	A ₂	A ₃
1	7.66567%	7.92553%	8.18539%
2	6.93990%	7.11056%	7.28121%
3	7.05418%	7.13750%	7.22082%
4	5.80962%	5.90255%	6.99950%
NBT	6.86734%	7.01904%	7.42173%

Fuente: elaboración propia con base en datos de Banxico.

Se asume que la tasa cetes esperada para marzo 2009, está definida por el NBT agregado (6.86734 %, 7.01904 %, 7.42173 %). Es decir, la tasa cetes se sitúa entre 6.86734 % y 7.42173 %, siendo el valor de mayor posibilidad de ocurrencia el de 7.01904 %. En este periodo se tiene mayor impacto dada la volatilidad de los mercados internacionales, ya que se registró un alza en la tasa de interés.

A partir de la expresión α -corte y del NBT agregado (6.86734 %, 7.01904 %, 7.42173 %), se asignan valores a α de acuerdo con la escala endecadaria en [0,1]. Para lo cual se tendrá:

Tabla 4. Nivel de presunción para la tasa cetes, marzo 2009

α -corte	$a_1 + \alpha(a_2 - a_1)$	$a_3 - \alpha(a_3 - a_2)$
0	6.8673%	7.4217%
0.1	6.8825%	7.3815%
0.2	6.8977%	7.3412%
0.3	6.9129%	7.3009%
0.4	6.9280%	7.2607%
0.5	6.9432%	7.2204%
0.6	6.9584%	7.1801%
0.7	6.9735%	7.1398%
0.8	6.9887%	7.0996%
0.9	7.0039%	7.0593%
1	7.0190%	7.0190%

Fuentes: elaboración propia.

Dado lo anterior se obtienen los diferentes intervalos de confianza de la tasa cetes para marzo del 2009 y sus diferentes niveles de presunción; el cual tiene la siguiente representación gráfica:

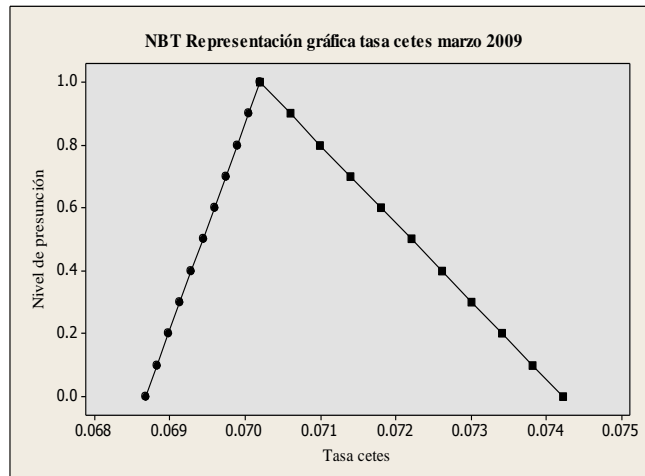


Figura 5. Representación gráfica del NBT de la tasa cetes, marzo 2009.

Fuente: elaboración propia.

Para el cual se determinó la misma técnica en cada uno de periodos trimestrales de junio del 2009 a marzo del 2011 para el cálculo del B-S.

Análisis del efecto de la fuzificación de la variable tasa T-bill para los periodos de marzo del 2009 a marzo del 2011

En la tasa *T-bill* para marzo del 2009, los expertos están definidos por los modelos de pronóstico de series de tiempo: para el experto 1, se considera el pronóstico basado en el modelo *Winters*; para el experto 2, el pronóstico con base en modelo Arima; para el experto 3 el pronóstico se basa en modelo promedio móviles; y para el experto 4, el pronóstico con base en análisis de tendencia con una variable; aplicando el programa *minitab*. El pronóstico se determina con base en los datos comprendidos en el periodo de 2006-2009. De las cuales se obtienen las siguientes tripletas de confianza:

Tabla 5. Tripleta de confianza de tasa *T-bill*, marzo 2009

Experto	A ₁	A ₂	A ₃
1	0.042390%	0.184557%	0.326724%
2	0.104873%	0.147500%	0.191027%
3	0.001942%	0.158326%	0.314709%
4	0.013712%	0.232900%	0.282900%
NBT	0.04073%	0.18082%	0.27884%

Fuente: elaboración propia con base en datos de Banxico.

De acuerdo a lo anterior, se asume que la tasa *T-bill* esperada para marzo 2009, está definida por el NBT agregado (0.04073 %, 0.18082 %, 0.27887 %). Se pueden observar las tasas de interés muy bajas, dada la política económica establecida por la FED de Estados Unidos, provocada por el *crack* financiero de los créditos hipotecarios *subprime*. A partir de la expresión α -corte y del NBT agregado (0.04073 %, 0.18082 %, 0.27884 %), se asignan valores a α de acuerdo con la escala endecadaria en [0,1]. Para lo cual se tendrá:

Tabla 6. Nivel de presunción para la tasa *T-bill*, marzo 2009

α -corte	$a_1 + \alpha(a_2 - a_1)$	$a_3 - \alpha(a_3 - a_2)$
0	0.04073%	0.27884%
0.1	0.05474%	0.26904%
0.2	0.06875%	0.25924%
0.3	0.08276%	0.24943%
0.4	0.09677%	0.23963%
0.5	0.11077%	0.22983%
0.6	0.12478%	0.22003%
0.7	0.13879%	0.21023%
0.8	0.15280%	0.20042%
0.9	0.16681%	0.19062%
1	0.18082%	0.18082%

Fuente: elaboración propia.

La variable tasa *T-bill* puede tomar cualquier valor comprendido dentro del intervalo de referencia y todo valor tiene asociado un nivel de presunción determinado. Así se puede establecer que la predicción de la tasa *T-bill* utilizando series de tiempo para pronosticar, se sitúa entre 0.04073 % y 0.18082 %, siendo el valor de máxima presunción 0.27884 %. En la siguiente figura se observa cómo el nivel de presunción crece linealmente desde el extremo inferior (0.040735 %) al valor más posible (0.27884 %), y decrece linealmente desde este valor hasta el extremo superior (0.18082 %).

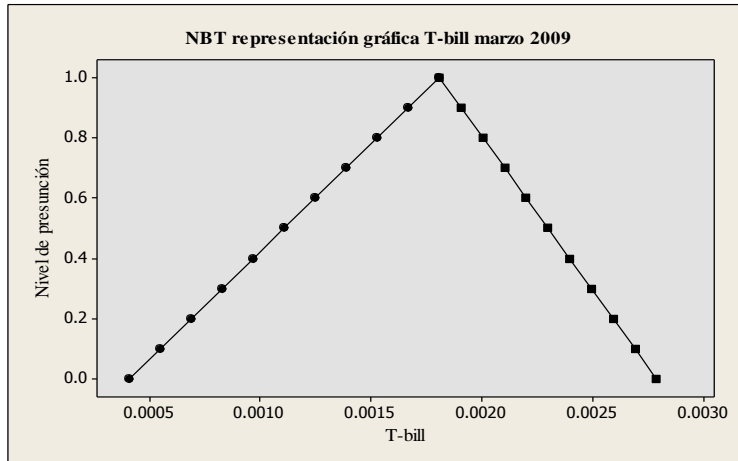


Figura 6. Representación gráfica de la tasa *T-bill* para marzo 2009.
Fuente: elaboración propia.

Para el periodo de junio del 2009 a marzo del 2011 se sigue el mismo procedimiento

Resultados de la aplicación del método triangular (NBT) al modelo Black-Scholes (BS)

Con base en los datos obtenidos con la fuzificación de las variables tipo de cambio, tasa de interés doméstica y tasa de interés foránea, para los periodos de marzo del 2009 a marzo del 2011, se realizan los cálculos para determinar el precio de la opción para el modelo B-S tradicional y, el B-S con la fuzificación de las variables basados en la siguiente fórmula:

$$C = S e^{-Rt} N(d_1) - K e^{-rt} N(d_2)$$

$$d_1 = \frac{\ln\left(\frac{S}{K}\right) + (r - R + 0.5\sigma^2)t}{\sigma\sqrt{t}}$$

$$d_2 = d_1 - \sigma\sqrt{t}$$

Donde:

C = Valor de opción *call*.

S = Tipo de cambio.

K = Precio de ejercicio de la opción.

r = Tasa de interés doméstica.

R = Tasa de interés externa.

σ = Desviación estándar de los rendimientos diarios del tipo de cambio *spot*.

e = Base del logaritmo neperiano (2.7182).

\ln = Logaritmo neperiano.

$N(d_1)$ y $N(d_2)$ = Área bajo la curva de distribución normal estandarizada.

De lo anterior, se obtienen los siguientes resultados para el nivel de máxima presunción:

Tabla 7. Resultados obtenidos en el nivel de máxima presunción

Periodo	B-S Tradicional	Mercado derivados	B-S fuzificación variables
Marzo-01-2009	0.21502	1.13200	0.30833
Junio-01-2009	0.42840	1.51000	0.67886
Marzo-01-2010	0.14275	0.90400	0.15643
Junio-01-2010	0.10905	0.36000	0.15468
Marzo-01-2011	0.13369	0.32300	0.26730

Fuente: elaboración propia.

Al analizar los valores obtenidos con la máxima presunción, se observa que con base en la fuzificación de las variables que intervienen en la determinación de una opción, es posible disminuir el grado de incertidumbre existente entre el Mex-Der y el modelo B-S tradicional, como lo muestra la siguiente gráfica:

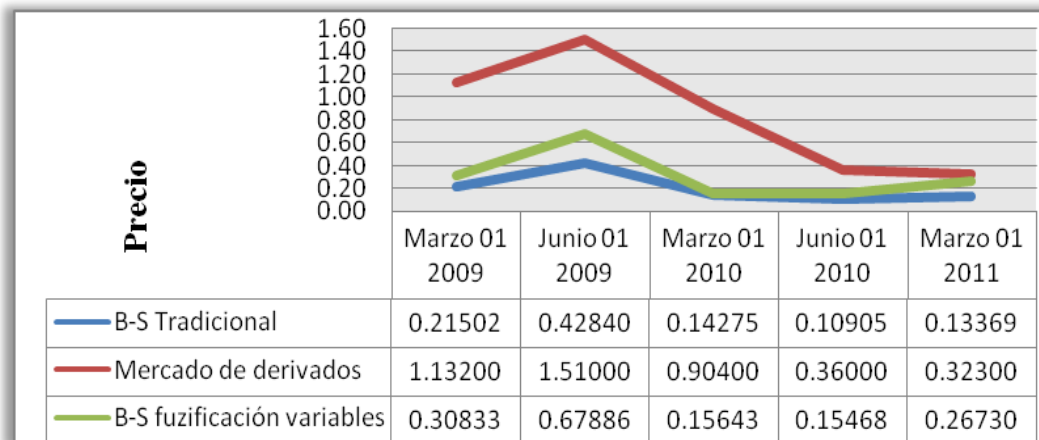


Figura 7. Comparación del precio de una opción cambiaria en el nivel de máxima presunción.

Fuente: elaboración propia.

Al analizar la gráfica se puede observar significativamente un incremento en el costo de la prima, en el año 2009, consecuencia de la alta volatilidad de los mercados financieros, así como la crisis hipotecaria generada en Estados Unidos en el año 2008. A partir del año 2010, se observa una baja en el costo de la prima con tendencia a cierta estabilidad hasta

marzo del 2011. Es importante resaltar el efecto de la política monetaria impuesta por la FED, como la disminución de la tasa de los bonos de tesoro *T-bill*, la cual se encuentra directamente correlacionada con la baja de los bonos de deuda de México (cetes) en el mercado financiero; y como consecuencia la repercusión en el costo de la prima.

En la siguiente tabla se muestran los resultados que se obtienen para el extremo superior:

Tabla 8. Resultados obtenidos para la presunción del extremo superior

Periodo	BS- Tradicional	Mercado derivados	B-S fuzificación variables
Marzo-01-2009	0.21502	1.13200	0.55297
Junio-01-2009	0.42840	1.51000	1.11685
Marzo-01-2010	0.14275	0.90400	0.71424
Junio-01-2010	0.10905	0.36000	0.39065
Marzo-01-2011	0.13369	0.32300	0.64292

Fuente: elaboración propia.

Al analizar los valores obtenidos en el extremo superior, se observa que los resultados del B-S con fuzificación de variables se acercan considerablemente al valor registrado en el Mex-Der; por lo que el grado de incertidumbre disminuye de manera significativa. En la figura 12, se puede observar el *spread* existente entre los métodos, e inclusive se aprecia como la curva sigue cierta similitud en el periodo del junio de 2009, con tendencia a la baja en los siguientes años. Sin embargo, en el mes de marzo del 2011, se obtiene un dato mayor que en el mercado real; esta diferencia puede estar generada por el efecto de la volatilidad que influye directamente en el precio de la opción. Es importante señalar que el Mex-Der determina la volatilidad en forma discrecional como se ha observado en la información publicada por el mismo.

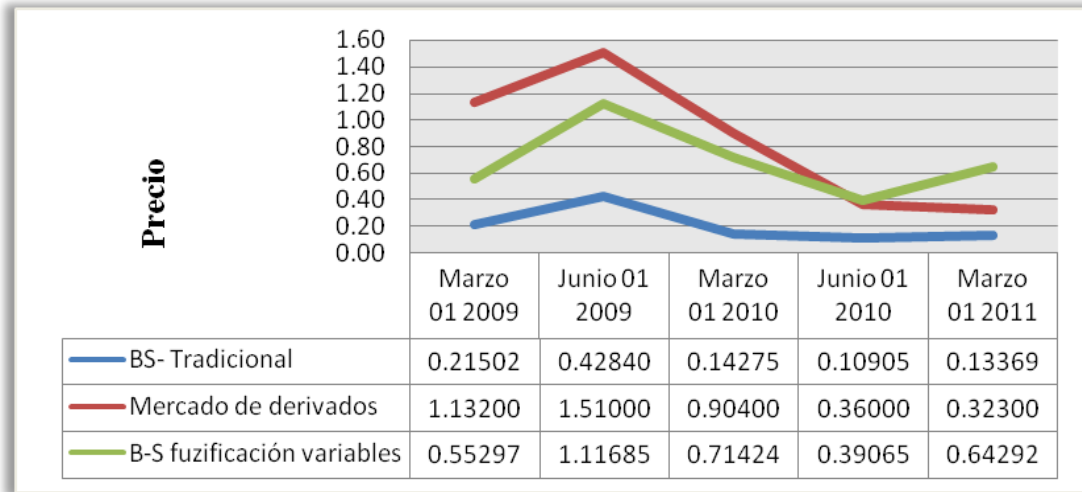


Figura 8. Comparación del precio de una opción cambiaria en el extremo superior.

Fuente: elaboración propia.

En la siguiente tabla se muestran los resultados que se obtienen para el extremo inferior:

Tabla 9. Resultados obtenidos para la presunción del extremo inferior

Periodo	BS- Tradicional	Mercado derivados	B-S fuzificación variables
Marzo-01-2009	0.21502	1.13200	0.15172
Junio-01-2009	0.42840	1.51000	0.27332
Marzo-01-2010	0.14275	0.90400	0.03808
Junio-01-2010	0.10905	0.36000	0.03188
Marzo-01-2011	0.13369	0.32300	0.07419

Fuente: elaboración propia.

Para el extremo inferior, que representa la mínima expresión de la borrosificación de las variables, los valores obtenidos en el B-S con fuzificación de variable son menores que los valores obtenidos en el B-S tradicional y los valores registrados en el Mex-Der, como se muestra en la siguiente gráfica:

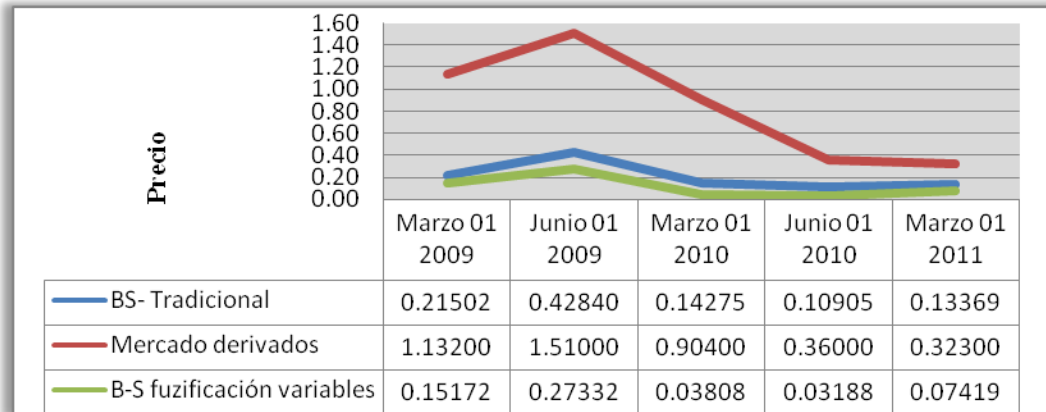


Figura 9. Comparación del precio de una opción cambiaria en el extremo inferior.

Fuente: elaboración propia.

En el peor de los casos el precio de la opción queda por debajo del valor obtenido en el B-S tradicional, sin embargo, hay que considerar que los eventos extremos son de gran impacto pero de mínima posibilidad.

Para este caso, se analizaron los datos obtenidos en el nivel de máxima presunción y los extremos inferior y superior; dentro de este rango existen diferentes niveles de presunción, de los cuales el inversor puede elegir para la toma de decisión. Dado lo anterior, se concluye que considerando el ambiente difuso de los mercados financieros sí es posible disminuir el sesgo estadístico existente entre el Mex-Der y el modelo B-S tradicional.

Resultados estadístico de las hipótesis.

Se realiza el análisis de los datos obtenidos, para un nivel de significación del 95 %, 90 % y 80%, con 8 grados de libertad y los valores contenidos de la tabla *t-student*: $t_{.05}$ error =1.86, $t_{.10}$ error =1.40 y $t_{.20}$ error = 0.89; con base en esto se encuentran los valores de rechazo H_0 y aceptación H_1 . Se puede establecer de acuerdo a la prueba *t-student*, de los distintos niveles de significancia, para cada una de las hipótesis con base en los distintos grados de presunción (0,1), si existe mayor o menor grado de precisión en el modelo B-S con fuzificación de variables y el modelo B-S tradicional, así como obtener un mayor grado de precisión en comparación al *spread* registrado en el mercado de derivados de México. Los resultados se concentran en la siguiente tabla:

Tabla 10. Resultados de pruebas de hipótesis

Planteamiento de las Hipótesis. $H_0: BSD \leq BST$ $H_1: BSD > BST$	Prueba al 95 % intervalo de confianza, de aceptación o rechazo. ($t_{.05} = 1.86$)	Prueba al 90 % intervalo de confianza, de aceptación o rechazo. ($t_{.10} = 1.40$)	Prueba al 80 % intervalo de confianza, de aceptación o rechazo. ($t_{.20} = 0.89$)
Prueba $H_0 \leq H_1$ para extremo superior (0). ($t = 3.55$)	Rechaza H_0 , por lo que se acepta H_1	Rechaza H_0 , por lo que se acepta H_1	Rechaza H_0 , por lo que se acepta H_1
Prueba $H_0 \leq H_1$ para máxima presunción (1). ($t = 0.95$)	Acepta H_0 , por lo que se rechaza H_1	Acepta H_0 , por lo que se rechaza H_1	Rechaza H_0 , por lo que se acepta H_1
Prueba $H_0 \leq H_1$ para extremo inferior (0). ($t = -1.25$)	Acepta H_0 , por lo que se rechaza H_1	Acepta H_0 , por lo que se rechaza H_1	Acepta H_0 , por lo que se rechaza H_1

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

La administración de riesgo financiero se ha convertido en una actividad cotidiana de las organizaciones que permite la prevención, control y la definición de estrategias para su minimización. Sin embargo, por su complejidad y costo, la mayor parte de las firmas no diseña y pone en marcha un modelo de gestión de riesgos, como parte integral del proceso de administración y de control. Hoy en día, en el entorno económico y financiero, donde la toma de decisiones resulta cada vez más compleja como consecuencia de los avances tecnológicos, la diversidad de los mercados, la multiplicidad y la variedad de productos que han generado la necesidad de que la intuición del inversor deba ser completada por esquemas científicos cada vez más complejos (Gil-Aluja, 2004). Surge la necesidad de introducir, en la administración de riesgos, esquemas matemáticos más flexibles y

adecuados a la realidad; la aplicación de los subconjuntos borrosos permite dar solución a aquellos problemas en los que la incertidumbre aparece de manera fundamental. De tal manera se incorpora así una nueva metodología al modelo Black-Scholes clásico, que a su vez ofrece un instrumento importante para el administrador en el orden de acotamiento de los riesgos inherentes a sus decisiones.

En la actualidad, los modelos matemáticos proporcionan respuestas que no captan con precisión el grado de incertidumbre de los mercados financieros, y por consiguiente, la decisión se reduce a elegir entre un modelo preciso pero que no refleje la realidad y un modelo vago pero más adecuado a la misma. Por lo tanto, la incursión de la lógica difusa en los esquemas que tradicionalmente han sido utilizados para enfrentar los problemas de decisión en el ámbito de la actividad empresarial, es cada vez más amplia; enriqueciendo la ciencia administrativa. Por lo que no necesariamente se ajusta el modelo para la toma de decisiones en periodos de estabilidad económica, más bien permiten tener una variedad de alternativas para que la dirección pueda evaluar el escenario futuro sobre el comportamiento de los principales indicadores económicos; considerando la aplicación de las distintas teorías económicas para la determinación del tipo de cambio aceptadas por los teóricos. Esta investigación permite establecer, que la aplicación de la lógica difusa en las variables económicas tipo de cambio, tasa de interés doméstica (cetes) y tasa de interés foránea (*T-bill*) del modelo B-S, presenta ventajas sustantivas sobre el modelo B-S clásico, con lo que se sustenta la hipótesis establecida; ya que los resultados obtenidos se encuentran más cercanos al valor real de la opción cambiaria. Con base en los datos del tipo de cambio registrados por Banxico, en el periodo comprendido de marzo del 2009 a marzo del 2011, se elaboran los cálculos empíricos para determinar los precios de las coberturas de manera teórica; los resultados se confrontan con los datos que arroja el mercado de derivados de México (Mex-Der), en el mismo periodo, obteniéndose una diferencia significativa entre el precio de la opción determinado por el mercado y el precio determinado con el modelo B-S clásico. Por lo tanto, se considera haber cubierto el objetivo de la investigación, dado que al disminuir el sesgo estadístico existente en el precio de una opción cambiaria, es posible presentar al inversor una gama de posibilidades que le permitan optimizar la decisión.

Se puede establecer que el modelo B-S clásico como medida para cuantificar el precio de una opción en el Mex-Der ratifica la evidencia empírica del sesgo estadístico; esto puede ser consecuencia del efecto que la volatilidad de los mercados financieros tiene en las principales variables que integran el modelo B-S. En referencia a los periodos de alta volatilidad, particularmente en el año 2008, consecuencia de la crisis hipotecaria de Estados Unidos, la que afectó de manera directa el precio de las primas de las coberturas cambiarias en México. Asimismo, la variación de las tasas de interés a la alza registran el mismo resultado. Cabe mencionar que los factores exógenos de las políticas monetarias de las bancas centrales son un elemento incidente que, también influye en los mercados de manera significativa, por lo cual, se concluye que los modelos financieros tienen un cierto grado de imprecisión. Mediante la fuzificación con los NBT (Gil-Aluja, 2004) en las variables económicas del modelo B-S, empíricamente se demuestran resultados con mayor precisión en relación a los datos reales del Mex-Der. En conjunto con las teorías del PPA, la balanza de pagos y el enfoque Fisher, así como la aplicación de los modelos econométricos de series de tiempo: ARIMA, *Winters*, promedios móviles y análisis de tendencias; lo que permitió obtener distintos niveles de presunción entre 0 y 1; y por consiguiente se obtuvieron distintos valores en el cálculo del precio de la opción cambiaria en el mercado de derivados en México. Es importante considerar que existen otras metodologías para la aplicación de la lógica difusa como: sistema difusos puros o de Mandani, sistemas difusos de Takagi-Sugeno Kang (TSK) y sistemas difusos con fuzzicador y defuzzicador. Sin embargo se consideró, de acuerdo al criterio del investigador, el modelo NBT (Gil Aluja, 2004) el cual se sugiere más apropiado para la aplicación práctica en el contexto del sistema financiero mexicano y particular del Mercado de Derivados. Como se dice: de acuerdo al tipo de enfermedad y dependiendo de los síntomas del paciente se aplica el modelo que se considere más conveniente y se ajuste a las necesidades del problema a solucionar.

BIBLIOGRAFÍA

- Black, F. y M. Scholes (1973). The Pricing of Options and Corporate. *Journal of Political Economy*, 81(3),637-654.
- Bodie, Z. y R. Merton (1999). *Finanzas*. México: Prentice Hall.

- Berkeley, George (1709). *An Essay Towards a New Theory of Vision*. Dublin, Ireland: Bookfeller in Skinner-Row.
- Boness, J. A. (1964). Elements of a Theory of Stock-Option Values. *Journal of Political Economy*, 72(2), 163-175.
- Boyle, P. (1988). A Lattice Framework for Option Pricing with two State. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 23(1), 1-12.
- Chang, C.-C. (2001). Efficient Procedures for the Valuation and Hedging of American Currency Options with Stochastic Interest Rates. *Journal of Multinational Financial Management*, 11(3), 241-268.
- Gil-Aluja, J. (1996). Towards a New Paradigm of Investment Selection in Uncertainty. *Fuzzy Sets and Systems*, 84(2), 187-197.
- _____ (2004). *Fuzzy Sets in the Management of Uncertainty*. Germany: Springer.
- Gil-Lafuente, A. (2005). *Fuzzy Logic in Financial Analysis*. The Netherlands: Springer.
- Harris, L. (1994). New Theories of International Trade and Exchange Rates. *Journal of Development Planning*, (24), 107-128.
- Heydebrand, W. (1989). New Organizational Forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323-357.
- Hull, J., y A. White (1987). The Pricing of Options on Assets with Stochastic Volatilities. *Journal of Financial*, 42(2), 281-300.
- _____ (1988). The Use of the Control Variate Technique in Option Pricing. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 23(3), 237-251.
- _____ (1996). Using Hull-White Interest Rate Trees. *Journal of Derivatives*, 1-17.
- Hume, David (1752). Of the Balance of Trade. In B. Eichengreen and M. Flandreau eds, *The Gold Standard in theory and history*, London and New York: Routledge, 1997.
- Jorion, P. (1996). Risk: Measuring the Risk in Value at Risk. *Financial Analysis Journal*, 47-56.
- Jorion, P. (2002). How Informative Are Value-at-Risk Disclosures? *The Accounting Review*, 77(4), 911-923.
- Kant, Immanuel (1781). *Kritik der reinen Vernunft*. English tr. In Paul Guyer, Allen Wood, ed. *Critique of Pure Reason*, U.S.: Cambridge University Press, 2000.
- Kaufmann, A. y Gil-Aluja, J. (1986). *Introducción de la teoría de los subconjuntos borrosos a la gestión de las empresas*. Santiago de Compostela: Milladoiro.
- Kaufmann, A. y Gil Aluja, J. (1987). Técnicas operativas de gestión para el tratamiento de la incertidumbre. Barcelona: Hispano-Europea.
- Kaufmann, A. y Gil Aluja, J. (1990). Las matemáticas del azar y de la incertidumbre: elementos básicos para su aplicación en economía. España: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Kosko, B. (1986). Fuzzy Entropy and Conditioning. *Information Sciencies*, 40, 165-174.
- Latané, H., y Rendleman, R. (1976). Standard Deviations of Stock Price Ratios Implied in Option Prices. *Journal of Finance*, 31, 369-381.

- Lee C-F., G-H. Tzeng y S-Y. Wang (2005). A New Application of Fuzzy Set Theory to the Black-Scholes Option Pricing Model. *Expert Systems with Applications*, 330-342.
- Mercado de Derivados Mexicano (s.f.),
<http://www.mexder.com.mx/MEX/paginaprincipal.html>.
- Merton, R. C. (1973). Theory of Rational Option Pricing. *The Bell Journal of Economics and Management Science*, 4(1), 141-183.
- _____ (1998). Application of Option-Pricing Theory: Twenty-Five Years Later. *The American Economic Review*, 88(3), 323-349.
- Miller, M. H., y F. Modigliani (1963). Dividend Policy and Market Valuation: A Reply. *The Journal Business*, 36(1), 116-119.
- Peirce, Charles S. (1878). How to Make our Ideas Clear. *Popular Science Monthly*.
- Samuelson, P. A. (1967). General Proof that Diversification Pays. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 2(1), 1-13.
- Scott, E., y A. Tucker (1989). Predicting Currency Return Volatility. *Journal of Banking and Finance*, 13, 839-851.
- Zadeh, L. (1965). Fuzzy Sets. *Information and Control*, 8, 338-353.
- Zadeh, L. (1968). Probability Measures of Fuzzy Events. *Journal of Mathematical, Analysis and Applications*, 23(2), 421-427.
- Zadeh, L. (1972). A Fuzzy Set Theoretical Interpretation of Linguistic Hedges. *Journal of Cybernetics*, 2(1), 4-34.

Capítulo 13. Estructura organizacional, una mejora para la empresa asociación civil.

Claudia Milagros Luna Álvarez, Nora Edith González Navarro y
Jesús Nereida Aceves López

RESUMEN

Las organizaciones para su buen funcionamiento deben de contar con una estructura formal que permita conocer a sus miembros, sus actividades, funciones y operaciones diarias; así como su autoridad de mando, responsabilidad y nivel jerárquico; esta situación sin duda ayuda a cada miembro de la organización a entender su quehacer y su participación dentro de ella. Cuando las compañías se desarrollan formalmente, la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo, son elementos clave para su crecimiento y progreso; sus objetivos alcanzar son firmes y seguros, es por ello que en este caso de estudio, se observa que es necesario tener actividades y funciones definidas de tal forma que identifiquen autoridad, responsabilidad y nivel jerárquico; con el fin de trabajar sobre los mismos objetivos y metas. Sin embargo, esta empresa carece de estos factores y esto plantea el siguiente cuestionamiento ¿Qué herramienta proporcionará a la empresa en estudio, sus niveles de autoridad, responsabilidad y línea de mando? Con el fin de mostrar la estructura organizacional como una mejora para la asociación civil se realizó una metodología descriptiva, fundamentada en la metodología de consultoría de negocios emitida por la norma técnica de competencia laboral: Consultoría General (CONOCER), siguiendo un procedimiento y la aplicación de instrumentos de búsqueda de información directa como: cuestionarios aplicados a sus trabajadores, la entrevista personal al gerente y el método de observación directa en las diversas visitas al sujeto de estudio, finalmente los resultados fueron encaminados a diseñar la estructura formal de la asociación civil.

Palabras clave: Organización, Estructura Formal, Jerarquía.

Key words: Organization, Formal Structure, Hierarchy.

ANTECEDENTES

Las organizaciones surgen como una necesidad de convivencia, desde que el hombre nace experimenta la necesidad de interactuar con un grupo de habitantes de su misma especie, así como con su entorno y con uno mismo. El individuo se vincula con su estructura social a través del desempeño de roles, con el fin de contribuir y formar parte de un todo. Desde los inicios de la humanidad, el ser humano intentó satisfacer sus propias demandas uniéndose en pequeñas colectividades comunitarias. Estos grupos colectivos producían en común, distribuían y mantenían un consumo constante; y fue así que el hombre llegó a

comprender que junto a otros individuos podía llegar a satisfacer cualquier tipo de necesidad trabajando en conjunto, aparecen así las primeras organizaciones y se formaliza la división de trabajo en cuanto a las características particulares de cada persona, como lo eran el sexo, el nivel de fuerza, y la edad. A pesar de que en los grupos de trabajo se mantenía una convivencia y equidad, en algún momento se dio paso a la aparición de los líderes grupales, los emprendedores y algunos influyentes. No pasó demasiado tiempo para que estos hombres capaces de dirigir y liderar, requirieran de apoyo para llevar a cabo cierto conjunto de actividades; fue así como se vieron en la necesidad de delegar a jefes de inferior categoría ciertas tareas operacionales y evitar la carga laboral que esto le generaba a un solo individuo. A manera que las organizaciones fueron creciendo e incrementando la complejidad de su estructura, se fueron definiendo claramente las nociones de autoridad y poder, y a su vez las jerarquías existentes.

Fue de esta manera que las organizaciones comenzaron a tener una formalidad basada en la interrelación coordinada derivada de una división de trabajo y de funciones, siempre en pos del logro de un objetivo común que permitiera satisfacer las propias necesidades de los individuos.²

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde la revolución industrial se ha observado como la ciencia de la administración ha mejorado día a día y ha sido imparable dado a los grandes avances y a las notables aportaciones que se le hacen a esta ciencia social. En el siglo XX, Alemania y Estados Unidos apoyaron con teorías de sistemas de organización que buscan que las empresas mejoren continuamente, es por ello que un sistema formal de organización permite la mejora de cualquier organización. Las entidades en ocasiones se olvidan de su formalidad, lo cual suele traer grandes consecuencias, por ello en el presente estudio la empresa Asociación Civil es muestra de la falta de acuerdos y tareas que asignadas a sus

²Funciones de la Administración: Teoría y Práctica'. Boland, L. Recuperado de: <http://books.google.com.mx/books?id=2NMedAshxncC&pg=PA8&dq=como+surgen+las+organizaciones&hl=es&sa=X&ei=e60vUqzeE6fYigKu3YDgAg&ved=0CCcQ6AEwAQ#v=onepage&q=como%20surgen%20las%20organizaciones&f=false> Fecha de Consulta: 10 de Septiembre de 2013.

trabajadores, desde su agrupación y coordinación; por lo que esto genera una diversidad de problemas a causa del desconocimiento de su autoridad, jerarquía y responsabilidad, por lo que tal situación permite plantear el siguiente cuestionamiento ¿Qué herramienta proporciona el nivel de autoridad, la cadena de mando, actividades y responsabilidades dentro de una organización para el logro de los objetivos en común? Con el único fin de tener una mejor toma de decisiones en la administración de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones sin importar su tamaño, actividad o giro, requieren de una formalidad en sus funciones de trabajo, así como el compromiso y la responsabilidad de llevarlas a cabo. Cuando una empresa tiene identificados puestos, jerarquía y las metas a cumplir; la administración es más eficiente y visionaria. Se dice que cuando se sabe a dónde se dirige y con quiénes se cuenta, se llega al objetivo planteado por la dirección de la empresa; es por ello que el tener una estructura formal genera beneficios dentro y fuera de la entidad. A continuación se mencionan algunos ejemplos que contribuyen a la mejora de la empresa cuando se tiene una formalidad en la estructura organizacional: cada quien conoce su puesto, actividades, funciones y a su vez identifica su responsabilidad, se establecen compromisos y objetivos claros a cumplir, se delimita la autoridad, se proporciona facilidad para la evaluación del puesto y el desempeño individual, se ejerce la motivación para poder aspirar a niveles de mayor rango, autoridad, promoción y con mayores beneficios económicos; entre otras que pudieran existir.

OBJETIVO

El objetivo es diseñar una estructura organizacional que permita delimitar una jerarquía, cadena de mando, niveles de autoridad, responsabilidad y actividades para el logro de los objetivos de la entidad.

MARCO TEÓRICO

El concepto de apoyo a las decisiones ha evolucionado desde las principales áreas de investigación, esto derivado de los estudios teóricos de organización sobre la toma de decisiones realizados a finales de 1950 y comienzos de 1960, lo menciona (Keen, 2010); dichos argumentos han propiciado la estructura formal de las organizaciones, ya que la toma de decisiones se encuentra íntimamente relacionada con el grado de autoridad y responsabilidad según (Robbins, DeCenzo y Moon, 2009), dado que la jerarquía está en función de las personas que forman parte de la organización. La estructura formal plantea un conjunto de principios que establecen la unidad de mando, autoridad, control, responsabilidad, centralización y departamentalización, como lo describe (Robbins, DeCenzo y Moon, (2009). Cuando la empresa se propone trabajar sobre una estructura formal, requiere identificar qué elementos son claves para el desarrollo de sus actividades que van desde la unidad de mando “la cual es un principio de la administración que establece que nadie debe tener más de un jefe” lo menciona (Robbins, DeCenzo y Moon, (2009), al igual que describe a la autoridad como el derecho inherente a un puesto administrativo que le permite girar órdenes y esperar que sean cumplidas; otro principio es la responsabilidad la cual es la obligación de cumplir con las actividades asignadas.

La formalidad de la empresa debe definir el tipo de organigrama que será la figura que representará todos los principios descritos con anterioridad. Para tener una mayor claridad de lo que significa la estructura formal a continuación se describen algunos conceptos que tienen relación directa en su elaboración.

Administrar, proviene del latín *administrare*, significa servir. Es por ello que la **administración** puede definirse como el acto de servir a otros, desde el hecho de cuidar los bienes de otro; o bien, encargarse de los asuntos de alguien más. En palabras más precisas (Ramírez C., Carlos (2007) la define como ‘el proceso que consiste en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar’.

Por lo regular cada integrante de una organización según el puesto que desempeña debe realizar diversas funciones durante su trabajo. Según (Galindo R., Carlos (2006) las **funciones** son ‘aquella serie de actividades que desempeñan los integrantes de una

organización que ocupan un rol específico, con el objetivo de cumplir con su trabajo y atribuciones’.

La calidad total es una filosofía empresarial y que está basada en gran medida en el comportamiento humano, el cual se expresa en indicadores de actuación, que miden a todas aquellas personas que forman parte de una organización. La **responsabilidad** es uno de ellos y de los más importantes, a la cual (Ramírez C., Carlos, (2007) la define como el hecho de que ‘cada quien asume su trabajo con eficiencia y no traslada a otros dicha responsabilidad’.

Una **cadena de mando** es una línea de autoridad no dividida la cual vincula a todas las personas en una organización y que muestra quién reporta a quién (Daft, R. & Marcic, D. (2006). Por su parte (Stephen P. Robbins; David A. DeCenzo; Henry Moon, 2009) menciona que ‘la **cadena de mando** es la línea de autoridad continua que va desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos y aclara quién le reporta a quien’.

‘**Autoridad** se entiende como el derecho inherente a un puesto administrativo que le permite girar órdenes y esperar que sean cumplidas’. (Stephen P. Robbins; David A. DeCenzo; Henry Moon, 2009)

Las **etapas del proceso de organización** son la *división de trabajo*, la cual implica la descripción de procesos, la jerarquización, la departamentalización y descripción de actividades; y la *coordinación*. (Münch, L. 2011)

Un **organigrama** refleja la estructura de la empresa, en cuanto a las funciones y relaciones que desempeña cada uno de los empleados; aquí se definen las tareas, atribuciones y funciones de cada uno de los cargos asignados a los trabajadores de la organización (Galindo R., Carlos (2006). En cambio, para el autor (Münch, L. 2011) los **organigramas** son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad

existentes dentro de ésta. Se pueden clasificar por: su objeto, su área y su contenido (Münch, L. 2011).

La **jerarquización** es la disposición de las funciones de una organización por orden, grado o importancia. A su vez, los niveles jerárquicos son el conjunto de áreas agrupadas de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean (Münch, L. 2011). Para otros autores como (Ramírez C., Carlos, (2007) la **jerarquía** se encuentra representada por una serie de jefes que van desde la autoridad superior hasta el jefe de menor categoría; esta serie de jefes constituye una cadena a través de la cual desciende y asciende la comunicación formal dentro de la empresa, ya sea en forma de órdenes o instrucciones, o bien de forma ascendente, como informes o acciones.

Antes conocida como división de la mano de obra, la **división del trabajo** se define como ‘la acción de dividir las labores en tareas precisas y repetitivas’. Es decir, la descomposición de una tarea compleja en sus componentes (Stephen P. Robbins; David A. DeCenzo; Henry Moon (2009). En otro punto de vista, el autor (Münch, L. 2011) la define como ‘la **división de trabajo** consiste en la delimitación de las actividades, con el fin de realizar el trabajo con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo’.

La **coordinación** es el proceso de sincronizar y armonizar los esfuerzos para llevar a cabo, de manera eficiente, una función, tarea o actividad. La coordinación sirve de complemento a la división de trabajo. (Münch, L. 2011)

La **estructura organizacional** es un marco que preparan los gerentes para dividir, coordinar y organizar las actividades de los miembros de la organización. Se define como ‘la división formal, agrupamiento y coordinación de las tareas en el trabajo’ (Stephen P. Robbins; David A. DeCenzo; Henry Moon (2009).

Según (Stephen P. Robbins; David A. DeCenzo; Henry Moon (2009), la **departamentalización** es un fundamento mediante el cual se agrupan las tareas. Por su parte (Münch, L. 2011), menciona que ‘la **departamentalización** es la división y

agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, conocidos como departamentos’.

MÉTODO

Para llevar a cabo la presente investigación fue necesario hacer uso de una metodología descriptiva la cual sirvió para conocer el funcionamiento y la parte interna de la organización. Inicialmente se acudió con el empresario para llegar a un común acuerdo y de esta manera proceder a realizar un convenio por escrito que proporcionara la formalidad requerida, en el cual el sujeto en estudio autoriza al personal encargado del proyecto su consentimiento para llevar a cabo el servicio de consultoría, en su primer fase de análisis, donde el principal objetivo es detectar las áreas débiles, las fortalezas, cualquier tipo de amenaza y por último las oportunidades con las que cuenta la organización, para con ello proceder a determinar la situación de la empresa y los hallazgos más relevantes; así como una segunda fase que comprende el diseño de un sistema de ayuda que sirva como solución a las necesidades detectadas, esto una vez realizadas las observaciones requeridas y obtenidos los resultados.

Sujeto: La presente investigación se realizó en una empresa Asociación Civil, participando en ella el propietario y colaboradores.

Materiales: Al propietario y colaboradores les fue aplicado un cuestionario en donde se cuestionó acerca del conocimiento del puesto que desempeñan, funciones, autoridad y responsabilidad.

PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo esta investigación se realizaron una serie de pasos:

1. El primer aspecto que se consideró fue establecer el convenio formal de vinculación e investigación con la empresa Asociación Civil.
2. Se le solicitó al empresario el permiso para aplicar cuestionarios a los colaboradores de la Asociación Civil, al igual que se llevó a cabo una entrevista personal con él.

Dicho cuestionario se encuentra diseñado para identificar las situaciones que vive una empresa en relación a la formalidad de su estructura.

3. En varias ocasiones se visitó a la empresa en estudio, para recabar la información necesaria.
4. Se revisó bibliografía de diversos autores sobre el tema de la estructura formal, con el fin de alinear los mejores conceptos a este proyecto.
5. Se determinó el diseño de la estructura formal de la empresa con el objetivo de mostrarle al empresario una idea del proyecto.
6. Finalmente se establecieron con el empresario las fechas de entrega de los resultados obtenidos.

RESULTADOS

En la presente investigación, durante la etapa de análisis una de las fuentes más importantes para recabar información acerca del área de recursos humanos de la empresa Asociación Civil, referente a la estructura organizacional y aspectos relevantes acerca del clima organizacional que se presenta en la empresa, fueron diversos cuestionarios aplicados al empresario, a través de los cuales se reveló información, la cual se muestra a continuación en la Figuras 1 y 2.

Figura 1. Fragmento del Cuestionario de Recursos Humanos.

	sí	no
1.3 Los niveles de sueldo son acordes al puesto desempeñado, responsabilidades y resultados	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
1.4 En general los trabajadores se encuentran capacitados para desarrollar sus funciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Detalle el organigrama de la empresa		
1.5 ORGANIGRAMA ACTUAL		
NO CUENTA CON ALGUNO		

Figura 2. Cuestionario sobre Clima Organizacional.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL			
Observaciones del consultor			
2.1 Los empleados tienen conocimiento de su puesto			x
2.2 Realizan sus trabajos con calidad y en tiempo		x	
2.3 Se les provee todo lo necesario para realizar su trabajo			x
2.4 La mayoría conoce los objetivos de la empresa			x
2.5 Los empleados muestran dedicación al trabajo		x	
Resultados de la encuesta de clima laboral			
	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo
2.6 Consideran a la empresa un buen lugar para trabajar		x	
2.7 Los salarios son competitivos respecto a otras empresas			x
2.8 Pueden incrementar su salario si se esfuerzan			x
2.9 Las decisiones de ascenso e incentivos son justas		x	
2.10 Se puede trabajar en equipo y sin problemas			x
2.11 En su trabajo utilizan lo mejor de sus habilidades		x	
2.12 La cantidad de trabajo asignada es demasiada			x
2.13 Se sienten libres de decirle a su jefe lo que piensan del trabajo			x
2.14 Saben lo que su jefe espera de ellos			x
2.15 Los jefes saben lo que los empleados esperan de la empresa			x

Las respuestas a los anteriores cuestionamientos permiten reconocer que la empresa Asociación Civil no cuenta con una estructura formal predeterminada como lo es un organigrama de la organización, que muestre a los empleados cuál es su puesto en específico dentro de la entidad.

Asimismo, las observaciones realizadas se plasmaron en un documento de análisis concreto, que describe cada una de las cualidades de la organización, fortalezas y debilidades, así como posibles oportunidades y amenazas del ambiente externo que pudiesen afectar a la entidad.

Figura 3.

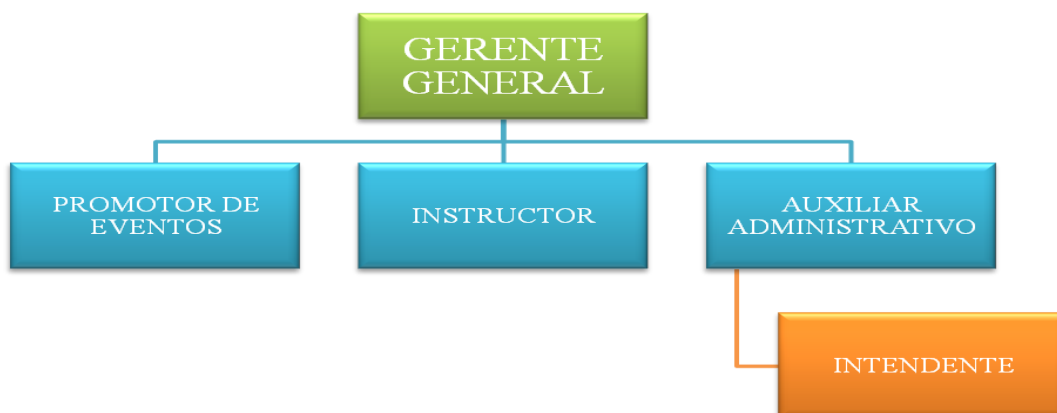


El resultado logrado en la presente investigación permite ver el tipo de organigrama que le fue propuesto a la Asociación Civil, el cual es un organigrama de tipo vertical basado en las características de la empresa, debido a como desciende la autoridad en forma lineal de arriba hacia abajo. A su vez, se establecieron cinco puestos que son relevantes para la organización y su buen funcionamiento, donde se plantea: la necesidad de una gerencia, un promotor de eventos, instructor de los servicios culturales, un auxiliar administrativo y un encargado de la limpieza del establecimiento. En la figura 4, el organigrama propuesto para este proyecto, definiendo los siguientes aspectos: la línea de autoridad y el grado de dependencia.

En la figura 5 se muestra el análisis de la estructura.

Como lo describen algunos de los autores que hablan de la estructura formal (Robbins, DeCenzo y Moon, 2009), en donde mencionan que la organización requiere tener claridad desde sus puesto, actividades, responsabilidades y línea de mando, ya que ello facilitará el trabajo en conjunto con el fin de lograr una mejor administración. Otro hallazgo relevante, es como un individuo que forma parte de una organización, sin importar la magnitud de esta, siempre va en pro de un crecimiento y superación personal en cuanto al aspecto laboral, es por ello que es de suma importancia que una entidad cuente con una estructura que defina su jerarquía para que cada uno de los elementos que integran su recurso humano pueda tener la certeza de que en algún momento podrá ser candidato óptimo a un ascenso y mejores promociones, esto en base a su buen desempeño y compromiso con la entidad.

Figura 4. Organigrama Estructura Formal.



Fuente: propia.

Figura 5. Análisis de la Estructura Formal.

PUESTO	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE AUTORIDAD	ACTIVIDADES
<p>GERENTE GENERAL</p>	<p>Es el encargado de encaminar las actividades de la organización hacia el logro sus objetivos, las metas a corto, mediano y largo plazo. A su vez, es el responsable de las operaciones diarias de la empresa; esto, controlando y liderando a los trabajadores para el cumplimiento de sus funciones y obligaciones.</p>	<p>Alto Mando</p>	<p>a) Velar por el cumplimiento de la Misión, Visión y Valores de la organización. b) Controlar los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa. c) Liderar y motivar a los empleados. d) Supervisar el buen funcionamiento de las actividades dentro de la organización.</p>
<p>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</p>	<p>Consiste en desempeñar acciones encaminadas al buen funcionamiento y operación de la organización, efectuando una serie de análisis de datos financieros, así mismo, la determinación de las estrategias óptimas a desempeñar en búsqueda de un futuro crecimiento. A su cargo se encuentran: la estructura de activos de la empresa, el manejo de los</p>	<p>Medio Mando</p>	<p>a) Llevar un control de gastos. b) Efectuar los pagos de impuestos correspondientes. c) Realizar los registros contables. d) Desarrollar y coordinar la Planificación Estratégica de la Organización.</p>

	<p>recursos económicos, así como el registro contable de las operaciones de la entidad, y el cálculo, la provisión y la autorización de los gastos correspondientes para poder llevar a cabo la operación diaria de la organización.</p>		
<p>PROMOTOR DE EVENTOS</p>	<p>Es la persona que se encuentra a cargo de la organización y control de los eventos culturales que la Asociación Civil ofrece a su localidad, como a los habitantes de zonas cercanas.</p>	<p>Medio Mando</p>	<p>a) Atraer público admirador. b) Coordinar las actividades necesarias para llevar a cabo un evento. c) Aplicar estrategias para generar publicidad. d) Cumplir con el constante objetivo de mejora e innovación, en cuanto a calidad de eventos.</p>
<p>INSTRUCTOR</p>	<p>Es quien se encuentra al cargo de una de las distintas actividades que se lleva a cabo la Asociación Civil; por lo tanto, deberá ser una persona capacitada en cuanto a conocimientos y prácticas correspondientes al tipo de temática que impartirá. Es su responsabilidad asesorar y</p>	<p>Medio Mando</p>	

	auxiliar correctamente a cada una de las personas que se encuentren bajo su asesoría.		
INTENDENTE	Encargado de la limpieza y buena presentación de las instalaciones. Su trabajo consiste en realizar el aseo cotidiano del edificio; así como mantener limpios y organizados los artículos y objetos que se encuentren a la vista de cualquier visitante.	Bajo Mando	<ul style="list-style-type: none"> a) Limpieza de artículos, equipos, anaqueles y establecimiento en general. b) Realizar el aseo de forma diaria, ya que la buena presentación es clave en una empresa. c) Mantener en buen estado las áreas al aire libre y plantas que hubiese. d) Hacer buen uso de los productos y artículos de limpieza.

Fuente: Propia.

CONCLUSIONES

Para concluir con el presente trabajo, se puede hacer referencia a la importancia que tiene el hecho de contar con una estructura formal, determinada y establecida; ya que es uno de los pilares más sólidos que conforman la base funcional de una entidad. Como se mencionó anteriormente, desde los inicios de la humanidad, se dio origen a las organizaciones debido a que era prácticamente indispensable que los individuos trabajaran de forma conjunta para llevar a cabo las actividades grupales y finalmente lograr un objetivo en común; participando y colaborando de forma equitativa. A lo largo de la investigación, se hace referencia a una empresa Asociación Civil, la cual opera de forma regular. Sin embargo, en base al análisis efectuado se detectaron ciertas áreas que requieren de cierto apoyo para su mejora y buen funcionamiento; tal es el caso de la necesidad de establecer una estructura

formal. Toda organización sin importar su magnitud o actividad predominante, requiere de dicha estructura para que las personas que la integran y llevan a cabo un trabajo de forma dependiente dentro de ella, puedan conocer quiénes son sus superiores en cuanto a nivel de autoridad, así como cuál es su puesto específico dentro de ella y de esta manera puedan desarrollar conscientes de su cargo, todas aquellas actividades y funciones que este les demande. Un organigrama, es una representación gráfica de dicha estructura y su principal objetivo es mostrar con claridad y precisión los puestos dentro de una organización, así como la jerarquía de los mismos. Su diseño en ocasiones puede depender del tamaño de la empresa, ya que en ocasiones algunos resultarán poco apropiados para la presentación de una estructura organizacional muy amplia; si bien, existirán algunos que se adecuen más a las particularidades de cada entidad.

Por último, el contar con una estructura formal, sin duda alguna ayuda al logro de los objetivos de una organización, por más complejos que estos pudieran ser, a su vez agiliza el desempeño de las actividades de todos los trabajadores y por ende se obtiene mayor eficiencia en el desarrollo de las operaciones; y es una forma de evitar la carga laboral, o bien la reducción de estrés, ya que una de las cosas que en ocasiones cuesta trabajo para algunos directores o gerentes es el hecho de poder delegar funciones y actividades a sus subordinados, lo cual no significa deslindar responsabilidad, sino trabajar a la par y con el mismo esfuerzo que lo haría cualquier persona encargada de dichas labores.

RECOMENDACIONES

Finalmente en base a los resultados de esta investigación se propone a la empresa Asociación Civil, fijar como un propósito el establecer una estructura formal dentro de su organización; esto le ayudará a llevar un mejor control e integración de las tareas laborales de cada una de las personas que integren su equipo de trabajo. El precisar los roles que desempeña cada trabajador, será de gran ayuda para lograr una acción efectiva y eficiente, cada quien realizará sus labores y conocerá a quien deberá rendir informes en cuanto a supervisión.

Un organigrama que muestre todos estos aspectos y su puesta en práctica, podrá generar cambios de forma positiva dentro de la organización, desde una mejor toma de decisiones hasta una disciplina y orden en el ámbito laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Münch, L. (2011). 'Administración: Proceso Administrativo, clave del éxito empresarial'. Segunda Edición. Editorial Pearson. México.
- Boland, L. (2007). 'Funciones de la Administración: Teoría y práctica.' Primera Edición. Editorial Ediuns. Bahía Blanca, Argentina.
- Stephen P. Robbins; David A. DeCenzo; Henry Moon (2009). "Fundamentos de la Administración" Conceptos esenciales y aplicaciones. Sexta Edición. Editorial Pearson. México, D.F.
- Daft, R. & Marcic, D. (2006). 'Introducción a la Administración'. Cuarta Edición. Editorial Thomson. México.
- Ramírez C., Carlos (2007). 'Fundamentos de Administración'. Segunda Edición. Editorial ECOE. Bogotá.
- Galindo R., Carlos (2006). 'Manual para la creación de empresas: Guía de planes de negocios'. Segunda Edición. COE Ediciones. Bogotá.

Capítulo 14. Evaluación e implementación de un curso de capacitación para favorecer el clima organizacional en una empresa de giro comercial.

Claudia García Hernández, Santa Magdalena Mercado Ibarra, Eneida Ochoa Ávila, María del Rosario Bustamante Ochoa y Norma Berenice Vásquez Rascón.

RESUMEN

La capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo laboral. El clima organizacional ocupa un lugar significativo, esto es debido a que considera una amplia gama de factores que proporcionan información acerca de los procesos que determinan los comportamientos cuando se trabaja en equipo, permitiendo introducir cambios planificados en la participación y compromiso en sus actitudes como en el comportamiento de los empleados. **Problema.** Si el desarrollo de la empresa a través de la capacitación, brinda habilidades que impactan la productividad y el sentido de pertenencia de sus integrantes. **Objetivo.** Es evaluar el clima organizacional en una empresa de giro comercial realizando el presente estudio exploratorio en el que se analizan algunas dimensiones del clima organizacional por medio del cual se diseñó e implementó un programa de capacitación dirigido a los supervisores y gerentes del área de ventas. **Método.** Para la obtención de datos se consideró una muestra de 38 sujetos de los cuales tres corresponden al género femenino y 35 al género masculino a quienes se les aplicó la escala de clima organizacional para PyMES, con un coeficiente alfa de Cronbach de .944. Además, de utilizar una lista de verificación y observación. Los **resultados y conclusiones** indican un impacto positivo incrementando su nivel de eficiencia en las dimensiones trabajadas por medio de la capacitación, lo cual fortaleció el trabajo en equipo de los integrantes de la empresa, además de mejorar las relaciones interpersonales, el nivel de motivación y compromiso, generando una mayor satisfacción laboral.

Palabras clave: Clima organizacional, relaciones interpersonales, motivación, trabajo en equipo y satisfacción laboral.

ANTECEDENTES

Hoy en día, las empresas consideran la importancia de realizar capacitación en sus empleados con el fin de poder obtener un mejor clima organizacional que facilite las buenas relaciones interpersonales entre sus miembros como requisito indispensable de poder obtener una adecuada productividad y un adecuado ambiente laboral, pero para ello, se requiere la intervención no solo de los altos directivos, sino de todos aquellos que forman parte de la organización, en algunas organizaciones se evalúa: recompensas y reconocimiento, innovación y cambio, comunicación, calidad de vida laboral, colaboración y trabajo en equipo, liderazgo y participación, identidad con la empresa, enfoque a

resultados y productividad, satisfacción laboral, disponibilidad de recursos, ambiente físico de trabajo, balance trabajo- familia, valores, motivación, etc.

En ocasiones se dificulta la determinación de necesidades de capacitación, esto es debido a que ésta debe suministrar la información necesaria para que la programación de la capacitación pueda diseñarse, por lo que para ello se requiere de cuestionamientos que sustenten (Ayala, 2004), QUÉ debe enseñarse?, ¿QUIÉN debe aprender?, ¿CUÁNDO debe enseñarse?, ¿DÓNDE debe enseñarse?, ¿CÓMO debe enseñarse? y ¿QUIÉN debe enseñar? , con el fin de poder elaborar el programa que se requiere para que se favorezca un adecuado clima organizacional.

Al referirse al clima organizacional, se está tomando en cuenta tanto las relaciones interpersonales como las actitudes que los trabajadores presentan durante el momento en que éstos realizan sus actividades junto a sus colaboradores y jefe inmediato, El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta, el cual puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, (Reyes, 1999).

En la actualidad se pueden observar los resultados de la evolución organizacional y su fundamentación teórica de estudios que muestran como el panorama para las organizaciones es de constante cambio, pues es primordial lograr y llegar a mantenerse en la vanguardia y al ritmo de sus principales competidores, siendo el cambio organizacional todo un desafío para los administradores del capital humano.

Por tanto es importante considerar que el cambio no únicamente implica la revisión de estrategias, estructuras o tecnología, sino que a menudo implica cambios a un nivel más personal. Dirigirlo en un aspecto significativo, es considerado como un gran reto, por lo que la demanda fundamental para la administración efectiva del cambio ha estado presente desde hace mucho tiempo, de aquí la importancia de tomar en cuenta distintos aspectos para encaminar el crecimiento de la organización y así formar parte de las empresas líderes (Kreitner, & Kinicki, 1997) ya que las pequeñas o medianas empresas (PyMES), día a día

se esfuerzan por estar a la vanguardia y las de giro comercial no son la excepción, ya que cuentan con apoyo de la Cámara Nacional de Industria y Comercio (CANACINTRA), para realizar su capacitación.

Planteamiento del Problema

Dentro de la sucursal de ventas ha sido identificado por el Gerente de zona una necesidad por disminuir los índices de fluencia de personal e incrementar las cifras de productividad de manera simultánea, por lo que es necesario realizar un diagnóstico de necesidades, dentro del cual se considere la participación activa de todos los integrantes de la Sucursal de Ventas para que se sientan motivados a producir y pertenecer a la misma empresa, percibiendo la oportunidad de desarrollo dentro de ella, pues si esta cuenta con un plan ya establecido quizá el mismo empleado pueda programarse para lograr metas personales y en común. De esta manera la motivación intrínseca permitirá establecer un compromiso personal que aporte productividad tanto en ellos mismos como en la empresa (Goñi, 2008). Por lo que es conveniente analizar si ¿El desarrollo de talento humano dentro de la empresa a través de la capacitación, brinda habilidades que impactan la productividad y el sentido de pertenencia de sus integrantes?

Justificación

Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima y cultura de acuerdo a De Faria Mello (2004), porque por otro lado el desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras y esto suele favorecer a las mismas empresas. Por lo que se considera necesario conocer el Clima Organizacional, ya que ésta proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos de los empleados, permitiendo saber si estos se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, si su cultura se encuentra realmente arraigada, así como su sentido de pertenencia a la empresa, con la finalidad de permitir la adaptación de valores, conductas y actitudes de cada uno de los miembros, según sea la necesidad, de igual manera propiciar la estructura de la organización y de los subsistemas que la componen.

Al considerar las observaciones realizadas y el análisis de datos obtenidos del pretest, se destaca la necesidad de brindar herramientas que faciliten y optimicen el clima laboral, debido a el bajo porcentaje en satisfacción laboral; además de motivar al trabajador a formar parte de un equipo de trabajo en donde se consideren las metas personales y las comunes en pro de la empresa para la que brindan su importante participación.

De aquí parte la importancia de obtener información sobre el clima organizacional que pueda comprobar la influencia que ejerce en el comportamiento de los miembros de la organización, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad, condicionan los niveles de motivación, el rendimiento profesional y relaciones en el trabajo, entre otras.

Objetivo

El propósito de ésta investigación es realizar un diagnóstico de necesidades mediante la evaluación del clima organizacional, a través del diagnóstico, implementación y evaluación del programa de capacitación el cual está dirigido a los supervisores y gerentes del área de ventas en una empresa de giro comercial.

MARCO TEÓRICO

Capacitación en la organización

El término capacitación se ha utilizado de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos que se realizan en una organización, para impulsar el aprendizaje de sus miembros. La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr el desempeño satisfactorio esto es debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, desarrollando programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. (Zepeda, 1999), por lo tanto la Capacitación tiende orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, en donde el desarrollo se orienta a la expansión de las habilidades de una persona en función a las responsabilidades futuras, y la tendencia es

combinar ambos términos en una frase: “Capacitación y Desarrollo” (Muñiz, 2010), para reconocer la combinación de actividades que utiliza la organización a fin de elevar la base de habilidades de sus empleados.

La capacitación es entonces el proceso integral de aprendizaje y crecimiento de todo ser humano, es un proceso continuo de capacitación, interpretación y asimilación de los estímulos del medio ambiente, es un plan institucional, empresarial, etc. en donde los supervisores con el apoyo y guía del área de Recursos Humanos, crean planes de desarrollo y a largo plazo que lo preparan para puestos futuros. (Munchinsky, 2007).

Por lo tanto es necesario asegurar la inversión en capacitación y desarrollo a través de la utilización de un enfoque sistémico, que supone cuatro fases (Bohlander y Snell, 1999):

- 1) Detección de Necesidades
- 2) Diseño de Programa
- 3) Implementación del Programa
- 4) Evaluación del Programa

Para llevar a cabo la primera fase, que involucra la Detección de Necesidades de capacitación, es necesario observar, si los trabajadores no alcanzan los objetivos de productividad, esto podría ser señal de que se requiere capacitación. Para asegurar que la capacitación sea oportuna y está enfocada en los aspectos prioritarios, los gerentes deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática, utilizando tres tipos de análisis: organizacional, de tareas y de personas

Para la Fase dos del Diseño del Programa de Capacitación, el éxito de los mismos se basa, en tomar la información que se obtuvo del análisis de necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel, el cual debe enfocarse al menos en cuatro cuestiones relacionadas con los objetivos de capacitación, el deseo y motivación de las personas, en los principios de aprendizaje y en las características de los instructores.

Para la Fase tres, al Implementar el Programa de capacitación, se debe escoger entre varios métodos, para considerar fundamentalmente cuales son apropiados para los conocimientos,

habilidades y capacidades que se han de aprender y para organizarlos, se dividen en dos grupos primarios, los que se utilizan para los empleados no ejecutivos y los que se utilizan para los ejecutivos.

Para llegar a la Fase cuatro referente a la Evaluación del Programa de capacitación es necesario aplicar los criterios de: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Una vez que se han cumplido todas estas fases, hay que seguir desarrollando a las personas dentro de la organización, las cuales disponen de las siguientes alternativas de desarrollo (Bohlander y Snell 1999):

- 1.- Desarrollo en el propio puesto, lo que se puede lograr con una capacitación amplia sobre los roles y funciones.
- 2.- Desarrollo orientado a otros puestos.
- 3.- Desarrollo como personas, lo que se logra fundamentalmente mediante una educación formal, no formal e informal.

Mediante el desarrollo de los empleados actuales, se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo, si los mismos se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llenar a nivel interno y que las promociones y las transferencias también demuestran a los trabajadores que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal.

Por eso las organizaciones deben encargarse de retener y desarrollar al personal de acuerdo a Brunet (2005), ya que su función debe de estar bien organizada y conformada para satisfacer las necesidades y la diversidad de toda la organización, ya que proporciona ayuda en todos los aspectos relacionados con las personas, poseen información en relación con asuntos específicos del personal, está organizado de la mejor forma para manejar los asuntos relacionados con aspectos del personal en la organización y el esfuerzo de capacitación y desarrollo es coordinado a través de la función encargada del Desarrollo Organizacional.

Clima Organizacional

Este puede verse reflejado en el ambiente laboral del trabajador como algo que no se puede tocar, pero se puede percibir ya sea en el trato de los compañeros de trabajo y en la manera de cómo estos realizan su trabajo. Goncalves (1997), define al clima como "un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización, tales como la productividad, satisfacción, rotación, etc.". De igual forma ve al clima organizacional como un elemento fundamental de las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral.

Subescalas del instrumento: Escala de clima organizacional para PyMES

A continuación se describen las subescalas de acuerdo a la teoría manejada por Rodríguez, (2003):

- 1) **Liderazgo:** Grado en el que el jefe brinda oportunidades de trabajo para todos los integrantes, en apoyar sus esfuerzos, mantener un clima de respeto y colaboración para el cumplimiento de los objetivos, habilidad para resolver conflictos y promoción de relaciones interpersonales de respeto.
- 2) **Relaciones interpersonales:** Es la capacidad para relacionarse con las demás personas mediante una comunicación clara y fluida, en este caso se trata del tipo de atmosfera social y de la amistad que se puede observar dentro de la organización.
- 3) **Trabajo en equipo:** es una actividad social que requiere habilidades para comunicar, colaborar, entenderse y pensar con los demás. Se refiere a la colaboración en conjunto con las demás personas dentro de la organización, delegado responsabilidades específicas encaminadas a un objetivo en común. Para lo cual es esencial la confianza, la comunicación y el apoyo mutuo.
- 4) **Compromiso:** Grado en el que el trabajador se identifica con una organización en particular, con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.

- 5) **Estrés:** Es un proceso del organismo que imposibilita la aparición de respuestas en diferentes dimensiones.
- 6) **Motivación:** Es el impulso de los participantes de la empresa para lograr las metas planteadas a través de incentivos, reconocimientos y oportunidades de progreso. Pueden ser consideradas tanto la motivación intrínseca como la extrínseca, la primera se refiere a que el sujeto se mueve por las consecuencias que espera que produzcan en él la acción ejecutada mientras que en la segunda el sujeto se mueve por las consecuencias que espera alcanzar.
- 7) **Satisfacción laboral:** Actitud de bienestar del trabajador con motivo de su labor a partir de sistemas de recompensas justas, condiciones favorables de trabajo, colegas que brinden apoyo, compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

MÉTODO

Participantes

La muestra para la aplicación del test de clima organizacional fue conformada por 38 sujetos siendo este el total de integrantes de la Sucursal de Ventas, de los cuales tres corresponden al género femenino y 35 al masculino. Para la implementación del programa de capacitación la muestra considerada fue de cinco sujetos, de los cuales tres son supervisores y dos gerentes.

La intervención realizada dentro de la empresa de giro comercial, consideró la importancia del desarrollo de un estudio exploratorio, por medio del cual se delimitó el enfoque del curso a desarrollar dentro de la misma, pues la requisición de los responsables en el área de ventas, plantean la necesidad de desarrollar habilidades en supervisores y gerentes con respecto a las capacitaciones que ellos mismos realizan, sin embargo la detección de necesidades realizada dentro del estudio brindó mayor información sobre variables involucradas en la dinámica laboral.

Instrumentos

Escala de Clima Organizacional para PyMES

El cual consta de 40 reactivos, que se distribuyen en siete subescalas, que valoran características específicas del clima organizacional como son: liderazgo (cinco reactivos), relaciones interpersonales (seis reactivos), trabajo en equipo (cinco reactivos), compromiso (cinco reactivos), estrés (diez reactivos), motivación (cuatro reactivos) y satisfacción laboral (cinco reactivos), con un tipo de respuesta en escala likert: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca. Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas o áreas de oportunidad.

Se realizó el análisis psicométrico de confiabilidad para determinar su consistencia a través del Coeficiente alfa de Cronbach de .944, de García citado por Muñiz (2010), lo que significa que el instrumento es confiable, el cual tiene como propósito, identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción del ambiente de trabajo.

Lista de verificación

Consta de once indicadores como imagen, actitud, comunicación verbal, comunicación no verbal, asertividad, liderazgo, motivación, dominio del tema, disposición para aclarar dudas, manejo de grupo y manejo de tiempo. Los cuales son calificados con valores de 0 deficiente, uno regular, dos bueno y tres excelente, donde una puntuación de 0 a 11 se considera un nivel bajo, de 12 a 22 un nivel medio y de 23 a 33 un nivel alto, además de contar con un apartado para observaciones y comentarios.

Procedimiento

Se estableció contacto con el responsable de la Sucursal de Ventas con el fin de presentar la propuesta de trabajo. Se procedió a firmar los convenios pertinentes para el registro de proyecto, las cartas de compromiso y confidencialidad para la empresa; llegando al acuerdo

de que es un buen momento para que la empresa, reciba una contribución por parte del área de Psicología Organizacional para impulsar el desarrollo del Departamento de Ventas.

Por otro lado se establecieron horarios para visitar las instalaciones, observar el ritmo de trabajo, permitiendo recabar datos cualitativos, así como proceder a la aplicación del test de clima organizacional y el análisis de los datos a través del paquete estadístico SPSS versión 17.0, por medio del cual se detectaron áreas de oportunidad que fueron consideradas para el diseño del curso de capacitación el cual consta de siete sesiones con una duración de tres horas cada uno, mismo que fue implementado en un periodo de cinco semanas considerando el seguimiento, donde se llevaron a cabo observaciones y el llenado de la lista de verificación, posteriormente se realizó la segunda aplicación del test de clima organizacional para analizar los resultados y determinar el impacto generado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo a los resultados del test de clima organizacional se logró establecer un impacto en las subescalas. Obteniendo como resultado una mejora en la dimensión de relaciones interpersonales pues las respuestas de los participantes en el pretest se colocaron con un 64% en un nivel medio y el 36% en nivel bajo. En comparación a los porcentajes obtenidos en el posttest donde el 64% se colocó en un nivel alto, el 28% en nivel medio y solo el 8% en un nivel bajo.

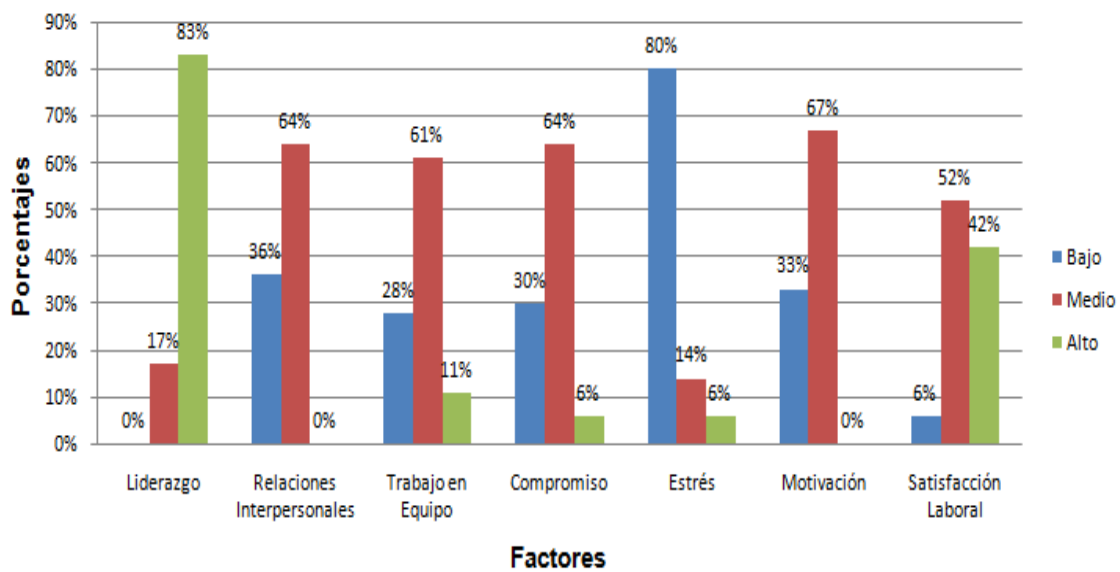
Continuando con el orden la dimensión de motivación manifestó un cambio significativo ya que en el pretest un 67% se ubicó en un nivel regular y el 34% en un nivel bajo; dichos porcentajes se modificaron a 3% en un nivel bajo, 22% en nivel regular, permitiendo obtener un 75% de respuestas favorables que colocan a los participantes en un nivel alto.

En cuanto a la dimensión de compromiso, en la evaluación inicial el 31% se colocó en un nivel bajo, el 64% en nivel medio y el 6% restante en nivel alto, mientras que en la evaluación final el 3% se situó en bajo, el 17% en medio y el 81% en un nivel alto, con lo cual se puede observar que hubo una mejora. Al evaluar la dimensión de trabajo en equipo los resultados fueron satisfactorios pues los porcentajes mostraron una

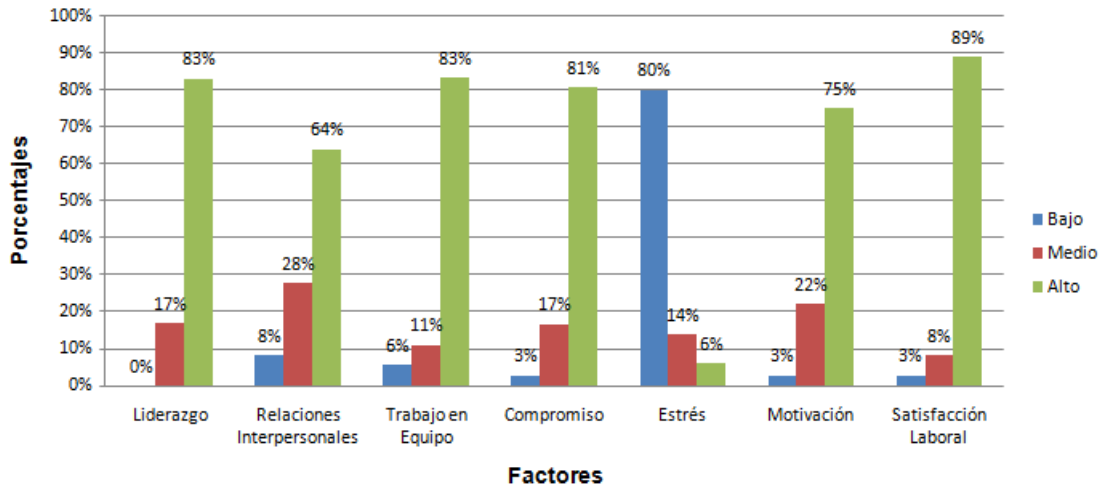
variación en el nivel bajo de un 28% a un 6%, en el nivel medio de un 61% a un 11%, mientras que en el nivel alto hubo una mejoría del 6% al 83%.

Por último, debido a la intervención realizada en la dimensión de satisfacción laboral hubo un incremento en el nivel alto de un 42% a un 89%, en cuanto a los niveles bajo y medio se observa una reducción en los porcentajes pues de 6% bajo a 3% y de un 53% a 8% respectivamente. Sin dejar de lado los resultados de las dimensiones de liderazgo y estrés, se puede observar que los porcentajes se mantuvieron con un 83% en el nivel alto, mientras que y 17% en nivel medio en cuanto a liderazgo. De igual manera el nivel bajo de estrés se mantuvo en 80%, el nivel medio con un 14% y solo el 6% en nivel alto (Ver *Gráfica 1 y 2*).

Gráfica 1. Pretest clima organizacional



Gráfica 2. Postest Clima organizacional



Listado de verificación

Como resultado del registro de observación se puede percibir la apertura al cambio y la mejora continua en el desempeño laboral e implementación de la capacitación debido al desarrollo de sus habilidades personales y como equipo, por medio de la intervención.

En cuanto al supervisor 1, al inicio de las sesiones mostró inseguridad y cierta deficiencia en su comunicación, manejo de grupo y temáticas. Así mismo se percibió una postura cerrada, la cual limitaba la participación e integración del equipo, obteniendo como resultado un total de 8 puntos. Mediante el seguimiento del curso de desarrollo de habilidades en la capacitación el supervisor 1, pudo elevar su puntuación a 25 en su segunda evaluación, debido a que su desempeño mostró el aprovechamiento del curso, pues aplicó las herramientas proporcionadas, así como un interés y conocimiento de las temáticas, sin embargo en un momento de la exposición perdió el dominio del tema, no realizó retroalimentación a las aportaciones de los participantes, además de mostrar falta de integración en su equipo, siendo estas sus áreas de oportunidad. Sin embargo en su tercera evaluación tuvo un incremento a 33 puntos, mostrando excelente dominio del tema y manejo del grupo, además de realizar retroalimentación a los participantes, motivándolos y reconociendo sus aportaciones, favoreciendo con ello la integración de su equipo de trabajo y estableciendo límites para el desarrollo de las sesiones y cumplimiento de los objetivos, teniendo como resultado final una mejora en todas sus áreas evaluadas.

Respecto al supervisor 2, al inicio de las sesiones mostró poca apertura lo cual fue proyectado en su lenguaje corporal y verbal, ya que no brindó retroalimentación a las aportaciones de los integrantes, careció de contacto ocular y poco o nulo dominio del tema, obteniendo una puntuación de 9. Después de su participación en la capacitación demostró en su segunda exposición se percibió seguro, tuvo un buen dominio del tema y manejo del grupo, sin embargo en ocasiones no estableció límites, su lenguaje corporal fue regular, en esta ocasión su puntaje fue de 25. Mientras que en su tercera participación obtuvo una puntuación de 33, ya que reflejó mayor apertura en su lenguaje no verbal, favoreciendo así su dominio del tema y manejo del grupo generando mayor participación que a su vez fue oportunamente retroalimentada.

Por otro lado el supervisor 3, en su primera exposición obtuvo una puntuación total de 12, ya que su comunicación verbal se calificó como regular, sin embargo se pudo percibir un buen manejo de grupo y de la temática al brindar una introducción y cierre a la sesión, además de ejemplos prácticos. Obteniendo en su segunda exposición 27 puntos mostrando buen dominio del tema, manejo del grupo, además de colaborar con el desempeño de su equipo ayudando a lograr el objetivo aunque en su momento mostró falta de integración en su equipo de trabajo. En la última exposición obtuvo la puntuación de 33, debido a que reflejó mejora en cuanto a la integración de su equipo, dominio del tema, manejo de grupo, agradeció oportunamente los comentarios brindados por los participantes, pues se percibió mayor apertura y su lenguaje corporal fue adecuado.

CONCLUSIONES

Una vez analizados los resultados del pretest y postest, se procedió a realizar comparación, la cual permitió establecer un aprovechamiento del curso y con ello una mejora en el clima organizacional, que si bien los integrantes de la Sucursal de Ventas se mantenían en un nivel medio en la mayoría de las dimensiones que este comprende, su resistencia al cambio fue disminuyendo conforme se realizaron las introspecciones por cada uno de los participantes, lo cual permitió el desarrollo de habilidades sociales que permiten establecer mejores relaciones interpersonales, además de ser más asertivos al momento de emitir

mensajes para el logro de metas y planteamientos de opiniones que enriquezcan las funciones de cada uno de los participantes dentro y fuera de la empresa debido a los tipos de comunicación y la motivación que es ejercida dentro del equipo de trabajo, donde también se desarrollo un nivel más alto de compromiso, permitiendo así elevar el sentido de pertenencia y los niveles de satisfacción laboral. Aunado a esto se considera la asociación de sus actitudes y comportamientos para el logro de una proyección positiva que genera a su vez la apertura al cambio.

En conclusión se determina que los participantes del curso lograron identificar áreas de oportunidad personales para el desarrollo de habilidades que enriquecieron el trabajo en equipo, el desempeño laboral y por consecuente se puede establecer una relación en la productividad y el logro de metas en común, destacando la importancia del manejo del orden durante el cambio gracias al liderazgo ejercido por parte de los diferente niveles jerárquicos, aunado a esto se considera la adaptación a los nuevos mandos y estrategias que a la vez exigen nuevas metas las cuales han sido expuestas a todos los integrantes de la sucursal y evaluadas positivamente en comparación al año anterior.

Como recomendaciones se puede enfatizar la importancia de dar seguimiento al desempeño de los participantes de acuerdo a lo manejado en el curso de desarrollo de habilidades en la capacitación impartido a Supervisores y Gerentes de la Sucursal de Ventas, permitiendo la participación activa de los mismos y contemplar a los demás integrantes del equipo de trabajo de las otras áreas de la empresa para que en conjunto se logren mejores resultados que beneficien tanto a la organización como a su propia persona, al elevar su nivel de satisfacción y autoeficacia, brindando a los supervisores la oportunidad de implementar cursos o talleres a sus equipos de trabajo donde además de los temas sobre el comportamiento de sus ventas implementen temáticas que consideren necesarias para impulsar el desarrollo humano en su equipo de vendedores. Considerar constantemente la colaboración y la empatía con los compañeros de trabajo independientemente del departamento al que pertenezcan y las funciones que desempeñen, lo que podría generar mejores resultados y un mejor clima organizacional.

De igual manera mantener motivados a los trabajadores utilizando una variedad de estrategias que incite y fomente la participación activa de cada uno de ellos. Por último, se

invita a los responsables tanto de la sucursal como de capital humano a seguir apoyando este tipo de proyectos por parte de organismos externos, como el caso de las universidades que les permitan trabajar distintas temáticas como estrategias de venta, manejo y resolución de conflictos, asertividad y cambio de actitudes, que al mismo tiempo brindan un escenario real a los alumnos donde puedan desarrollar su potencial, adquiriendo con ello experiencias que permitan enriquecer sus conocimientos logrando mayor significancia.

BIBLIOGRAFÍA

Ayala, Sabino. (2004). *Capacitación de Personal*. Recuperado el día 09 de junio de 2013, de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/default.asp

Bohlander, S. y Snell. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 11ª ed. Thomson: México

Brunet, L. (2005). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

De Faria Mello, F. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México: Editorial Limusa.

Goncalves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Recuperado el 08 de mayo del 2013 de: <http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm>

Goñi, J. (2008). *Talento, Tecnología y Tiempo: los pilares de un progreso consciente para elegir un futuro*. España: Díaz de Santos.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (1997). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill.

Muñiz, G. (2010). Actitudes favorables hacia el trabajo que facilitan las relaciones interpersonales en las Pymes. *Instituto Tecnológico de Sonora*. México.

Munchinsky, P. (2007). *Psicología aplicada al trabajo*. México: Cengage learning.

Rios Reyes, A. (1999). *Cultura organizacional*. Obtenido el 22 Septiembre de 2013, de http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm

Rodríguez, J. (2003). *El factor humano en la empresa: motivación, trabajo en equipo, comunicación, cultura corporativa, cambio organizacional, liderazgo*. España: Deusto.

Zepeda H., F. (1999). *Psicología Organizacional*. Addison Wesley Longman de México: México

Capítulo 15. Perfil del comerciante del mercado Cajeme de Ciudad Obregón

María Fernanda Trigueros Medrano, Javier Urías Alarcón, Raquel Ivonne Velasco Cepeda,
Irma Guadalupe Esparza García y Maribel Guadalupe Gil Palomares

RESUMEN

El sector comercio sigue siendo la principal fuente de empleo y sustento en el país por la facilidad de acceso al mismo. Los cambios sociales traen modificaciones de gustos y hábitos de los clientes, quienes exigen una respuesta adecuada por parte de los comerciantes. La evolución del comercio depende en gran medida de los empresarios individuales que dirigen esta actividad, así como de su capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno (Millán y Fernández, 2003). ¿Cuál es el perfil del comerciante del Mercado Cajeme que influye en su desempeño? El objetivo del estudio fue identificar el perfil del comerciante del Mercado Cajeme de Ciudad Obregón, mediante un diagnóstico para conocer los factores que influyen en su desempeño. La muestra estuvo integrada por 80 comercios, se aplicó un cuestionario. El procedimiento: establecer necesidad de información, determinar objetivo del estudio, definir diseño de investigación, determinar fuentes de datos, diseñar instrumento, aplicar prueba piloto, diseñar muestra, recolectar información, capturar y procesar. Los resultados obtenidos: solicitan directamente productos al proveedor, 94% de los comerciantes atiende al mercado del consumidor, las ventas son estables, la competencia directa son los comerciantes del mercado, horario de atención de lunes a domingo. Conclusiones: las características más destacadas son la edad del comerciante, el nivel de estudios, tipo de negocio familiar, la infraestructura, la forma de realizar sus compras, el tipo de mercado que atiende, etc. Recomendaciones: mejorar el nivel de estudios, capacitación, realizar promociones y publicidad, crear alianzas para obtener precios más bajos de sus productos.

Palabras clave: mercado, comercio, comerciante, perfil del comerciante.

ANTECEDENTES

En la actualidad a medida que se profundiza y se amplía el fenómeno de la globalización y de la liberación comercial, mayores son los desafíos competitivos que enfrentan el micro y pequeño empresario (Müller, 2004). El entorno globalizado ha permitido la entrada de nuevos competidores, así como las graves crisis económicas que han surgido en nuestro país, poniendo en riesgo la existencia de las MiPyMEs, porque se ha carecido de los factores indispensables para evitar la pérdida de mercados.

Para la mayoría del micro y pequeño empresario, la globalización significa el mayor peligro para su existencia, esta gran amenaza del exterior también trae consigo oportunidades para continuar y fortalecer negocios o para iniciar otros más atractivos; sin embargo, las MiPyMEs no disponen de los recursos, ni están en posibilidad de comercializar, distribuir

mercancías o proveer servicios de una manera más eficiente. (Pradilla, Márquez, Carreón y Fonseca, 2008).

La evolución o desarrollo del comercio depende en gran medida de los empresarios individuales que dirigen esta actividad, así como de su capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno (Millán y Fernández, 2003). Es conocido que el comercio ha existido desde que se dieron las primeras formas de asociación entre los seres humanos mediante el intercambio o trueque, éste ha presentado nuevos paradigmas que cada vez lo hace que sea diferente, sin embargo, gracias a esta actividad comercial nace la necesidad de tener lugares fijos para realizar el intercambio en las plazas y tianguis, hasta llegar a lo que hoy día se conoce como mercados municipales.

García (2003) menciona que los mercados existen desde hace muchos años, cuando la sociedad organizada comprendió que era necesario establecer días, horarios y locales apropiados para la actividad de intercambio comercial de productos. Los mercados municipales a nivel mundial constituyen una de las fórmulas comerciales más tradicionales y con mayor arraigo en la distribución de productos frescos para la comunidad, estos establecimientos han desarrollado una labor de comercialización. De acuerdo con Martín (2010) los mercados municipales no permanecen ajenos a la reconfiguración de la demanda: necesitan conocer el comportamiento del consumidor actual para satisfacer sus necesidades y deseos. Puesto que a medida que pasa el tiempo, las exigencias de los clientes van en aumento, los cambios sociales que se van produciendo se materializan en modificaciones de gustos y hábitos los cuales exigen una reacción y una respuesta adecuada por parte de los comerciantes.

Entre los estudios realizados acerca del comercio se encuentra el de Millán y Fernández (2003) quienes realizaron una investigación en Córdoba España, para definir el perfil del pequeño comerciante, se seleccionaron 18 municipios, tomando como muestra 10 empresas del giro comercial de cada localidad, estos establecimientos no debían excederse de 25 empleados, la metodología que siguieron fue la comparación entre las características que posee el empresario y el empleado utilizando indicadores de formación, infraestructura, entre otros, que permitieron arrojar resultados que destaquen aquellas características que pueden influir decisivamente en el desempeño de sus actividades, así como en su competitividad futura; concluyeron con que el sector comercio en Córdoba mantiene una

forma de actuar tradicional que ha variado poco pese a la incorporación de las nuevas formas de gestión y venta y a las ventajas que aporta la tecnología y en la que se realizan pocos cambios.

Por otra parte, en un estudio realizado por la Federación del Comercio de Málaga (FECOMA, 2009), sobre el análisis de la actividad comercial de los mercados municipales, donde se desarrollaron dos técnicas, una cualitativa y otra cuantitativa, entrevistando a 13 presidentes de dichos establecimientos, se utilizó una muestra de 420 consumidores y 251 comerciantes con el fin de comparar los perfiles que poseen cada uno de los antes mencionados, utilizando indicadores de características de los comerciantes, productos y servicios que ofrecen y por parte de los consumidores las preferencias y las perspectivas que tienen acerca de los comerciantes como de sus productos, dicha investigación arrojó resultados de que los mercados municipales constituyen una oferta comercial muy importante, que se ve avalada y aceptada por más de

180 000 visitas de consumidores por semana, sin embargo, a pesar de su relevancia, en ningún caso la gestión del mercado se realiza por un profesional con dedicación a tiempo completo, mientras que el consumidor acepta los productos del comerciante; pero considera que la climatización, la limpieza y la señalización exterior de las instalaciones debe estar mejorada y tener un orden de administración en cuanto a la Gestión de los Gerentes del establecimiento.

En lo que respecta a Ciudad Obregón, el Mercado Cajeme conocido como “Mercajeme” para todos los habitantes, juega un papel importante dentro del comercio de la localidad, pues este ha sido un establecimiento de compra para todas las personas que residen en dicha ciudad desde 1945 cuando el mismo se encontraba a cargo del H. Ayuntamiento de Cajeme, nombrado como mercado municipal de la ciudad.

Siendo hasta el año 2004 cuando el Mercajeme pasara a ser privatizado en la presidencia de Ricardo Robinson Bours bajo la autorización que se había otorgado desde 1993 en el año de gobierno de Manlio Fabio Beltrones, donde algunas de las razones para comenzar la privatización del ahora Condominio Mercado Cajeme fue la deuda que tenía el municipio, otorgando al establecimiento como fideicomiso a la banca comercial con sucursal en Ciudad Obregón, misma que hasta la crisis de 1995 pasara el fideicomiso a favor del H.

Ayuntamiento de Cajeme, en donde surgieron problemas por parte de los locatarios del establecimiento por pasar de nuevo a poder del municipio.

Fue en 1997 cuando el gobernador autorizó la venta de los locales a los comerciantes pasando a ser privatizado hasta el año 2004, sin embargo, el Mercado Cajeme ha sufrido cambios debido a que en la última década se han presentado constantes formas para la adaptación de los locatarios en los formatos comerciales, los nuevos tiempos demandan que el comerciante busque formas de adaptarse a las exigencias y preferencias del cliente, así como las distintas modalidades de compra que se adoptan por los consumidores, por lo que los comerciantes se unen por un denominador común el cual es la búsqueda del éxito.

Junto a esta diversidad comercial, se ha producido el crecimiento de grandes grupos de distribución que poseen cada vez más una mayor cuota de mercado, sobre todo el sector de la distribución alimentaria.

En contexto, los mercados que surgieron como equipamientos comerciales necesarios para garantizar el abastecimiento de la población en productos de alimentación básica y altamente perecederos, asisten casi inmutables a la evolución del entorno del que depende su futuro.

Planteamiento del problema

Es frecuente escuchar como los Mercados de la República Mexicana juegan un papel importante dentro del comercio de la localidad sin embargo, a través del tiempo éstos han ido decayendo por las distintas formas de consumo que los clientes van adquiriendo debido a la globalización. El comportamiento de compra del consumidor afecta al comercio, ya que se tienen múltiples formas de compras, como lo es el comercio electrónico, y ahora el mercado es una de las tantas más opciones que tiene el consumidor para realizar sus compras por lo que éste se ha visto afectado (Rivera y Arrellano, 2009).

En Ciudad Obregón, Sonora las formas más frecuentes de realizar las compras son a través de tiendas de autoservicio, supermercados y tiendas departamentales, es por ello que el Mercado Cajeme (Mercajeme), ha pasado a ser una segunda opción al momento de querer realizar las compras por los consumidores, aunque éste sea de una tradición de años atrás, y por consiguiente era la primera opción por no existir los supermercados, los centros

comerciales, las tiendas de autoservicio y las tiendas departamentales. Sin embargo, no solo eso ha sido motivo para que los clientes no realicen sus compras en el establecimiento debido a que dentro de las instalaciones del “Mercajeme” es deprimente observar el lugar, ya que carece de espacio suficiente para efectuar las actividades diarias. Por otro lado, algunas de las deficiencias con las que cuenta el Mercado Cajeme son las siguientes: instalaciones en mal estado, la falta de limpieza del mercado, así como de estacionamiento para los clientes y comerciantes, elevador sin funcionamiento, y en algunas ocasiones no se recolecta a tiempo la basura.

Debido a lo antes descrito el comerciante enfrenta nuevos retos, la competencia que por el momento tiene que atender, además de que no es fácil satisfacer un mercado múltiple con diferentes características considerando el tipo de segmento o sector que se atiende es muy variable y no solo eso, también tiene que tener el poder de atraer a más clientes para mejorar sus ingresos, por consiguiente surge el siguiente cuestionamiento:

¿Cuál es el perfil del comerciante del Mercado Cajeme que influye en su desempeño?

Justificación

Conocer el perfil del comerciante del Mercado Cajeme de Ciudad Obregón, permitirá saber cómo se encuentra realmente en cuanto al desempeño que este brinda al consumidor, identificando las características de los comerciantes mismos que laboran dentro del establecimiento, así como identificar la problemática que existe en la actualidad como lo son: limpieza, infraestructura, entre otras. Al igual que permitirá saber la experiencia de los comerciantes del Mercajeme.

Por otro lado, los beneficios que se obtendrán al realizar dicha investigación, es conocer la viabilidad de la creación de un nuevo mercado municipal de acuerdo a la opinión de los comerciantes, esto con el fin de reducir los vendedores ambulantes, debido a que se observa día a día nuevos puestos semifijos y vendedores en banquetas y calles que obstruyen el libre tránsito de vehículos o personas, ocasionando problemas o molestias a quienes necesitan hacer uso de las distintas rutas dentro de la ciudad.

Mediante esta nueva creación se busca asignar un espacio a los comerciantes dispersos para que desarrollen sus actividades dentro de la legalidad, pagando impuestos, generando empleos y desarrollándose armónicamente.

Objetivo

Identificar el perfil del comerciante del Mercado Cajeme de Ciudad Obregón, mediante un diagnóstico para conocer los factores que influyen en su desempeño.

Marco teórico

El sustento teórico en el que se basa la presente investigación está relacionado con los conceptos de mercado, comercio, comerciante y perfil del comerciante.

Kotler y Armstrong (2003) definen el mercado como un conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que pueden satisfacer mediante una relación de intercambio. Por otra parte, Rivera (2012) lo define como el lugar físico o virtual en el que se produce una relación de intercambio entre individuos u organizaciones. Por lo tanto el mercado es un lugar físico o virtual de compradores reales y potenciales con una necesidad o deseo por satisfacer, dispuestos a realizar un intercambio monetario a cambio de adquisición de un producto y/o servicio.

El comercio es definido por Caballero y Padin (2006) como la actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado así como la compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. En el mismo sentido Burruezo (2003) hace mención al comercio como la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, venta o transformación. Por lo tanto el comercio es la actividad mediante la cual se intercambian, venden o compran productos con fines de lucro.

El comerciante es aquella persona que se dedica de manera oficial a la actividad del comercio (Domínguez, 2006). Sin embargo Carrillo (2004) define al comerciante como aquella persona física o jurídica, nacional o extranjera, que se dedica habitualmente a la comercialización de bienes, entendida como una etapa intermedia entre la de producción y la de consumo, suponiendo el traspaso de la propiedad de los bienes de un sujeto a otro. Considerando las definiciones descritas, se puede decir que el comerciante es aquella persona que comercializa es decir, que se dedica a negociar comprando y vendiendo mercancías para obtener retribuciones monetarias.

En un estudio realizado en el 2009 por Bastidas y Bolaños sobre el perfil de un gerente social en un entorno globalizado, definen el perfil como el conjunto de rasgos peculiares que se engloba a nivel de educación, nivel de formación, experiencia y habilidades intelectuales y/o físicas, para una persona o grupo de personas. Por otro lado, Hernández (2004) lo define como un conjunto de medidas y características diferentes de una persona o grupo, cada una de las cuales se expresa en la misma unidad de medición.

Método

La investigación realizada es con enfoque cuantitativo, de carácter descriptiva y exploratoria. Los sujetos de estudio fueron los comerciantes del Mercado Cajeme de Ciudad Obregón, Sonora; con diferente giro comercial. La muestra estuvo conformada por 80 comerciantes de un total de 357 locales. Para el cálculo de la muestra se utilizó el método probabilístico con un nivel de confianza del 95%.

Se elaboró un cuestionario tomando como referencia el de una investigación relacionada a los mercados municipales en España, realizada ésta por Castrejón y López (2011), y se realizaron los ajustes pertinentes para el caso en estudio. El instrumento estuvo conformado por 34 ítems, de opción múltiple con respuestas cerradas. Las preguntas estuvieron agrupadas en: información general, características del negocio, disponibilidad de horario, comportamiento de compra, tipo de mercado que atiende cada comerciante, forma de pago y quejas de los clientes, comportamiento de ventas, competencia, percepción de los comerciantes respecto al mercado Cajeme.

El procedimiento fue el siguiente:

1. Establecer la necesidad de información, en esta etapa se determinó la documentación necesaria que se utilizó para el estudio, tales como antecedentes históricos del Mercado Cajeme, así como la búsqueda bibliográfica de artículos documentados para establecer los puntos de referencia de la investigación.
2. Determinar el objetivo del estudio que es el enfoque central de la investigación, posteriormente se realizó un análisis de causas para identificar qué problemáticas y factores contribuyen en las características que poseen los comerciantes del Mercado Cajeme de Ciudad Obregón, mismas que favorecieron para establecer las necesidades de la investigación.

3. Determinar el diseño de la investigación, que como ya se comentó es de tipo descriptiva puesto que se especifican características importantes de los comerciantes, sin embargo, es también de tipo exploratoria debido a que se examina un tema de investigación poco estudiado,
4. Determinar la fuente de datos, en este caso fueron datos primarios debido a las necesidades del estudio.
5. Diseñar el instrumento. Como ya se mencionó se tomó un instrumento de referencia realizándose los ajustes pertinentes y éste fue validado por expertos.
6. Aplicar prueba piloto. Como resultado de lo anterior se realizaron ajustes al cuestionario.
7. Diseñar la muestra. Se utilizó la fórmula para población finita, siendo de tipo probabilístico.
8. Recolectar la información. Se aplicó el cuestionario a la muestra de comerciantes.
9. Capturar y procesar la información en una base de datos (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales-SPSS), previo análisis de los cuestionarios.
10. Análisis e interpretación de la información. Esta se realizó considerando las necesidades y requerimientos de información.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

Los resultados obtenidos de la investigación se presentan a continuación, considerando primeramente la información general y posteriormente cada uno de factores analizados que conforman el perfil del comerciante.

En el rubro de información general se encontró que el 54 % de la muestra pertenece al sexo masculino y un 46 % al femenino. La edad de los comerciantes que predominó con un 47 por ciento se encuentra en el rango de 40 años o más, mientras que un 44% entre 26 a 39 años, y solo el 9% está entre 18 y 25 años. Respecto al nivel de estudios del comerciante un 44% cuenta con secundaria, mientras que un 30 % tiene preparatoria, un 16% tiene estudios de licenciatura, 7% de la muestra cuenta con primaria, y un 3% tiene estudios relacionados con el comercio.

Respecto a las características del negocio el mercado cuenta con diferentes giros comerciales, el 16% de los comerciantes entra en la categoría de otros (artículos electrónicos, artículos para el hogar, artículos religiosos, servicio para bolear zapatos,

bolsas y mochilas, café, cerrajería, cosméticos); 13% se encuentra en el giro de cárnicos; 13% ropa en general; 9% de los comerciantes tiene joyerías; el 8% de los establecimientos son tiendas naturistas; 6% comida preparada así como también frutas y verduras; un 5% en sombreros, gorras y calzado; seguido de un 4% en florería, dulces y lácteos; el 3% establecimientos de abarrotes, instrumentos musicales y artesanías; y un 1% a teléfonos celulares.

De acuerdo a la antigüedad del establecimiento, del total de la muestra el 30% de los comerciantes se encuentra entre el rango de 15 a 20 años, seguido de un 27% que tienen de 9 a 13 años, el 13% de 21 a 25 años, finalizando con un 20% que cuenta con más de 25 años.

Del total de la muestra se observa que el 60% de los establecimientos son negocios familiares, mientras que el 40% restante no lo son. Dentro de los establecimientos sin importar si son familiares o no, el 57% cuenta con empleados sin ningún parentesco, mientras que el 43% restante de los que laboran si son miembros de la familia predominando esposa e hijos.

Respecto a la infraestructura un 49% del total de la muestra cuenta con área de exhibición y venta, mientras que el 32% tiene estantes para sus productos, seguido de un 14% con refrigerador para conservar el producto, finalizando con un 5% que posee alguna otra infraestructura que complementa la venta de sus mercancías.

Otra de las preguntas estuvo relacionada con el número de locales con los que contaban en el mercado, dando como resultado que un 59% no tiene otro local, mientras que un 41% mencionó que si cuenta con uno o más para la venta de sus productos.

Con el objetivo de conocer la disponibilidad de horario que tienen los comerciantes para los consumidores, se cuestionó los días de las semanas que permanece abierto el negocio por lo que los resultados fueron los siguientes: un 86% del total de la muestra, cuenta con un horario de apertura de lunes a domingo, mientras que un 11% es de lunes a sábado, finalizando con un 3% que ofrece sus productos solo de lunes a viernes.

En lo que al horario de atención al público se refiere un 45% mencionó que de 9:00 a 19:00 horas, mientras que un 37% permanece abierto de 7:00 a 19:00 horas, y un 18% de los comerciantes tienen abierto al público de 8:00 a 20:00 horas.

Respecto al comportamiento de compra de los comerciantes para abastecerse de producto a ofertar, un 52% comenta que lo solicitan de manera directa de los proveedores los cuales les entregan los productos en el negocio, mientras que un 33% realizan las compras en tiendas mayoristas, y un 9% en la central de abastos porque cuentan con una gran variedad de productos y precios accesibles para su comercialización, por último un 6% de los encuestados mencionaron que las compras las realizan en tiendas departamentales fuera de la ciudad.

Otra de las preguntas estuvo relacionada a si realizaban compras en grupo con compañeros del mismo giro del Mercado Cajeme; encontrándose que el 93% de la muestra no realizan sus compras con comerciantes del mismo giro de su producto, mientras que un 7% si lo adquieren en grupo. En lo que se refiere a cada que tanto tiempo realizan sus compras, se encontró que un 30% la realizan a diario y de acuerdo con el producto ofertado y la demanda ya que algunos productos son perecederos, un 21% de los comerciantes efectúa sus compras semanalmente, otro 18% respondieron que mensualmente, un 15% las lleva a cabo en periodos diferentes a los mencionados, un 9% las realiza cada 3 días, y un 7% de los comerciantes lo hace quincenalmente.

En relación a cómo efectúa el pago de sus compras, se encontró que un 78% de los comerciantes las realiza al contado, mientras que un 22% las realiza a crédito. De acuerdo al porcentaje de los comerciantes que realizan las compras a crédito, se encontró que un 67% realiza negociaciones con el mismo proveedor, mientras que el 33% solicita préstamos en los bancos.

También se cuestionó sobre el tipo de transporte utilizado para trasladar sus productos, encontrándose que un 39% no necesita transporte, ya que el producto llega a su negocio, mientras que un 30% utiliza transporte propio para efectuar sus compras, seguido de un 26% que le envían la mercancía por paquetería, y un 5% trasladan sus productos en transporte público.

En lo que respecta al mercado que atiende cada comerciante, se obtuvo que un 94% está dirigido al consumidor, mientras que el 6% restante se enfoca al usuario industrial. De los productos que están orientados al consumidor final un 65% son para adultos, mientras que el 20% es destinado a jóvenes adolescentes; por otra parte, un 6% atiende el mercado de niños, y un 2% respondieron a atienden a todos los anteriores. En lo que respecta al usuario

industrial, se puede apreciar que un 4% pertenece a revendedores, mientras que el 2% del total va dirigido a empresas.

En las preguntas relacionadas al cliente se cuestionó sobre la forma en que éstos realizaban el pago, encontrándose que un 97% lo realiza en efectivo y un 3% efectúa sus compras con tarjetas de crédito o débito. También se cuestionó sobre el tipo de quejas que se han presentado durante la atención al cliente; encontrándose que el 51% afirma que los precios son elevados, un 20% mencionó problemas en la calidad de los productos que ofrecen, mientras un 18% manifestó que no tenían quejas por parte de los clientes, y un 11% manifestó ciertas actitudes de servicio inadecuadas por parte del personal.

Una sección del cuestionario estuvo relacionada a las ventas; a este respecto se cuestionó como había sido el comportamiento de las ventas de lo que va del año 2013 con respecto al 2012, encontrándose que el 59% de los comerciantes consideran que se han mantenido estables, mientras que un 39% mencionan que éstas han disminuido, tan solo un 2% de los comerciantes dijeron que éstas han aumentado. También se cuestionó cómo les han afectado las ventas con relación a las compras por Internet por parte de los consumidores, a lo que un 55% respondió que no les ha afectado, mientras que un 25% dijo desconocer la situación; un 13% respondió que les afectado un poco.

Otra de las preguntas estuvo relacionada a qué acciones considera que debe realizar para lograr un incremento en las ventas, a lo que un 35% considera las promociones y publicidad de sus productos; un 27% considera que la variedad de los productos, un 23% afirma que la calidad es primordial; y un 1% consideró todas las anteriores. En relación al documento que se expide al realizar las ventas se encontró que un 46% de los comerciantes expiden una nota de remisión, el 36% hace entrega de un ticket en la venta de sus productos, un 10% elabora una factura, finalmente un 1% menciona que elabora todo lo anterior.

Respecto a cómo considera el comerciante la demanda de sus productos en relación a la de sus competidores, un 74% supone que es similar, un 15% que cuenta con menor demanda, y el 11% restante respondió que sus productos tienen mayor aceptación que otros locales del mercado.

Con respecto a los principales competidores, los comerciantes consideran que el 43% son los mismos comerciantes del mercado, el 31% considera a los supermercados, un 11% cree

que los comercios que están alrededor del mercado; un 6% opina que son las tiendas de autoservicios, y uno por ciento considera que son las ventas por Internet.

En la tabla 1 se muestran el perfil del comerciante con las características antes descritas.

Tabla1. Perfil del comerciante

Información general	Características predominantes
Sexo	Masculino
Edad	40 años o más
Nivel de estudios	Secundaria
Información del negocio	Característica predominante
Giro del negocio	Otros
Antigüedad	De 15 a 20 años
Tipo de negocio	Familiar
Personas que laboran en el negocio	57% empleados sin parentesco 43% miembros de la familia
Infraestructura	Área de exhibición y venta
Número de establecimientos	Un local
Disponibilidad de horario	Característica predominante
Días de la semana que permanece abierto el local.	Lunes a domingo
Horario de atención	9:00 a 19:00 horas
Comportamiento de compra	Característica predominante
Realiza las compras	Con proveedores que llegan directamente al negocio.
Modo de realizar la compra	Individualmente
Cada que tanto tiempo realiza la compra	Diariamente
Pago	Contado
Tipo de transporte para trasladar sus productos	En la mayoría de los casos les llega el producto a su establecimiento.
Mercado	Característica predominante
Tipo de mercado	Consumidor final
Mercado que atiende	Adultos
Clientes	Característica predominante
Modo de pago	Efectivo
Tipo de quejas más comunes	Precios elevados
Ventas	Característica predominante
Ventas con respecto al año 2012	Se han mantenido estable
Compras por Internet por parte de los consumidores	No han afectado a las ventas
Documentos que expide como comprobante	Notas de remisión
Acciones a realizar para el incremento en ventas	Promociones y publicidad
Competencia	Característica predominante
Demanda de los productos con relación a la competencia	Similar al resto de los comerciante del mercado.
Principal competidor	Mismos comerciantes del mercado

Fuente: elaboración propia, junio de 2013.

Otra de las secciones del cuestionario está relacionada al conocimiento del reglamento del Mercado Cajeme. Un 51% de los comerciantes sí lo conoce, mientras que el 49% restante no tiene conocimiento de ello. Respecto a los derechos que tiene como condómino

(propietario del local), se puede observar que un 61% conoce sus derechos, mientras que el 39% restante los desconoce.

La última sección del cuestionario se refiere en particular al Mercado Cajeme. Se cuestionó sobre las medidas de protección civil que se requieren para el mercado; encontrándose que un 34% piensa que la señalización de rutas de evacuación es necesaria, el 32% menciona que es la falta de botiquín en cada local, mientras que un 21% comentó que las salidas de emergencia, 10 % mencionó medidas de seguridad pública, y 3% considera que se requieren extintores en cada local.

Respecto a las necesidades que tiene el mercado en cuanto a infraestructura un 39% opina que una reorganización, un 32% sugiere una remodelación, un 15% menciona que se requieren vías de acceso, un 11% sugiere una ampliación, mientras que el 3% restante todas las anteriores.

Discusiones

La evolución o desarrollo del comercio depende en gran medida de los empresarios individuales que dirigen esta actividad, así como de su capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del entorno (Millán y Fernández, 2003). De acuerdo al estudio que tiene como interrogante ¿Cuál es el perfil de los comerciantes del mercado Cajeme de Ciudad Obregón que influye en su desempeño?, algunos de los resultados que se obtuvieron en el transcurso de la investigación, fueron factores de nivel educación, giro comercial, opiniones respecto al establecimiento donde laboran los comerciantes, así como las formas en que realizan las compras mismas que denota la calidad de los productos que ofrecen a los consumidores, así como el trato que emplean con los clientes.

Los datos obtenidos indican que la investigación cumple con su objetivo al identificar esas características que poseen los comerciantes del Mercado Cajeme, los cuales al ser comparados con otras investigaciones que se han realizado, se observa que los empresarios son de diferentes giros comerciales y que se encuentran en la etapa de vida adulta, debido a que tiene una edad promedio entre los 40 a más años.

Asimismo predomina la presencia del comerciante del sexo masculino a cargo de los establecimientos del local, en la mayoría el nivel de estudio es básico, le dedica tiempo

completo a sus actividades, con una antigüedad mayor de 15 años, es posible observar que en cuanto a las consideración de los incrementos de las ventas consideran que se deben realizar promociones y publicidad de los productos. En lo que respecta la opinión de los comerciante con el establecimiento en el que laboran, opinan que las problemáticas principales que surgen son de carácter administrativo, ya que consideran que la mala administración que se maneja dentro del mercado ha sido un factor clave para que éste haya ido decayendo poco a poco; además que la protección civil es deficiente dentro de las instalaciones.

En su mayoría los productos que ofrecen los comerciantes del “Mercajeme” van dirigidos al consumidor final, sin embargo, al realizar un análisis con estos resultados se observó que hay cierta similitud con la investigación del mercado 16 de septiembre del Toluca (Castrejón y López, 2011); debido a que las autoras mencionan que el perfil de los comerciantes del mercado se encuentran en la etapa de vida adulta, entre los 40 a más años, coincidiendo en que los empresarios consideran deben realizar promociones y publicidad para el incremento de sus ventas, así como también la antigüedad de los puestos son comerciantes, y las formas en que realizan las compras, también denotan la calidad de los productos que ofrecen a los consumidores, así como el trato que se da a los clientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El desempeño de los comerciantes está enfocado principalmente desde la perspectiva del cliente ya que los locatarios tienen bien identificado el tipo de mercado al que se dirigen, de igual forma los procesos internos que manejan en su establecimiento para la venta de sus productos, la experiencia del comerciante por los años de permanencia en el mercado le permite mantener una estabilidad en sus ventas, el flujo de personas que asisten al mercado sigue siendo concurrido, sin embargo se presenta un área de oportunidad o mejora en el nivel de estudios para los comerciantes jóvenes.

Por otro lado, los comerciantes del “Mercajeme” de acuerdo a la información obtenida, son del sexo masculino y se encuentran en una edad promedio de 40 años o más, teniendo como estudios realizados solo la secundaria, con una antigüedad en sus negocios de 15 a 20 años. Generalmente los locales son familiares, aunque no todos son atendidos por miembros que tengan un parentesco con el dueño, sino que son empleados externos. Sin embargo, hay establecimientos que son atendidos por las esposas e incluso algunos de ellos

son asignados por el padre a sus hijos para que los administren. Otro aspecto que se observó, es que un comerciante posee más de un local, mismos que son heredados a sus familiares, lo que impide la entrada de nuevos comerciantes a la organización comercial.

Los comerciantes muestran el interés por la mejora de la infraestructura del establecimiento, buscan recursos para dichos avances que les permitan desenvolverse de la mejor manera y así poder brindar un mejor servicio a los clientes.

Los establecimientos del “Mercajeme” tienen la disposición de abrir su negocio para ofrecer sus productos de lunes a domingo con un horario de atención al público de 9:00 a 19:00hrs lo que permite poder satisfacer la demanda de los consumidores en el tiempo que éstos tienen disponible.

La forma de efectuar la adquisición de los insumos principales de cada comerciante para la venta de sus productos es de manera propia, cada uno de los encargados de su establecimiento realiza sus compras individualmente, siendo éstas elaboradas según el requerimiento de cada uno de los puestos, realizando el pago de las mercancías en efectivo.

En el Mercado Cajeme se puede ver que en su mayoría los productos que se ofrecen van dirigidos al consumidor final, mismo que efectúa las compras al contado, y usualmente es el cliente quien se queja continuamente por los precios elevados que se tienen en el “Mercajeme”.

Es interesante darse cuenta en la realización del estudio que aunque se sabe que la economía en el país se ha visto afectada por la crisis económica, los comerciantes del Mercado Cajeme afirman que las ventas se han mantenido estables, con respecto al año 2012. Mientras que el consumidor ha ido adquiriendo nuevas formas de realizar las compras, por lo que fue importante cuestionar a los pequeños empresarios cómo les ha afectado las ventas por internet que utilizan generalmente las personas, y en su mayoría respondieron que no les ha impactado o que simplemente se desconoce esa información. Sin embargo, tienen claro que deben llevar a cabo distintas estrategias para el incremento de la venta de sus productos, entre las consideraciones se encuentran que deben realizar promociones y publicidad con el fin de atraer nuevos clientes.

En lo que respecta a la competencia se sabe que ésta siempre estará presente en cualquiera de las actividades que se realicen en las empresas sin importar el tamaño ni el giro, incluso entre las mismas personas es una constante guerra para acaparar el mercado que se desea

penetrar, es por eso que se cuestionó a los comerciantes cómo es que ellos consideran la demanda de sus productos con respecto a los de sus competidores del mismo establecimiento, respondiendo que es similar para todos, sin embargo, piensan que su principal competencia es entre ellos mismos.

A su vez, los locatarios conocen el reglamento del Mercado Cajeme, de igual manera tienen claros los derechos que poseen como condóminos, pero consideran no ser suficientes, puesto que solo es beneficio para unos cuantos, por lo que creen que el reglamento debe ser aplicado a todos por igual, sin haber alguna distinción entre unos comerciantes solamente.

Fue importante considerar las opiniones de los comerciantes con respecto a las instalaciones del Mercado Cajeme puesto que son ellos los protagonistas de que su operación siga y con ello prosiga la tradición que tiene este establecimiento, por lo que algunas de las cosas que consideran requiere el mercado es una buena señalización de rutas de evacuación, además de que piensan que una remodelación y una reorganización interna sería favorable.

Un factor importante que impacta a los pequeños empresarios son las problemáticas existentes referente a la desorganización interna que se presenta continuamente por la administración del establecimiento, así como la limpieza del lugar. Consideran que no es necesaria la apertura de un nuevo mercado puesto que esto no sería la solución para acabar con las causas que afectan el bienestar de sus negocios, ni del mismo establecimiento, además que esto causaría que se perdiera la tradición que ha generado el “Mercajeme” para la comunidad de Ciudad Obregón, al igual saben que el establecer un lugar nuevo causaría mayor competencia para ellos lo cual lo creen desfavorable.

Se recomienda mejorar el nivel de estudio de los comerciantes, específicamente en los jóvenes y capacitar al resto del personal en atención y servicio al cliente, lo cual disminuiría la queja de los mismos.

Como la mayoría son empresas familiares es necesario que éstas cuenten con una estructura organizacional, prácticas administrativas y mecanismos de gobierno en donde se respete la autoridad del líder (jefe de familia), ya que la continuidad de las mismas requiere de un liderazgo para trabajar en un ambiente competitivo de rápidos cambios.

En lo que respecta la administración del “Mercajeme”, es necesario que las autoridades encargadas de la operación del establecimiento se comprometan con todos los condóminos para mejorar las instalaciones del mercado.

Se deberán realizar inspecciones cada cierto tiempo para estar al tanto de las medidas de protección que son requeridas en los locales de los condóminos, para evitar que las autoridades de vigilancia encargados de la seguridad civil apliquen multas a los comerciantes por los descuidos que se pueden tener en los locales.

Continuando con la protección del mercado es necesario estar supervisando la planta alta del establecimiento, ya que los cables de alto voltaje están sueltos y al alcance de todos, lo cual podría ocasionar un accidente en cualquier momento.

La administración del mercado deberá aplicar el reglamento del “Mercajeme”, de igual forma se les recomienda otorgar a cada comerciante una copia del ejemplar para evitar los conflictos posteriores que se puedan presentar, se aconseja que las autoridades se asesoren de lo que se establezca en él, sea cumplido por los locatarios, evitando las preferencias sobre unos pocos solamente.

Se debe establecer mejor vigilancia para el mercado debido a que los comerciantes sugieren que requieren de seguridad municipal y no de guardia de empresas que ofrecen ese servicio, puesto que han surgido hechos que han incrementado la inseguridad de los trabajadores de los locales, de los mismos condóminos e incluso de los consumidores.

Por otro lado, sería favorable disminuir el ambulante que se presenta en los exteriores del “Mercajeme”, así como también se debe cuidar la limpieza tanto interna como externa de establecimiento, por consiguiente la reparación de los elevadores es algo que se debe implementar para el beneficio de los mismos locatarios y de los clientes que continuamente realizan las compras en este lugar, de esta manera la imagen del mercado sería más adecuada y aceptada para los consumidores.

En lo que respecta a los comerciantes se recomienda que realicen un trato amable y adecuado para el cliente, que implementen alternativas que les ayuden a incrementar sus ventas y que se tengan en constante actualización las tendencias de moda que buscan los consumidores en la actualidad, así como realizar alianzas entre locatarios del mismo giro con el fin obtener mejores beneficios puesto que una de las características del comportamiento de compra del comerciante es que lo hacen por medio de proveedores y si

se realizaran en conjunto obtendrían mejores precios, mayores garantías y con eso muy posiblemente se tendrían incremento en las utilidades de los condóminos.

BIBLIOGRAFÍA

- Bastidas, A. & Bolaños, S (2009) Elementos para la construcción de un perfil para el gerente social en un entorno globalizado. *Revista Tendencias*, 10(2). Consultado de <http://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/601>
- Burruezo, J. (2003). *La gestión moderna del comercio minorista. El enfoque práctico de las tiendas minoristas*. 2a ed. España: Esic Editorial.
- Caballero, I. & Padin, C. (2006). *El comercio. Una visión general de los instrumentos operativos*. 1a ed. España: Ideas Propias Editorial.
- Castrejón, C. & López, A. (2011). *Multiculturalismo y mercados. Pásele marchanta*. Recuperado el día 20 de enero de 2013 en: <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/Archivos/Libro/Multiculturalismo%20y%20mercados-libro.pdf>
- Carrillo, I. (2004). *Prácticas Comerciales y Documentación*. 24⁰ ed. México: Editorial Banca y Comercio, S.A. de C.V.
- Domínguez, H. (2006). *El servicio invisible. Fundamento de un buen servicio al cliente*. 1^a ed. Colombia: Eco Ediciones.
- Federación del Comercio de Málaga (2009) *Análisis de la Actividad Comercial de los Mercados Municipales de Málaga*. Recuperado el 10 de marzo del 2013. <http://www.asociacionesenred.com/files/b0649dc4781c16b8cdd7a412cd64f477.pdf>
- García, L. (2003). *Mercado Municipal. Manuales elementales de servicios municipales*. 1a ed. Nicaragua: AMUNIC
- Hernández, P. (2004). *La gestión moderna del comerciante*. 1^a ed. España: ESIC.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del marketing*. 6a ed. México: Pearson Educación.
- Martín, V. (2010). Mercados municipales: la respuesta de los consumidores. Distribución y Consumo n° 109. Mercasa. Recuperado el 10 de febrero de 2013 en: <http://www.mercasa.es/files/multimedios/2.pdf>
- Millán, S. & Fernández, V. (2003). *El perfil del pequeño comerciante condiciones para su competitividad: el caso de Córdoba*. Recuperado el día 20 de mayo de 2013: <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2003%20-%20Almeria/asepeltPDF/97.PDF>

- Müller, M. (2004) *Grandes centros comerciales y recreacionales en Santafé de Bogotá*. 1a ed. Colombia: Biblioteca Virtual. Recuperado el 20 de abril de 2013 de: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/historia/bogota/centros.htm>
- Pradilla, E. & Márquez L. & Carreón S. & Fonseca, E. (2008). Centros comerciales, tercerización y privatización de lo público. *Revista Ciudades* No79. Recuperado el 25 de febrero de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:WN3WPY7v3xwJ:www.rn.iu.buap.mx/edit/revistas/contenido.php%3Fid%3D79+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx>
- Rivera, J. & Arellano, R. (2009). *Conducta del consumidor. Estrategias y políticas aplicadas al marketing*. 2ª ed. España: Esic Editorial.
- Rivera, J. (2012). *Dirección de marketing. Fundamentos y aplicación*. 3ª ed. España: Esic Editorial.

Capítulo 16. Aplicación de un sistema de control de costos aplicando software para la mejora en el proceso de costeo en una empresa minera

Ramón Alberto Castillo Zavala, Gilda María Martínez Solano, Aarón Fernando Quirós Morales, Jesús Enrique Sánchez Padilla y Mauricio López Acosta

RESUMEN

Podría decirse que la construcción es de todas las industrias la menos industrializada, quizá por la gran rotación de gente que la caracteriza o tal vez porque sea una industria sin un lugar fijo. Estas características tan peculiares la diferencian sensiblemente de una fábrica, donde es posible tomarse el tiempo, tanto como para destinar los recursos necesarios como para capacitar a los operarios, definir métodos y generar acciones correctivas. La presente investigación se basó en implementar un sistema de control y de mejora en el registro y estimación de costos para los trabajos adicionales en la obra realizada en una compañía minera. La problemática enfrentada se basa en la deficiencia en el costeo y control de los trabajos adicionales, específicamente en el área del montaje de los transportadores, en donde dichos trabajos no eran registrados o documentados, generando un costo de proceso extra, sin posibilidades de ser cobrado ante el contratante. Mediante la inspección y registro documentado, así como de la estimación de los costos de cada trabajo adicional realizado, se diseñó un sistema de control de manera que se documentara cada trabajo y actividad hecha. Al estimar los costos de los trabajos adicionales, mediante el método de precios unitarios, y el uso del programa OPUS 2010, se pudo concluir con la implantación de un sistema que posibilita una mayor organización y mejor desempeño de las actividades para la documentación y estimación de los costos de trabajos adicionales, lo que procura la consiguiente retribución de los mismos ante el contratante.

Palabras clave: costeo, precios unitarios, sistema de control.

ANTECEDENTES

El siguiente proyecto presenta información acerca de la empresa Fabricación y Montajes Especializados Quezada S.A. de C.V. la cual se encuentra desarrollando el proyecto de remodelación del área High Grade de la compañía minera Cobre del Mayo, misma que se encuentra en la comunidad de Piedras Verdes en Álamos Sonora. La empresa, que cuenta con 120 empleados, se dedica a la fabricación de estructuras metálicas y montaje de equipos especializados como molinos, motores industriales, bandas transportadoras, trommels, entre otros equipos. Sus principales clientes son CEMEX, Ternium, Minera Cuzcatlán, M3 y Bimetals, este último involucrado en el proyecto de remodelación de la minera en mención. El problema que se tiene en la empresa se encuentra en las modificaciones que se realizan en los transportadores de las diferentes áreas que componen

al proyecto y el registro y control de costos de los trabajos adicionales que se realicen en dichos transportadores.

Establecer un sistema de registro y control de costos para los trabajos adicionales que se realizan en una obra es esencial, ya que, en un proyecto en el que se están realizando modificaciones es primordial generar una estructura documental para la generación de registros y la estimación del costo del trabajo. Las actividades que se generan al realizar un trabajo adicional conllevan el hacer modificaciones que requieren tiempo, personal, herramientas, materiales consumibles y equipos. Debido a lo anterior, en la empresa se ha detectado que es necesario desarrollar e implementar un sistema de control para los trabajos adicionales.

Planteamiento del problema.

El proceso de costeo presenta deficiencias en el proceso de costeo de trabajos adicionales en el área de montaje, a raíz de las modificaciones originadas en los transportadores de fabricación por proveedor externo, para las diferentes áreas que componen el proyecto (área de trituración primaria, cribado primario, trituración secundaria y terciaria, cribado secundario) presentando defectos que generan trabajo adicional de arreglo o modificación para la empresa, en donde dichos trabajos no son registrados o documentados, lo que genera un costo de proceso extra, sin posibilidades de ser cobrado ante el contratante.

Se tiene la necesidad de desarrollar e implementar un sistema de registro y control de costos de todos los trabajos adicionales que se realizan, ya que actualmente la empresa no cuenta con tal sistema. Debido al gran volumen de modificaciones en la obra, es de gran importancia tener seguimiento en todas las actividades añadidas, esto debido a que se necesita presentar de manera ordenada y documentada todo lo que se desarrolló, pudiendo entonces estimarse y cobrarse todo aquel trabajo que se realizó adicionalmente en la obra.

Justificación.

Los trabajos adicionales en los transportadores de la obra incrementaban cada vez más, y la situación se complicaba debido a que no se registraban las modificaciones, se generaba un descontrol porque cada modificación constituía un costo extra para la empresa. Al valorar

dicha situación y con el propósito de generar mejoras, se vio la necesidad de desarrollar e implementar un sistema de registro y control de costos de dichos trabajos adicionales, considerando la necesidad de analizar detalladamente las áreas y así aplicar las herramientas necesarias para el registro y control, de esta manera que se generen evidencias que faciliten el cobro de los trabajos adicionales que han sido realizados, obteniendo una retribución económica para la empresa.

De no realizar dicho sistema propuesto existe alta probabilidad de que se genere un descontrol e incertidumbre de todos los trabajos adicionales realizados, por lo que no se tendría registro ni evidencia de las actividades realizadas y por lo tanto no se podría estimar los costos de todo trabajo adicional hecho en la obra, impactando de manera económica a la empresa al estar invirtiendo recursos y no obteniendo retribución por dichos trabajos.

Según Ramírez de Arellano (2004), algunos de los beneficios de la aplicación de un sistema de control son:

- Establecimiento de las diferentes actividades que se realizan en la empresa.
- Conocimiento en forma detallada por los trabajadores de su empresa:
- Por actividad, por operación, por tarea, etc.
- Por línea de producción, por producto, por proyecto, etc.
- Valoración de los tiempos de los trabajadores para calcular los costes de una línea de fabricación, producto o actividad.
- Obtención de listados que permitan prescindir de las partes de trabajo manuales.
- Posibilidad total de integración de hardware y software entre los sistemas de control de actividades, control de tiempos de presencia de empleados y control de accesos.

Objetivo.

Implementar un sistema de control y mejora para el registro y estimación de costos de trabajos adicionales para todas las modificaciones que se realicen en los transportadores, mediante la creación de una estructura documental, en donde se especifique el trabajo realizado, las actividades, horas hombre, equipos utilizados, evidencia fotográfica y además de realizar un catálogo de precios unitarios para cada uno de los trabajos adicionales a través del software OPUS 2010, para así tener evidencia documentada y los argumentos

necesarios para comprobar los diferentes trabajos adicionales realizados y genere ganancias hacia la misma.

Marco Teórico.

Según Rojas (2007), se entiende por costo la suma de las erogaciones en las que incurre una persona para la adquisición de un bien o servicio, con la intención de que genere un ingreso en el futuro. Varela (2009), afirma que la estimación de costos implica un cálculo a-priori de lo que habrá de ser. El trabajo del especialista de costos es conjetural por excelencia. Conjetura en el contexto que nos ocupa, es un juicio que se forma de los costos probables en que se incurrirán, por las señales que se observan en un proyecto -planos y especificaciones y condiciones que podrían prevalecer en la obra, para determinar un hecho (¿cuánto cuesta la obra?) basándose en:

- Experiencia
- Observaciones
- Razonamientos
- Consultas

Este mismo autor, Varela (2009), enfatiza el hacer las conjeturas más realistas, porque en la medida que tales suposiciones sean lo más formales, ciertas y sustentables, los resultados serán fiables.

Un proyecto es un conjunto de actividades únicas con un inicio y un final definidos. La administración de proyectos es la tarea de hacer las actividades respectivas a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo con las especificaciones (Robbins y Coulter, 2005)

Salazar (2003), dice que la construcción de un edificio, sea éste una casa habitación u otro tipo de inmueble, hace necesaria una planeación que asegure lograr los objetivos deseados: una construcción de calidad, a un costo razonable, efectuada en el tiempo justo. Esta planeación deberá estar apoyada en la interpretación del proyecto. El cual debe expresar con detalle las características del edificio, especificando para cada una de sus partes: los materiales, los procedimientos constructivos, la calidad de los acabados, la resistencia estructural y las condiciones mecánicas de funcionamiento, en su caso. A partir de un

proyecto cabalmente diseñado, se podrán elaborar los instrumentos de la planeación: el presupuesto y el programa.

Castillo (2004), dice que el presupuesto es la estimación o cálculo de los costos económicos del proyecto, con base en los recursos humanos, físicos y tecnológicos realmente necesarios para el desarrollo de la investigación. Para su elaboración, primero se hace el cálculo detallado de cada uno de los rubros, luego se hace la distribución de los costos de cada rubro entre las fuentes de financiación correspondientes, en base en los criterios y normas de cada entidad y su política de financiación.

Salazar (2003), explica que se enumeran todos los trabajos necesarios para su realización, esto comprende la cuantificación de las cantidades de trabajo a partir de las dimensiones del proyecto y sus costos directos, calculados sobre los precios de los recursos y la estimación de:

- a) las cantidades de los materiales de acuerdo a las especificaciones correspondientes;
- b) el tiempo necesario de la fuerza laboral, indicando su organización en cuadrillas, la especialidad de los obreros o técnicos y la supervisión de línea;
- c) el tipo de maquinaria o equipo que se requiera para obtener la calidad indicada por el proyecto, señalando sus características, el consumo de los combustibles, en su caso y el tiempo de su utilización.

El resultado final es el importe de los trabajos, el cual se obtiene de la información que se maneja en su elaboración considerando las cantidades de todos los recursos necesarios para la realización de la obra, lo que da paso al programa de obra. Es en este en donde se establece la duración de cada trabajo en base a un análisis de los procedimientos constructivos, la conveniente asignación de los recursos, su organización y la secuencia de ejecución de los trabajos acorde a las condiciones particulares de la obra. Así también se indica la decisión: sobre la fuerza laboral que se aplicará a cada uno de los trabajos por períodos de tiempo determinados, el abastecimiento oportuno de los materiales, y la disponibilidad de la maquinaria y equipo conveniente. Previéndose la estrategia de ataque

de los frentes de obra y los cambios o movimientos de los diferentes elementos a su interior. (Salazar, 2003)

Barber (2001), explica que programar es acto inmediato a la ejecución y declaración previa a lo que se piensa hacer y que prevé el desarrollo de la ejecución del trabajo, en el tiempo y lugar exacto, respetando la planificación, estableciendo en el momento que debe iniciarse cada una de las operaciones y las máquinas o puestos de trabajos que deben ejecutarlas.

Varela (2009), considera que los especialistas en Ingeniería de Costos llegan a desarrollar al menos 5 tipos de estimados, dependiendo de los requerimientos del cliente o su jefe.

Los estimados en el ámbito de la construcción son definidos básicamente por su nivel de confiabilidad, prontitud de realización y disponibilidad de información base

En la siguiente Tabla se presentan los 5 tipos de estimados:

	TIPO DE ESTIMADO	PRECISIÓN	TIEMPO	INFORMACIÓN
A.	Orden de Magnitud (o Aproximados)	+/- 35%	1-60 minutos	Muy poca
B.	Paramétricos (o por m ²)	+/- 30%	1-4 Hrs.	Conceptual (área)
C.	Por Componentes (fases constructivas sistemas completos)	+/- 25%	1-2 días	Conceptual (área)
D.	Por Ensamblajes (elementos o piezas constructivas)	+/- 20%	1-7 días	Conceptual/Anteproyecto
E.	Precio Unitario	+/- 10%	3-4 semanas	Proyecto "completo"

Tabla 1. Tabla de Métodos de estimación

Fuente: Varela, 2009.

Según este mismo autor, la calidad de un estimado (precisión) es función de la propia calidad de proyecto (nivel de detalle) y el tiempo que se destine a calcular el costo total. Tampoco hay que soslayar el aspecto económico en la realización de un estimado: el especialista tratará de cobrar por tiempo consagrado, prestigio, complejidad y expertise y el cliente por su parte tratará pagará de acuerdo a sus expectativas y presupuesto. Los estimados a nivel conceptual o de anteproyecto, exigirán menos tiempo de elaboración pero ofrecen más baja precisión o alta variabilidad (incertidumbre) y por ende habrá que

asociarle porcentajes de contingencia mayores. Esto último es lo que se denominará en las partidas 11 de Condiciones Generales de los Presupuestos de Construcción, como el rubro “imprecisión del modelo”, aunado al de “conceptos y volúmenes de obra no-previstos, cambios de proyecto y reclamaciones”.

Varela (2009), expone que otro punto que conviene aclarar es el propósito del estimado:

- a) Evaluaciones económicas y financiera de un proyecto.
- b) Avalúos, para tener el valor de reposición nuevo (VRN) de un inmueble.
- c) Concurso de obra.
- d) Control de costo en la ejecución de un proyecto.
- e) Aseguramiento
- f) Solo tener una idea.

Estos objetivos, los enumeramos a manera de ejemplo para que se considere la importancia del trabajo de Ingeniería de Costos.

Método de precios unitarios.

Varela (2009), dice que un Precio Unitario (PU) es el valor monetario de una cosa. En general es la cantidad de dinero que un vendedor quiere por un bien o servicio que un comprador desea adquirir y tiene que pagar por él. Si el comprador usa tal bien o servicio como insumo de su propio proceso productivo, considerará es éste como Costo Unitario (CU.).

Por otra parte Ramírez de Arellano (2004), dice que precio unitario (PU) es definido en el modelo de presupuestación como: “coste por unidad de un elemento unitario”, es la pieza clave del modelo. Por su situación estratégica ha llegado a erigirse en uno de los grandes pilares sobre los que se ha edificado la estructura de costes (EC).

El método de precios unitarios es, sin duda, el que se ha impuesto ampliamente en el medio de la construcción de México. Tiene características que lo hacen de gran utilidad para presupuestar con relativa facilidad, aun cuando presenta algunos problemas en su elaboración, que menoscaban la confiabilidad necesaria, propiciando desvíos o falsas interpretaciones de la información que contiene.

Consiste, básicamente, en cotizar cada uno de los trabajos que se ejecutan en la construcción. Para ello es necesario delimitar su alcance, de tal manera que estos se ajusten a las especificaciones del proyecto tanto en sus dimensiones como en los materiales y procedimientos constructivos. (Salazar, 2003)

González (2006), explica que el enfoque de análisis de precios unitarios debe lograr un confiable grado de exactitud en los cálculos de:

Valor de cada insumo en el análisis.

Estimativo apropiado y exacto de la incidencia de los conceptos de desperdicio, transporte, herramienta, etc.

Valor unitario de su mano de obra, etc.

Cantidades por unidad de cada insumo en el análisis.

Valor unitario de cada insumo en el análisis

El autor Leopoldo Varela (2009), define lo siguiente:

- Las técnicas de Precios Unitarios se aplican a todos los sectores económicos y actividades: Primarias (agrícolas, pesca y minería), secundarias (industria) y terciaria (servicios.) Esta publicación se enfoca a la actividad construcción.
- En la Industria de la Construcción los PU's tienen un significado especial debido al hecho de que existe un tipo de contratos con ese mismo nombre, obviamente porque el PU es la forma de pago y recuperación.
- Un trabajo de construcción –Obra, edificación, pesada o industrial, en un contrato de PU es dividido en pequeñas partes llamadas “conceptos de trabajo” o ítems de catálogo del contrato.
- El precio unitario tiene una función dual, sirve para presupuestar en un concurso o cotización y para liquidar los trabajos debidamente ejecutados.
- Para efectos de cobro (contratista) y pago (contratante), al final de un período establecido contractualmente y que puede ser incluso semanal, pero por lo general mensual, el contratista mediante medición directa cuantifica sus avances parciales y

con sus “generadores”, que son los papeles-memoria de trabajo, presenta lo que en México se conoce con el nombre de “Estimaciones” de Obra al dueño o su representante: el “Supervisor”. En el medio bancario y por lo general para el caso de construcciones financiadas, se le denomina con el término “ministraciones”.

El estimado por precios unitarios es el más detallado y preciso de los métodos de estimación, aunque requiere mayor disponibilidad de información – especificaciones, planos y proyecto ejecutivo y cuantificación (Varela, 2009).

ítem	clave	descripción	cantidad	unidad	precio unitario (US Dls.)	importe
..02 OBRAS EXTERIORES						
1		Excavación y preparación de sitio	2,930	m3	\$1.23	\$3,596.86
2		Acarreo	901	m3	\$11.05	\$9,954.59
3		Relleno de banco y compactación	2,184	m3	\$6.14	\$13,405.36
..03 CONCRETO						
4		Cimbra - cimentación	1,383	m2	\$19.64	\$27,164.28
5		- columnas	1,470	m2	\$15.96	\$23,459.39
6		- Trabes	7,315	m2	\$22.10	\$161,637.76
7		- losas	10,695	m2	\$17.19	\$183,808.17
8		Acero de refuerzo - cimentación	73	ton	\$907.19	\$66,225.20
9		- estructura	311	ton	\$979.62	\$304,662.69
10		Soldadura de varillas	1,600	jointa	\$7.37	\$11,784.94
11		Concreto - plantillas	1,363	m2	\$8.59	\$11,712.51
12		- cimentación	758	m3	\$164.50	\$124,689.53
13		- columnas	252	m3	\$168.18	\$42,381.58
14		- losas y trabes	3,009	m3	\$166.95	\$502,362.35
15		Firme reforzado	6,041	m2	\$19.64	\$118,654.66
16		Banquetas e Isletas de tránsito	1,254	m2	\$17.19	\$21,551.70
..04 ALBANILERIA						
17		Muros de block	64	m2	\$29.46	\$1,885.59
..05 METALES						
18		Escalera metálica por entrepiso	4	tiros	\$3,682.79	\$14,731.17
19		Accesorios diversos	1	lote	\$11,662.18	\$11,662.18
..07 PROTECCION A HUMEDAD Y TERMICA						
20		Juntas constructiva	1,208	m	\$3.68	\$4,448.81
..08 PUERTAS Y VENTANAS						
21		Puertas y marcos de acero	2	pzas	\$797.94	\$1,595.88
..09 ACABADOS						
22		Piso con endurecedor	11,246	m2	\$4.91	\$55,222.24
23		Muros y plafon de tablero de yeso	64	m2	\$3.68	\$235.70
25		Columnas	112	pzas	\$24.55	\$2,749.82
26		Señalización y gráficos	1	lote	\$1,473.12	\$1,473.12
27		Pavimento en techo	6,000	m2	\$11.05	\$66,290.26
..14 ELEVADORES Y BANDAS						
28		Elevador de pasajeros 3 paradas	1	pzas	\$73,655.85	\$73,655.85
..15 SISTEMAS MECANICOS						
29		Plomería, pluvial y 2 sanitarios	18,269	m2	\$2.46	\$44,853.96
30		Protección vs. Incendio	12,278	m2	\$1.23	\$15,072.44
..16 SISTEMAS ELECTRICOS						
31		Iluminación e instalación eléctrica	12,278	m2	\$4.91	\$60,289.77
TOTAL						\$1,981,218.34

Tabla 3. Tabla de estimados

Fuente: Varela, (2009).

La elaboración de los precios unitarios se efectuará a partir del catálogo de actividades y este a su vez es obtenido sobre la base de las especificaciones y de las características de la obra indicada en los planos. (Trinidad, 2005)

Los trabajos de la obra se dividen por grupos denominadas “partidas” de cada una de ellas se hace una investigación de todos los elementos base de cada actividad. Del apego a la realidad de la investigación depende el éxito o fracaso económico de la obra, ya que el análisis de precios unitarios en uno de los trabajos críticos en todo el proceso. (Trinidad, 2005)

Trinidad (2005), explica que los precios unitarios pueden ser de distintos tipos descritos a continuación:

Por unidad de Medida:

- Metro lineal
- Metro Cuadrado
- Metro Cúbico
- Por lote
- Por pieza
- Por salida
- Por peso
- Por juego
- Por mueble

El método alternativo de realizar análisis precios unitarios es por “Asignación de Recursos”, que es lo más apropiado para obras con intensa utilización de maquinaria, en él se procede determinando los recursos de equipo y humanos que se requerirán para el total de la obra y se distribuyen en los conceptos de trabajo en función de sus “volúmenes” (metraje, tonelaje) (Varela, 2009)

Costos directos: Estos tipos de costos son los que se pueden identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados o áreas específicas, son aquellos que la gerencia es capaz de asociar con los artículos o áreas específicos. (González, 2006)

Trinidad (2005), expone que los costos directos comprenden los siguientes elementos:

- De mano de obra
- De materiales
- De maquinaria y equipo
- De herramienta
- De equipo de seguridad

Costo indirecto: Son aquellos costos que no se puede identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados o áreas específicas. Asimismo, este tipo de costos, son aquellos comunes a muchos artículos y, por tanto, no son directamente asociables a ningún artículo o área. Por ejemplo, la depreciación de la maquinaria o el sueldo del director de producción respecto al producto. (González, 2006)

MÉTODO

El procedimiento con el cual se logró el objetivo del presente estudio fue el siguiente:

1. Análisis del sistema bajo estudio.

Se reconocer el sistema bajo estudio, sus componentes y métodos de operación. Es necesaria la realización de recorridos, observación e inspección para conocer cada uno de dichos componentes y verificar que es lo necesario para su correcto funcionamiento.

2. Recopilación de información.

Se realiza la recopilación de información de cada área, mediante inspección y observación diaria en el área bajo estudio, de manera que sean estimados que trabajos se realizan e identificar si dichos trabajos son adicionales o no. Así también se coordina con cada encargado de área como soporte de información acerca de las actividades que se realizan a lo largo de la jornada y obtener y/o validar información para el estudio.

3. Obtención de Evidencia.

Se realiza la captura fotográfica de cada trabajo adicional de manera que se obtenga un respaldo de lo que se reporta como trabajo adicional.

4. Captura digital de reportes de trabajos adicionales.

Se realiza la captura en los formatos pertinentes, conteniendo toda la información acerca de las actividades, equipos y materiales utilizados en la realización del trabajo adicional así como el tiempo que conlleva hacerlo, la cantidad de trabajadores implicados en dicho trabajo.

5. Aplicación de análisis de precios unitarios.

Una vez que el reporte de trabajo adicional está terminado se realiza el análisis de todos los recursos utilizados en las actividades del trabajo adicional, en este caso puede utilizarse apoyo de software como el programa OPUS 2010, generándose así una tarjeta de precios unitarios para cada trabajo adicional.

6. Realización de catálogo de precios unitarios para cada trabajo adicional.

Los resultados de todas las tarjetas de precios unitarios deben clasificarse y ser integrados en un catálogo en donde se detallen todos los trabajos adicionales realizados con sus precios correspondientes y el precio por la totalidad de lo realizado.

7. Revisión de catálogo de precios unitarios de los trabajos adicionales.

Se realiza la revisión del catálogo de precios unitarios por parte del responsable asignado, para determinar si se debe realizar alguna modificación, de no ser así se aprueba y se firma el catálogo y se presenta para los fines que se hayan dispuesto.

Resultados y discusiones.

1. Análisis del sistema bajo estudio.

Se asumió que el sistema bajo estudio sería el de los transportadores del área de High Grade, se realizaron recorridos con frecuencia para conocer cada uno de dichos transportadores y verificar que es lo que era necesario para su correcto montaje y funcionamiento.

Una vez asumido el sistema bajo estudio se pasó a realizar los recorridos de inspección diario de los trabajos que se hacían verificando desde el transportador CV-101 al

transportador CV-107. Durante los recorridos de inspección surgían trabajos adicionales por lo que se estudiaron todos los factores que influían para la realización del mismo y se pasaba a recopilar la información.

2. Recopilación de información.

Se realizó la recopilación de información acerca de cada área de los transportadores, mediante inspección y observación diaria en el área bajo estudio para ver los trabajos que se realizaban e identificar si dichos trabajos eran adicionales o no, también se coordinó con cada encargado de área para que brindara información acerca de todas las actividades que se desarrollaron a lo largo de la jornada para determinar qué actividades estaban dentro de contrato y cuales eran adicionales.

La recopilación de la información se realiza en borrador a través de una bitácora de apunte, por lo que una vez que se hace la inspección y se verifica se está realizando un trabajo adicional, se apuntan las actividades desarrolladas, los equipos y materiales que conllevo hacer el trabajo, además de la dificultad que representó el ejecutarlos en una escala de baja, media y alta. Una vez que toda la información era plasmada en la bitácora y que el trabajo ha culminado, el siguiente paso fue capturar evidencia fotográfica que avalara la realización de cada trabajo adicional.

3. Obtención de Evidencia.

Se realizó captura fotográfica de cada trabajo adicional realizado a través de la revisión del trabajo identificado, recopilando evidencia de cada tarea desempeñada por el trabajador para respaldar la operación.

La captura fotográfica se realizó antes, durante y después de que el trabajo está terminado, dicha evidencia es una parte fundamental, debido a que en ella se presentan visualmente lo que se hizo, por lo que cada trabajo adicional hecho era fotografiado y guardado organizada y cronológicamente (Ver figuras 1, 2, 3, y 4).



Figura 1. Medición y Corte

Figura 2. Medición de mesa soporte



Figura 3. Barrenación y detallado

Figura 4. Colocación de placa

4. Captura digital de reportes de trabajos adicionales.

Se realizó la captura en formato digital de toda la información acerca de las actividades y materiales utilizados en la realización del trabajo adicional, así como del tiempo que conllevó hacerlo, la cantidad de trabajadores implicados en dicho trabajo, además de toda la herramienta y equipos que se ocuparon.

El formato mediante el cual cada trabajo adicional era documentado y guardado también fue diseñado mediante este proyecto

5. Aplicación de análisis de precios unitarios.

Una vez de que el reporte de trabajo adicional está completamente terminado con toda la información necesaria, se realiza el análisis de todos los recursos utilizados en las

actividades del trabajo adicional mediante el programa OPUS 2010 y se genera una tarjeta de precios unitarios para cada trabajo adicional.

Después de que el generador del reporte adicional está completo, el análisis que se realiza determina los costos de material (en caso de utilizarlo), la mano de obra, los equipos y los recursos de consumo que conllevan al utilizarlos para realizar las actividades del trabajo, y además, de ser necesario, el plano del lugar donde se realizó la modificación. El siguiente paso fue generar la tarjeta de precio unitario para el trabajo adicional.

6. Realización de catálogo de precios unitarios para cada trabajo adicional.

Los resultados de todas las tarjetas de precios unitarios aparecen en el programa OPUS CMS 2010 para cada trabajo adicional realizado mismos que se clasifican por clave y se presentan en un catálogo, en donde aparecen todos los trabajos con sus precios correspondientes y el precio por la totalidad de lo realizado.

Para la realización del catálogo de precios unitarios fue necesario realizar el análisis de cada reporte adicional, por lo que cada trabajo contenía su tarjeta de precios unitarios, de esta manera se concentraban organizadamente en el programa y se generaba el catálogo de todos los trabajos adicionales y sus precios divididos por área de transportador.

7. Revisión de catálogo de precios unitarios de los trabajos adicionales.

Se realizó la revisión del catálogo de precios unitarios por parte del ingeniero residente de obra y el mismo determinó si debe realizarse alguna modificación, de no ser así se procedía a su aprobación y se firmaba el catálogo, para presentarse a la empresa contratante.

Es importante resaltar que fue revisado el catálogo completo, así como los reportes de los trabajos adicionales, para verificar que todo esté en definido correctamente y no surja ninguna anomalía al momento de presentarlo, una vez liberado y firmado por parte del residente de obra se le hizo llegar al representante de supervisión de obra para su autorización, de manera que se avale el pago de dichos trabajos adicionales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En conclusión el trabajo desarrollado se aplicó exitosamente tomando en cuenta que, antes de realizar el estudio, en la empresa existía una deficiencia en la estimación de los costos para la realización de los trabajos adicionales por lo que no se controlaban, no se documentaban y por tanto no se estimaban para su retribución económica, representando un factor de pérdida para la empresa.

Con la implementación del sistema de control y de registro de los trabajos adicionales aplicado se obtuvo mejoría, ya que se lograron beneficios como el continuo control de los trabajos diarios que se hacían, así como la documentación de todo aquel trabajo adicional que se realizaba y su estimación de precio enfocado en todas las actividades que conllevaba realizar, utilización de equipos, mano de obra etc.

Cabe mencionar que se logró realizar el registro de todas las actividades que se hacían en los trabajos adicionales mediante la exhaustiva inspección diaria que se realizaban y en coordinación de cada supervisor de área, de manera que se detallara lo que se realizaba y lo que era utilizado para su ejecución, así como del tiempo que les llevaba a cabo hacer el trabajo.

En esta primera etapa de arranque del sistema de control se obtuvo un registro total de 44 trabajos adicionales del transportador CV-101 al CV-107, en donde juntos estimaban un costo presupuestado por concepto de \$471,058.45, cantidad que anteriormente era escasa o nulamente justificada ante el contratante y por tanto se consideraba bajo costos internos de operación.

De acuerdo a lo expuesto por Vilchis (2007), cuando, en ocasiones, se decide realizar una obra si contar con un proyecto totalmente concluido, lo que sucede es una situación de indefinición presupuestal en la cual, en todo caso, se irá ajustando la ejecución de los trabajos a la disponibilidad de recursos y, por consiguiente, el proyecto también sufrirá esta suerte, al tener que ser constantemente modificado o, en el mejor de los casos, definirse continuamente a medida que se desarrolla. Es entonces que para este caso, gracias a la implementación del sistema desarrollado se obtuvo un catálogo en donde se presentan ordenadamente cada uno de los trabajos adicionales, indicando su precio y un desglose de todo lo ocupado para la realización del trabajo, lo que permitirá la definición continua del proyecto de obra a medida que se ejecuta.

El objetivo del presente se cumplió satisfactoriamente al presentar las bases para la ejecución de estimaciones adecuadas, soportada además, en la documentación pertinente para la generación de todos los registros en la estimación de los trabajos adicionales realizados en los transportadores, mismos que la empresa podrá utilizar para su posterior recuperación económica.

Es importante resaltar que, como bien lo comenta Varela (2009), lo fundamental en el control de costos de obra es que cada obra tiene características que le hacen requerir controlar un subconjunto específico de materiales “relevantes”, así que lo que en este caso fue relevante, pueda diferir para proyectos de distinta índole, por lo que este proyecto pretende generar una base genérica para la organización que pueda multiplicar su práctica en los diversos procesos que así lo requieran en lo sucesivo.

Una de las recomendaciones que se sugiere para la aplicación futura del sistema es el que exista un seguimiento crítico y diario para todas las actividades que se realizan en el proyecto, es decir que sea posible una inspección minuciosa de todo lo que se realiza, ya que es importante el concentrar cada uno de los trabajos que se realicen, de manera que la concentración de la información sea lo más acertada posible.

Por otra parte es de suma importancia mantener una buena comunicación con los supervisores de área del proyecto, dado que son las personas que facilitan la información completa de todas las actividades diarias que se realizan.

Por último es importante tener un buen asesoramiento con una persona especializada y de experiencia al momento de realizar las estimaciones de cada trabajo adicional, ya que debido a la naturaleza del proyecto, es necesario profundizar en aspectos de algún campo en específico (como en mecánica en el caso de este proyecto), así pues como cada proyecto es diferente, es prudente resaltar esta recomendación para una aplicación futura.

BIBLIOGRAFÍA

- Barber Lloret, P. (2001). *La empresa constructora programación y control de obra*. México: Editorial Club Universitario.
- Castillo Sánchez, M. (2004). *Guía para la formulación de proyectos de investigación*. Cooperativa Editorial Magisterio. Primera edición.

- González Forero, H. (2006). *Presupuesto y control de un proyecto arquitectónico*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Segunda edición.
- Ramírez de Arellano Agudo, A. (2004). *Presupuestación de Obras*. Sevilla: Universidad de Sevilla Secretariado de Publicaciones. Tercera edición.
- Robbins, M. y. (2005). *Administración*. Pearson Educación. Octava edición.
- Rojas Medina, R. A. (2007. Primera edición). *Sistema de costos. Un proceso para su implementación*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Salazar, R. V. (2003). *Costo presupuestal, Costos Directos de Obra*. México: CYAD.
- Trinidad Torres, M. A. (2005). *Precios Unitarios*. Ciudad Juárez: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Primera edición.
- Varela, L. (septiembre de 2009). *Varela, Ingeniería de Costos*. Obtenido de www.varela.com.mx/libros
- Vilchis Salazar, R. (2007). Planeación y control de obras. En U. A. Metropolitana, *Memorias 1er congreso de Administración y Tecnología para arquitectura, diseño e ingeniería*. México: CIAD.

Capítulo 17. Diseño de un proceso de atención a clientes mediante el aseguramiento de la calidad

José Manuel Barba Soto, Moisés Rodríguez Echevarría, Manuel Domitsu Kono, Omar López Chávez y Adrián Macías Estrada

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la empresa NGC Computación, S.A. de C.V., en donde la atención a clientes es su principal actividad, por lo que la prontitud y calidad en la respuesta a la solicitud de sus servicios es la forma en que se cumplen sus objetivos de negocio. Esta atención a los clientes es la principal problemática de la empresa, ya que no cuenta con un proceso bien definido. El objetivo de este trabajo es diseñar el proceso de atención a clientes mediante el aseguramiento de la calidad, enfocándose en el proceso de gestión de incidencias, para definir los indicadores que ayuden a la empresa a medir sus tiempos de atención y al mismo tiempo permita evaluar las pérdidas de oportunidades de negocio con sus clientes. Se aplicó una metodología de la de consultoría, estableciendo el desarrollo general del proyecto y apoyándose en ITIL (Biblioteca de Infraestructura de las Tecnologías de Información, por sus siglas en Inglés), diseñándose el proceso de atención a clientes, enfocado al proceso de gestión de incidencias. De la misma manera se usó la metodología RAD (Desarrollo Rápido de Aplicaciones, por sus siglas en Inglés), para la automatización del proceso aplicando una solución integral. Los resultados obtenidos al finalizar el proyecto cumplieron con las expectativas iniciales, pues se redujo el porcentaje del indicador de solicitudes no atendidas del 5% a 0% en un periodo de evaluación de resultados. Asimismo, el indicador del porcentaje de solicitudes atendidas a destiempo tuvo una considerable reducción.

Palabras claves: Proceso, atención a clientes, calidad.

ANTECEDENTES

Desde hace ya algunos años se está presentando en las empresas de todo el mundo el replanteamiento de sus procesos y estructura organizacional, basándose en principios de gestión con enfoque al cliente, la mejora continua o aseguramiento de la calidad ha tomado a las tecnologías de la información como principal apoyo para lograr que este replanteamiento. De la misma manera las empresas han volteado hacia su exterior, buscando ayuda en profesionales capacitados que sean capaces de resolver sus inquietudes, dando paso a la industria de la consultoría.

La consultoría se define en el Libro Blanco de Buenas Prácticas en el mercado de la Consultoría (AEC, 2008), que desde tiempos del doctor ingeniero químico Arthur Dehon Little, como:

“La actividad profesional relativa a los servicios especializados prestados a una compañía o institución para asesorarla y ayudarla en la mejora de su gestión, operaciones y/o resultados financieros”.

La consultoría no es exclusiva de una industria, y la escala de esta varía con la actividad económica de cada región o país. Según el estudio “Wired for Information – How Information Technology is Reshaping the Economy”, elaborado por Erik Brynjolfsson y Adam Saunders para MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts) Press en 2010, tan solo en Estados Unidos en 2009, 7.4 millones de personas fueron empleadas en el sector “Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos” (ver tabla 1), con una contribución al Producto Interno Bruto de 5.7% y como se menciona en el estudio “Desarrollo de la Industria Consultora de México: Direcciones estratégicas, Agenda de Acciones y Política”, elaborado por Gian Enrico Casartelli para el Inter-American Development Bank en diciembre del 2010, en términos de ocupación, según el departamento de trabajo de los Estados Unidos, el subsector “Consultoría Administrativa, Técnica y Científica” con un promedio de 10% por año, ha sido el de más rápido crecimiento desde 1995 y se prevé continuará con tendencias a la alza en términos de empleo entre 2008 y 2018 y uno de los mejores remunerados en el mercado laboral de los Estados Unidos.

	Sub-sector Servicios de Consultoría	Establecimientos	Ingresos Billones US\$
1	Servicios de contabilidad y auditorías	100.000	120.000
2	Servicios legales a las empresas	63.000	82.000
3	Consultoría administrativa, técnica y científica	140.000	150.000
4	Servicios de Arquitectura e Ingeniería	60.000	80.000
5	Servicios de diseño de sistema de computo	60.000	125.000
6	Sub-total 3,4,5	260.000	355.000
7	Total 1-5	423.000	557.000

Tabla 1 – E. U. – Industria consultora, principales subsectores 2009. Tomado de: Desarrollo de la Industria Consultora de México: Direcciones estratégicas, Agenda de Acciones y Política. Inter-American Development Bank.

Hablando de México, la industria consultora muestra los mismos signos de crecimiento que en la región, según una encuesta que realizó NetMedia Research en conjunto con la firma analista Select en 2010, con pequeñas, medianas, grandes y corporativos de todas las industrias, señala que el 69% de los entrevistados tenían planeado contratar servicios de consultoría durante el 2011. En esta encuesta los proyectos de consultoría que se consideraron estuvieron relacionados con el desarrollo de aplicaciones, definir la estrategia de TI, la implementación de aplicaciones empresariales y la aplicación de las mejores prácticas. Muchos de estos proyectos están en manos de las grandes consultoras como Deloitte, Gartner, Ernst & Young - IBM, Accenture y HP-EDS, que fueron citadas en ese orden por los encuestados. Cabe hacer mención que la satisfacción reflejada en la encuesta por los usuarios de estos servicios en su mayoría fue clasificada como buena y tres cuartas partes de los encuestados recomendarían contratar a las compañías consultoras con las que ellos desarrollaron los proyectos.

La empresa NGC Computación, S.A. de C.V. tiene una trayectoria de más de 20 años brindando soluciones a negocios en sus necesidades de servicios de consultoría en sistemas administrativos, operacionales y outsourcing. En palabras del gerente de la empresa en una entrevista, menciona que estas soluciones están enfocadas a procesos de contabilidad, nómina, control de asistencia, el proceso de comercialización y varios más, principalmente en micros, pequeñas y medianas empresas de la región del centro y sur de Sonora. También comenta que la empresa apoya a sus clientes principalmente a realizar mejoras en su operación con la automatización de sus procesos ya definidos y en algunos casos desde el replanteamiento o definición de las actividades del proceso aplicando mejoras para luego automatizarlo. En los casos que las empresas clientes ya cuentan con una implantación de un proceso automatizado se les brinda un seguimiento de apoyo para asegurar el correcto funcionamiento y obtención de resultados de la mejora aplicada.

Además de estas actividades apoya a sus clientes con servicios de soporte técnico, tales como la instalación de infraestructura de TI (Tecnologías de Información) entre los que se especializan en diseño e instalación de redes, circuitos cerrados de vigilancia, así como apoyo en la problemática del uso de sistemas computacionales y problemas con equipos infectados con virus.

También brinda el servicio de desarrollo de software a la medida de las necesidades del cliente, teniendo un amplio portafolio de soluciones desarrolladas entre las que se cuentan sistemas de comercialización, facturación electrónica, control de inventarios, control de órdenes de servicio a automóviles, control para empaques de hortalizas, entre otros, agregó el gerente.

Su marco estratégico está constituido por su misión, visión y valores, los que reflejan los ideales de la empresa y los valores que demuestran sus empleados en el desarrollo de sus actividades laborales diariamente.

A continuación se menciona el marco estratégico de la empresa obtenida del documento Planeación Estratégica (2011) de la empresa:

Misión.- Nuestra misión es trabajar comprometidos con todos nuestros clientes para juntos lograr el posicionamiento de nuestras empresas en el liderazgo del sector productivo que participemos.

Visión.- Ser el departamento de sistemas de toda organización en el estado, brindando servicios de excelencia y trato personalizado.

Valores.- Honestidad, compromiso, excelencia.

De la misma manera la empresa cuenta con la representación gráfica de la cadena de valor para representar sus procesos.

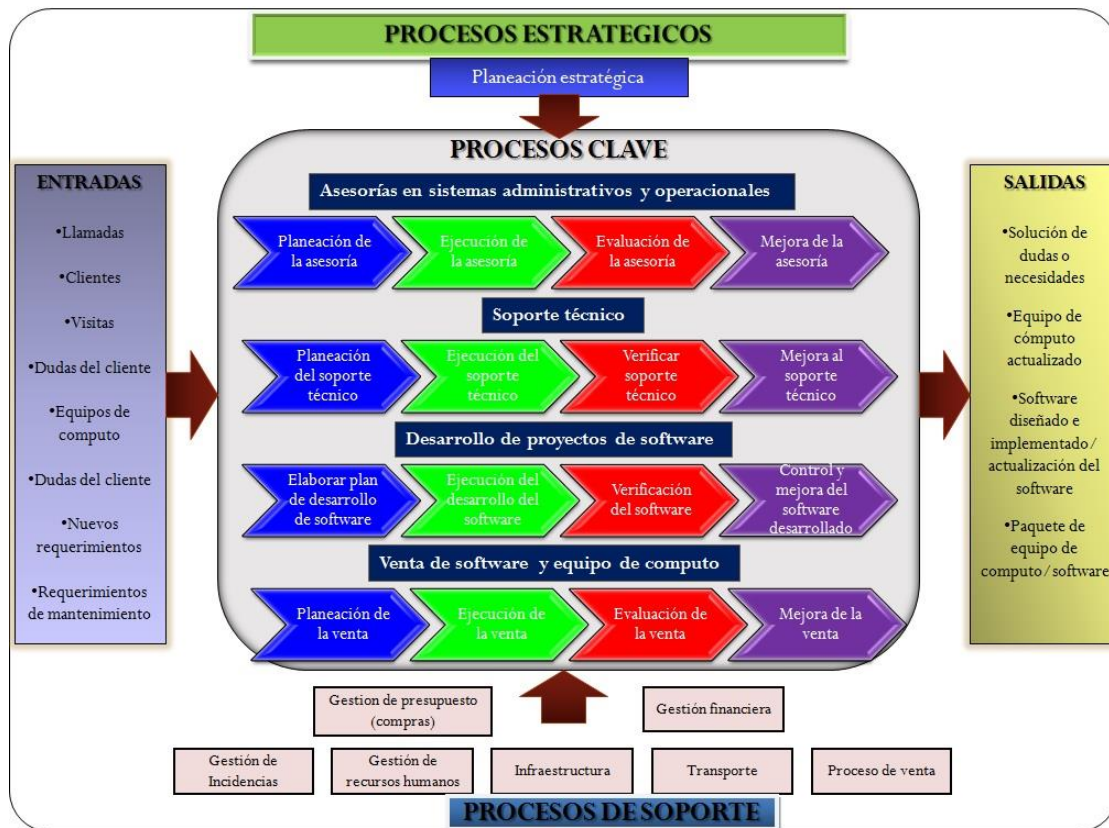


Figura 1 – Cadena de valor de NGC Computación, S.A. de C.V. Tomado del documento “Planeación Estratégica de TI” (2011), de la empresa.

Planteamiento del problema

La atención a clientes en la empresa es la principal actividad de la empresa NGC Computación, S.A. de C.V., por lo que la prontitud en la respuesta a la solicitud de sus servicios, así como la calidad en la realización de dicha respuesta es la forma en que se cumplen sus objetivos de negocio, como son, aumentar su cartera de clientes, los índices de satisfacción de los mismos y obviamente sus ingresos.

Actualmente, no existe un proceso de atención a clientes en la empresa, se siguen procedimientos que no están encaminados a un mismo objetivo, procedimientos que tampoco están definidos para su seguimiento, lo que causa caos y una mala imagen para la empresa al brindar sus servicios, agregó el gerente. Por esto, siendo su principal actividad y no contar con un proceso de atención a clientes que organice los esfuerzos es prioritario el

diseño de un proceso de atención a clientes que coadyuve al cumplimiento de los objetivos mencionados anteriormente para la empresa.

Con base en un análisis hecho de la situación de la organización en cuanto al seguimiento de atención al cliente, en el que se realizó una búsqueda minuciosa en los registros de las solicitudes de servicio facturadas en el periodo comprendido entre enero a diciembre de 2011 se puede determinar que los procesos clave de la empresa con mayor dinamismo son el proceso de Asesorías de Sistemas Administrativos y Operacionales así como el proceso de Soporte Técnico, presentando un 32.76 por ciento del total de solicitudes, así como el 31.40 por ciento respectivamente como se puede ver en la figura 2.

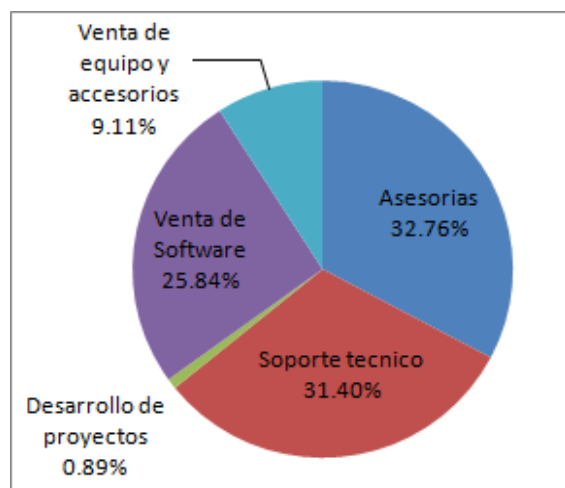


Figura 2 – Porcentaje de solicitudes por proceso. Grafica elaborada como parte del presente proyecto de investigación.

Además este análisis permitió comparar el número de solicitudes registradas manualmente contra los registros en la base de datos del sistema de facturación, encontrando como resultado que en el periodo indicado se registraron 2140 solicitudes facturadas en contra de 2249 registradas manualmente, siendo asignadas a un asesor.

En cuanto a las solicitudes encontradas en la base de datos del sistema de facturación, 648 fueron facturadas hasta 10 días después de la fecha de solicitud lo que representa un 30.28 por ciento de las solicitudes realizadas por clientes.

Por otro lado, no se encontró evidencia de facturación o seguimiento de 109 solicitudes, representando el 5 por ciento que se plantea que no fue atendido, lo que provoca que la satisfacción del cliente se degrade y por consiguiente haya pérdida de lealtad hacia la empresa. Estos datos pueden observarse a detalle en la figura 3.



Figura 3 – Porcentaje de atención a clientes. Grafica elaborada como parte del presente proyecto de investigación.

En cuanto al porcentaje que representa la actividad por proceso con respecto a los ingresos, los procesos claves de Asesorías en Sistemas Administrativos y Operacionales y el proceso de Soporte Técnico representan un 31 por ciento y 19 por ciento respectivamente, sumando el 50 por ciento de los ingresos de la empresa en solo estos dos rubros (ver tabla 4).

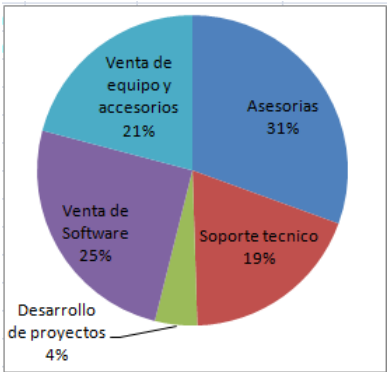


Figura 4 – Porcentaje de ingresos por proceso. Grafica elaborada como parte del presente proyecto de investigación.

Esto significa que la mitad de los ingresos de la empresa depende directamente de la atención de solicitudes de servicio en el área de asesorías y soporte técnico.

Por otra parte, en el análisis del proceso actual se encontró que no se cuenta con un registro sistematizado de recolección y clasificación de los servicios de incidencias presentadas, lo que permite la fuga de información valiosa sobre las causas y efectos de las incidencias, este registro ayudaría a mejorar la respuesta y encontrar la solución ya desarrollada en los casos de solicitudes que son recurrentes por parte del cliente.

De la misma manera la empresa carece de un seguimiento y monitorización del flujo de incidencias por el departamento gerencial, lo que dificulta conocer los ciclos de mayor demanda y los tipos más frecuentes de incidencias y lo que es más importante asegurar la calidad de atención al cliente. Por otro lado la gerencia pretende explotar la base de información de su sistema de facturación reduciendo la posibilidad de aplicar una mejora basada en una solución empaquetada.

La problemática planteada es la siguiente:

¿De qué manera se podrá ayudar a la empresa a mejorar sus servicios de modo que logre reducir el tiempo de espera de atención a sus clientes y erradicar el porcentaje de solicitudes no atendidas?

Justificación

Debido a la fuerte competencia que existe en el mercado de las tecnologías de la información, la propuesta de realizar el diseño del proceso de atención a clientes mediante el aseguramiento de la calidad, brindaría a la empresa NGC Computación, S.A. de C.V. un apoyo ante sus competidores, podrá agilizar su organización interna con un sistema de información claro y sencillo, además dicha mejora ayudará a los empleados a tener en todo momento actualizada el listado de solicitudes que debe atender, así como la gerencia administrará de mejor manera sus recursos humanos en cuanto a la asignación y atención de solicitudes de servicio.

Otra ventaja de la propuesta es la reducción de tiempos de espera en la atención de las solicitudes de servicio realizadas por los clientes ya que existe un porcentaje actualmente

de 30.28 por ciento de retraso de hasta diez días según el análisis mencionado anteriormente.

Un beneficio más de la propuesta es la erradicación de la pérdida de oportunidades de negocio con clientes, eliminando el porcentaje de solicitudes no atendidas, el cual es un 5.09 por ciento. Esto significa que todas las solicitudes se registrarán para su seguimiento por parte del personal así como de la gerencia.

Objetivo

Diseñar el proceso de atención al cliente mediante el aseguramiento de la calidad del servicio, sistematizando y automatizando el proceso de gestión de incidencias de la empresa, para reducir los tiempos de espera y erradicar el porcentaje de solicitudes no atendidas, utilizando tecnologías de la información.

MARCO TEÓRICO

Desarrollo Rápido de Aplicaciones.

El desarrollo rápido de aplicaciones, RAD por sus siglas en inglés, es un concepto de desarrollo definido por James Martin en 1980, como un método para el desarrollo iterativo, para la construcción de prototipos y el uso de herramientas para la ingeniería de software asistida por computadoras, denominadas por James Martin como CASE.

Es un modelo del ciclo de vida del desarrollo de aplicaciones que brinda resultados de alta calidad y desarrollo en plazos de tiempo cortos, en comparación con las metodologías tradicionales. Martin enfatiza a la metodología de desarrollo rápido de aplicaciones como una metodología que ayuda a las organizaciones a desarrollar sistemas estratégicos rápidamente, mientras reduce costos y mantenimiento, esto utilizando técnicas y una aplicación correcta de la metodología.

Estructura del ciclo de vida de RAD.

La estructura del ciclo de vida de RAD es diseñado para asegurar que los sistemas que se desarrollen sean los que el usuario realmente necesita. Este ciclo de vida, a través de sus cuatro etapas, incluye todas las actividades y tareas requeridas para definir correctamente

los requerimientos del negocio, diseñar, desarrollar e implementar la aplicación del sistema y asegurar el soporte a los requerimientos del cliente.

Las etapas de la metodología se presentan a continuación:

Análisis de requerimientos: Esta etapa también es conocida como definición del concepto, esta etapa describe las funciones del negocio, las posibles áreas que serán soportadas por la aplicación y determina el alcance inicial del proyecto.

Diseño de usuario: También conocida como la etapa de diseño funcional, en esta etapa se define el uso de modelos de trabajo, de procesos y datos para la construcción de prototipos de los componentes críticos del sistema.

Construcción: En esta etapa se realiza el desarrollo de la solución, en ella se completa la construcción física, se retroalimenta el prototipo y se elabora el plan de trabajo de la implementación.

Implementación: En esta etapa se realizan las pruebas finales y la capacitación a los usuarios, así como la implementación y liberación del producto.

MÉTODO

Desde la creación del concepto empresarial, las empresas buscan aumentar su productividad y beneficios, la mejora continua en los procesos es utilizada para lograr ese incremento. La razón del análisis de los procesos consiste en identificar las deficiencias en ellos para elaborar planes de acción con el objetivo de lograr su eficiencia (Marín D., Cano C., Zeballos M. & Mora R., 2009). La diferencia entre procesos y procedimientos se centra en que los procedimientos se enfocan en el cumplimiento de las normas, recogiendo actividades de personas de varios departamentos con objetivos diferentes, contrario al proceso, que su enfoque principal es la satisfacción de los clientes, con actividades de personas de varios departamentos pero con objetivos comunes.

La presente investigación se centra en el diseño de un proceso de atención a clientes mediante el aseguramiento de la calidad, para pasar de la utilización de procedimientos a un proceso de atención a clientes en la empresa.

Sujetos.

Para realizar el presente proyecto se toma como sujeto de investigación los actuales procedimientos que se realizan para ofrecer el servicio de atención a clientes en la empresa NGC Computación, S.A. de C.V. así como el personal de los distintos departamentos de la empresa.

Materiales.

El material a utilizar para la elaboración del presente proyecto se enlista a continuación:

- Planeación Estratégica de TI de la empresa.
- Registros físicos de la actividad y control de solicitudes de servicios.
- Entrevistas no formales con gerente y personal de la empresa.
- Entorno de desarrollo de aplicaciones (Microsoft Visual Studio)
- Gestor de base de datos (Microsoft SQL Server)
- Metodología de la consultoría.
- Metodología RAD, para el desarrollo rápido de aplicaciones.

Procedimientos.

La investigación se realizó basándose en la metodología de la consultoría, ya que está conformada por etapas que se extienden desde el primer contacto con el cliente, la elaboración de un diagnóstico, la elaboración de un plan de acción, hasta la implementación y terminación del proyecto.

Se aplicó en los departamentos que conforman la empresa NGC Computación, S.A. de C.V., estos departamentos, gerencia, soporte técnico, asesorías en sistemas administrativos y operacionales, desarrollo de proyectos de software así como ventas de equipo y software son identificados por ser sus procesos claves definidos en su cadena de valor.

Preparativos e iniciación.

En esta etapa se realizan las siguientes actividades como punto de partida de la detección de necesidades y acuerdos.

- Primeros contactos con el cliente.
- Diagnóstico preliminar de la situación y necesidades.
- Planeación preliminar de alcances.
- Propuesta de tareas a equipos.
- Contrato o acuerdo.

Diagnóstico.

En esta etapa se identifica las especificaciones de las necesidades planteadas.

- Análisis de requerimientos.
- Examen detallado del problema.
- Descubrimiento, análisis y síntesis de los hechos.
- Indicadores a mejorar.
- Información de los resultados al cliente.

Plan de acción.

En esta etapa se conforma el plan de acción propuesto para la elaboración del proyecto, quedando definido por las siguientes actividades:

- Elaborar propuesta de solución.
- Elaborar solución propuesta en el diagnóstico.
- Implementar solución en la empresa.
- Capacitación al personal.
- Entrega y liberación del proyecto.

Implementación.

La implementación consta de dos fases, la primera en la que se realizará la sistematización del proceso basándose en el enfoque basado en procesos, ayudado de herramientas para la elaboración del modelado del proceso y la documentación del mismo.

En esta fase se realizan los siguientes procedimientos:

- Analizar y modelar procedimientos con la práctica actual.
- Diseñar y modelar el proceso de atención al cliente.
- Diseñar la estructura documental para la descripción del proceso.

La segunda fase consta de la automatización del proceso y se lleva a cabo bajo la metodología de desarrollo rápido de aplicaciones, RAD por sus siglas en inglés, definiendo los siguientes pasos:

- Analizar.
 1. Creación de un modelo de eventos.
 2. Identificar los requerimientos de usuario.
 3. Prototipos de procesos de negocio.
 4. Creación de un modelo de procesos de datos.
 5. Creación de un modelo de procesos
- Construir.
 1. Creación del diseño de la interface de usuario.
 2. Creación del diseño del proceso de flujo.
 3. Diseño de base de datos.
 4. Diseño de procesos y datos en red de distribución.
 5. Generar y codificar unidades de trabajo.
- Despliegue.
 1. Identificación de procedimientos y desarrollo de manuales de operación.
 2. Desarrollo de material de entrenamiento, entrenamiento a instructores y diseño de sesiones de entrenamiento según necesidades.
 3. Preparación y ejecución de planes de pruebas, verificar resultados, y retroalimentar si es necesario.
 4. Diseñar y ejecutar plan de transferencia a status operacional.
 5. Monitorear procesos y documentarlos.

Terminación.

En la etapa final del proyecto se realizan las siguientes actividades:

- Evaluación de resultados.
- Informe final.
- Establecer compromisos.
- Planes de seguimientos.
- Liberación.

RESULTADOS

La presente investigación se centra en el diseño de un proceso de atención a clientes mediante el aseguramiento de la calidad, sistematizando y automatizando el proceso de gestión de incidencias, para pasar de la utilización de simples procedimientos independientes a un proceso de atención a clientes mejorado, apoyado por tecnología de la información, diseñado a las necesidades de la empresa, para el logro del objetivo planteado por el presente proyecto que es la disminución del porcentaje de tiempo de espera en las solicitudes de servicio y la erradicación del porcentaje de solicitudes no atendidas por los asesores.

A continuación se detallan las actividades y los resultados obtenidos en la elaboración y aplicación del diseño del proceso de atención a clientes, en cada una de las etapas y fases del desarrollo del proyecto, así como los documentos elaborados como parte del presente proyecto.

Preparativos e iniciación.

En esta etapa se realizaron las siguientes actividades como punto de partida de la detección de necesidades y acuerdos, obteniendo los resultados a continuación descritos.

- **Primeros contactos con el cliente.**

Se realizó varias citas a las instalaciones de la empresa para establecer un contacto con la dirección de la empresa y su personal, obteniendo como resultado un acuerdo verbal de cooperación y de apoyo para la realización del presente proyecto.

- **Diagnóstico preliminar de la situación y necesidades.**

En esta fase del proyecto se realizó un estudio al documento de Planeación Estratégica de la empresa para conocer hacia donde quiere dirigirse y cuáles son sus metas e iniciativas actuales. También se estudió la cadena de valor de la empresa identificando sus procesos claves, de soporte y estratégicos.

El resultado obtenido en esta fase se identificó que para el logro de sus objetivos de negocio la actividad principal de la empresa es la atención a clientes, pero paradójicamente no se

tiene un proceso de atención a clientes definido, sino, cada área realiza procedimientos independientes para realizar los servicios por lo que no hay una homogeneidad y calidad en la atención a los clientes.

Además se generan retrasos en la atención del cliente y lo que es peor existe la pérdida de oportunidades de negocio por falta de atención según la información brindada por el gerente en una reunión.

- **Planeación preliminar de alcances.**

En esta fase del proyecto, se trabajó en equipo con la gerencia de la empresa patrocinadora, se planteó las delimitaciones del proyecto en el que la empresa, hizo manifiesto su apoyo a la realización del mismo y también su negación a la inversión económica destinada a la adquisición de software empaquetado o capacitación por terceros en el uso de paquetes de software libre que ayudaran a la realización del proyecto, además de indicar que se cuenta con una base de datos con información de sus clientes la cual se quiere relacionar a la propuesta de solución final.

Otro resultado obtenido en esta fase es la determinación de las características generales de las funcionalidades deseadas por la dirección de la empresa, las cuales se muestran las en la tabla 2.

<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el proceso de atención a clientes para sistematizar el proceso de gestión de incidencias.
<ul style="list-style-type: none"> • Documentar el proceso de atención a clientes enfocado en la gestión de incidencias.
<ul style="list-style-type: none"> • Automatizar el proceso de atención de clientes enfocado en la gestión de incidencias.
<ul style="list-style-type: none"> • Poder registrar todas las solicitudes de servicios.
<ul style="list-style-type: none"> • Poder monitorear una solicitud de servicio desde que se registra hasta que es atendida.
<ul style="list-style-type: none"> • Poder monitorear que todas las solicitudes terminadas se facturen.
<ul style="list-style-type: none"> • Poder monitorear las solicitudes no atendidas.
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la información de solicitudes de servicio por:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Cliente. 2. Asesor. 3. Área o departamento.
<ul style="list-style-type: none"> • Canalizar automáticamente la solicitud al asesor indicado. <ol style="list-style-type: none"> 1. Los asesores solo podrán ver sus solicitudes asignadas. 2. Podrán asignar una solicitud a otro asesor en caso de no corresponder el área de la solicitud. 3. Actualizar el estado de la solicitud con las actividades realizadas
<ul style="list-style-type: none"> • Generar una base de datos con los registros de las solicitudes.
<ul style="list-style-type: none"> • La gerencia pueda ver las solicitudes de los asesores y sus avances

Tabla 2 – Funcionalidades generales deseadas por gerencia. Tabla elaborada como parte del presente proyecto de investigación.

- **Propuesta de tareas a equipos.**

Para desarrollar esta fase del proyecto se trabajó en equipo con la dirección de la empresa patrocinadora, para determinar un grupo de personas que conjuntamente realizarían actividades o brindarían la información necesaria en las diferentes etapas del proyecto. Como resultado se llegó al acuerdo de formar equipo directamente con el gerente de la empresa y los empleados definiendo las responsabilidades de cada uno de ellos.

- **Contrato o acuerdo.**

En esta fase se elaboró un acuerdo de colaboración en el que se hace constar la disponibilidad de la empresa en compartir información y tiempos, así como la disponibilidad de tiempo y entrega de resultados acordados por parte del consultor según los alcances de la propuesta preliminar del proyecto.

Diagnóstico.

En esta etapa se identificó las especificaciones de las necesidades planteadas mediante el levantamiento de un análisis de requerimientos por usuario lo que sirvió para hacer un examen detallado del problema para elaborar una propuesta de solución.

- **Análisis de requerimientos.**

En esta fase se realizó un análisis de los requerimientos del personal involucrado mediante un cuestionario, obteniendo como resultado el conocimiento de las necesidades de información que tiene cada área operativa, así como la gerencia misma.

- **Examen detallado del problema.**

En esta fase se apoyó en los datos recopilados en fases previas, se estudió a detalle los alcances del problema, sus características e involucrados, los requerimientos y además se determinó los indicadores a mejorar y se realizó una búsqueda de sus valores actuales.

Para la determinación de dichos indicadores se realizó una investigación en los registros de la empresa en el periodo de enero a diciembre del año 2011, los cuales consisten en cuadernos con anotaciones de la solicitud de servicios de parte de los clientes de la empresa.

Los datos de estas anotaciones se muestran en la siguiente tabla:

• La empresa solicitante del servicio.
• La persona que realiza la solicitud.
• La fecha de la solicitud.
• El problema.
• El asesor al que se le asigna la atención del servicio.

Tabla 3 – Datos para anotación manual de registros encontrados. Tabla elaborada como parte del presente proyecto de investigación.

El siguiente paso fue la clasificación de las mismas solicitudes agrupándolas según el problema indicado.

Se hizo las clasificaciones dependiendo del proceso clave al que se refiere quedando las siguientes:

• Sistemas administrativos y operacionales.
• Soporte técnico.
• Desarrollo de software.
• Ventas de accesorios y equipos.
• Personales.

Tabla 4 – Datos para clasificación manual de registros encontrados. Tabla elaborada como parte del presente proyecto de investigación.

Por otra parte se revisó los registros existentes en la base de datos de información del sistema de facturación. En este caso se revisó el detalle de las facturas existentes en el sistema en el periodo, clasificando los registros con el mismo procedimiento de clasificación utilizado en los registros de los cuadernos.

Además se realizó una comparación con los registros de los cuadernos y los de la base de datos del sistema de facturación ya agrupados, encontrando que existe una diferencia entre las solicitudes realizadas por los clientes y las facturadas por la empresa, lo que indica que existe la pérdida de oportunidades de negocio ante los clientes por falta de seguimiento.

Registros Manuales (Cuadernos).	Registros del sistema de Facturación.	Diferencia en registros.
2249	2140	109

Tabla 5 – Tabla de registros encontrados. Tabla elaborada como parte del presente proyecto de investigación.

A continuación se ilustra los porcentajes de solicitudes encontradas por proceso clave:

Proceso Clave	Porcentaje de solicitudes facturadas
Asesorías de sistemas Administrativos	32.76 %
Soporte técnico	31.40 %
Desarrollo de proyectos de software	0.89 %
Ventas de software	25.84 %
Venta de equipo y accesorios	9.11 %

Tabla 6 – Tabla de porcentajes de solicitudes facturadas. Tabla elaborada como parte del presente proyecto de investigación.

Por otro lado, se identificó que un porcentaje de las solicitudes hechas por los clientes fueron facturadas en un periodo de hasta diez días después de la solicitud, generando un retraso considerable en la atención al cliente.

Concepto	Porcentaje
Atendidas en tiempo	64.63 %
Atendidas hasta 10 días	30.28 %
No atendidas	5.09 %

Tabla 7 – Tabla de porcentajes de tiempos de atención. Tabla elaborada como parte del presente proyecto de investigación.

Al determinar la importancia de estos puntos se puede afirmar con los resultados obtenidos de la investigación en los registros que estos dos indicadores son prioritarios, pues afectan directamente a todos los procesos claves de la empresa.

- **Elaborar propuesta de solución.**

Una vez recopilado la información necesaria, se elaboró una propuesta de solución al cliente, en la que se muestra la definición de la solución propuesta, alcances y delimitaciones, así como los indicadores a manejar, los cuales se definieron como el porcentaje de erradicación de solicitudes no atendidas y reducción del porcentaje del tiempo de espera.

Estos dos puntos son los indicadores directos a abordar por el presente proyecto, siendo el diseño de un proceso de atención a clientes mediante el aseguramiento de la calidad del servicio, sistematizando y automatizando el proceso de gestión de incidencias la solución propuesta.

- **Indicadores a mejorar.**

Los indicadores a mejorar en el presente proyecto son la reducción del porcentaje del tiempo de espera en la atención de solicitudes de servicios de los clientes, que se presenta cuando un cliente realiza una solicitud y esta no es atendida en tiempo razonable comparado con el tiempo que se atienden la mayoría de las solicitudes por los asesores (ver tabla 6). Este tiempo de espera está directamente relacionado con el segundo indicador a mejorar, que es la erradicación del porcentaje de solicitudes no atendidas.

Este indicador se presenta cuando un cliente realiza una solicitud y esta no es atendida por los asesores, lo que provoca que el cliente busque la solución de su problema con la competencia.

El indicador del porcentaje de tiempo de espera está directamente relacionado con el segundo indicador ya que cuanto más tiempo se tarda un asesor en atender la solicitud el cliente busca la atención con la competencia lo que incrementa el porcentaje del segundo indicador.

Indicador	Valor Actual
Reducción del porcentaje de tiempo de espera.	30.28 % hasta 10 días
Erradicar el porcentaje de solicitudes no atendidas.	5.09 %

Tabla 8 – Indicadores a mejorar y valores actuales. Grafica elaborada como parte del presente proyecto de investigación.

Plan de acción.

En esta etapa se conformó el plan de acción propuesto para la elaboración del proyecto hasta su entrega y liberación, el trabajo se realizó en conjunto con la empresa realizando las actividades definidas anteriormente, quedando el plan con las siguientes actividades.

- **Elaborar solución propuesta en el diagnóstico.**

Esta fase comprendió el desarrollo de la solución propuesta, que abarca desde la definición del diseño del proceso de atención a clientes, la definición de roles y responsabilidades en el proceso, así como la automatización del proceso con el desarrollo de una aplicación enfocada en la gestión de incidencias.

En la primera parte de esta fase se realizó un análisis de los procedimientos con la práctica actual, obteniendo como resultado el siguiente modelo:

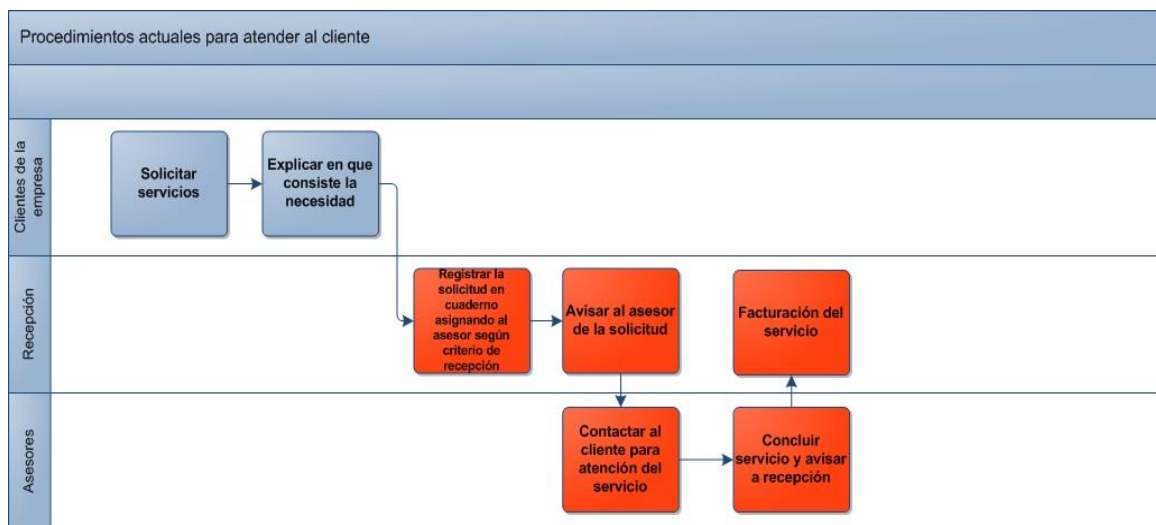


Figura 6 – Procedimientos actuales para atender al cliente. Figura elaborada como parte del presente proyecto de investigación.

Luego en base a las mejores prácticas documentadas como parte del presente proyecto, se realizó el modelo del proceso de atención a clientes, enfocado a la gestión de incidencias, obteniendo como resultado el siguiente modelo:

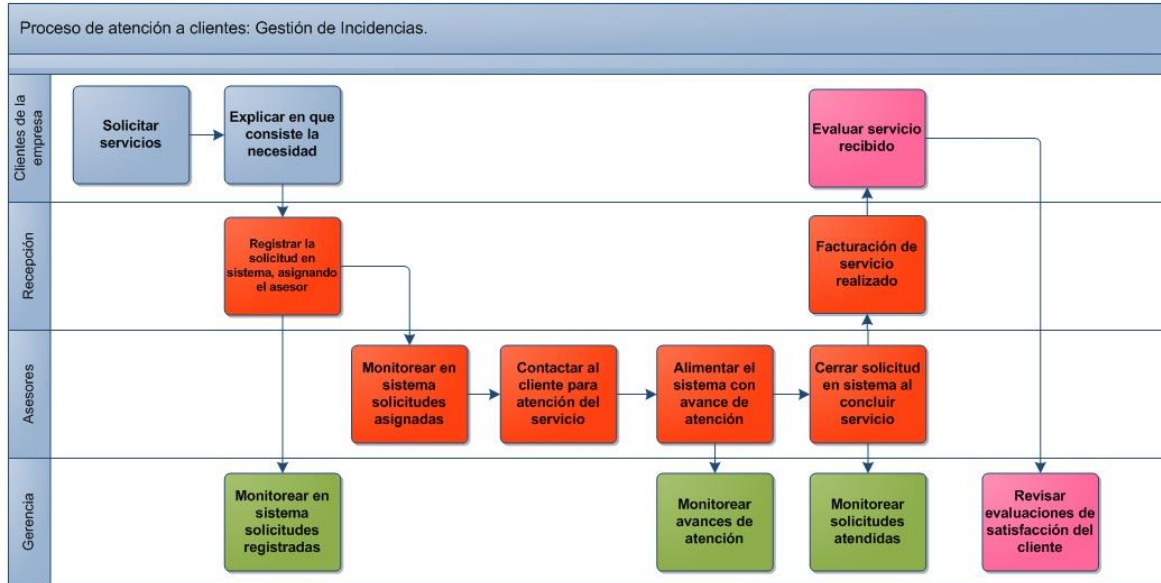


Figura 7 – Procesos de atención a clientes: Gestión de Incidencias. Grafica elaborada como parte del presente proyecto de investigación.

Como resultado de la modelización del proceso de atención a clientes se realizó un cambio a la cadena de valor de la empresa, en el que se plasma el proceso de atención a clientes como base de todos los procesos clave de la misma.

Este cambio se definió como necesario para integrar el nuevo proceso de atención a clientes en la cadena de valor, integrándolo como la base de sus procesos clave.

El diseño del proceso se basa al igual que los demás procesos clave en el ciclo de Deming, en el que se pueden encontrar las fases siguientes:

Fases del ciclo de Deming	Diseño del proceso
Planeación del servicio	Solicitar Servicio por parte del cliente.
Ejecución del servicio	Registro de solicitud y atención por parte del asesor.
Evaluar el servicio	Monitoreo de atención al cliente.
Mejora del servicio	Evaluación de satisfacción del cliente.

Tabla 9 – Fases del ciclo de Deming y diseño del proceso. Grafica elaborada como parte del presente proyecto de investigación.

A continuación se muestra la cadena de valor modificada.



Figura 8 – Cadena de valor con proceso de atención a clientes integrado.

Gráfica elaborada como parte del presente proyecto de investigación.

Como siguiente paso se diseñó el formato para documentar el proceso, el fin de este punto es tener identificado los componentes del proceso, conocer el flujo de este, los actores que intervienen en su desarrollo y especificar el método para realizar sus operaciones, basándose en el diagrama de referencia cruzada elaborado del proceso de atención a clientes anteriormente descrito.

Como resultado del diseño se obtuvo el formato de documentación del proceso, el cual se conforma de los siguientes puntos:

Componentes del documento del proceso.	
Título e identificación.	Objetivo, alcance, extensión y límites.
Descripción del procedimiento.	Productos o salidas.
Equipo necesario.	Diagrama de flujo.
Registros.	Información de pie de página.

Tabla 10 – Componentes del documento del proceso. Grafica elaborada como parte del presente proyecto de investigación.

- **Implementar solución en la empresa.**

Esta fase comprendió desde la elaboración de la solución propuesta, dando cumplimiento a los requerimientos recopilados, hasta la instalación de la misma solución en las instalaciones de la empresa, asegurando su correcto funcionamiento y validando los resultados obtenidos. Dichos resultados son el uso de la sistematización del proyecto, compuesta por la difusión entre el personal del documento del proceso de atención a clientes, la implementación de una aplicación para la automatización del proceso de atención a clientes enfocado a la gestión de incidencias, identificando sus roles y responsabilidades como usuarios.

- **Capacitación al personal.**

Esta fase se llevó a cabo al tiempo de finalizar la fase anterior. Se capacitó al personal en el uso y aprovechamiento de las características de la solución implantada a todo el personal de la empresa involucrado en el proceso de atención a clientes.

- **Entrega y liberación del proyecto.**

En esta fase se realizó la entrega y liberación del proyecto, quedando de común acuerdo con los resultados obtenidos por ambas partes, la empresa y el consultor.

- **Terminación.**

Esta etapa se desarrolló al mismo tiempo de la etapa de entrega y liberación del proyecto, a continuación se describen las actividades realizadas:

- **Evaluación de resultados.**

Los resultados obtenidos de la sistematización del proceso de atención a clientes enfocado en la gestión de incidencias son la documentación del proceso, el cual ilustra al personal de la empresa el proceso a seguir para atender a los clientes, los recursos que tienen disponibles, así como los resultados esperados.

Por otro lado, se evaluó los resultados obtenidos de la aplicación del diseño del proceso de atención a clientes en la empresa, tomando como referencia una muestra de solicitudes realizadas por clientes en un periodo de 2 semanas posteriores a la fase de capacitación del personal, esta muestra se realizó en la temporada de mayor índice de solicitudes del cliente según resultados de la investigación inicial de registros y el tiempo de duración fue determinado por la gerencia de la empresa.

En dicha muestra se encontró como resultado que el tiempo de espera de las solicitudes fue de menos de 48 horas en el 98% de los casos y el resto se atendió en 3 días posteriores a la fecha de solicitud. Por otro lado el porcentaje de las solicitudes no atendidas se redujo a cero, por lo que se asegura que todas las solicitudes fueron atendidas, siendo la solución de estas desde una atención telefónica hasta una o varias visitas a las instalaciones del cliente para lograr una solución a su solicitud. Puede ver los porcentajes en la tabla 11.

Indicador	Valor previo	Valor tomada de la muestra
Reducción del porcentaje de tiempo de espera.	30.28 % hasta 10 días	2% hasta 3 días
Erradicar el porcentaje de solicitudes no atendidas.	5.09 %	0%

Tabla 11 – Indicadores y valores de muestra. Grafica elaborada como parte del presente proyecto de investigación.

- **Informe final.**

En esta fase se elaboró un informe en el que se plasmó las actividades realizadas para el cumplimiento del proyecto, las fases concluidas y la aclaración de conclusión de

actividades referentes al proyecto por parte del consultor, lo que se hace constar en el documento Entrega y liberación del proyecto.

- **Establecer compromisos.**

En esta fase se estableció la liberación de compromisos referentes al desarrollo del proyecto, más sin embargo, se hizo el compromiso de la corrección de fallas en la aplicación referentes a la operación diaria, compromiso establecido en el documento Entrega y liberación del proyecto.

- **Planes de seguimientos.**

No se estableció planes de seguimiento por parte del consultor y la empresa hacia el proyecto, quedando abierta la posibilidad a futuro en caso de ser necesario definir un nuevo acuerdo de cooperación.

- **Liberación.**

Se hace constar en el documento Entrega y liberación del proyecto.

CONCLUSIONES.

El diseño de un proceso de atención a clientes mediante el aseguramiento de la calidad, sistematizando y automatizando el proceso de gestión de incidencias, permitió a la empresa patrocinadora contar con los beneficios que se obtuvieron a partir del desarrollo y conclusión del presente proyecto de investigación.

Estos beneficios son palpables al cliente de la empresa en el momento que realiza una solicitud de servicios, pues gracias al desarrollo y aplicación de la solución propuesta, sus necesidades son resueltas en un periodo de tiempo máximo de 48 horas, asegurando que su solicitud será atendida en el 100 por ciento de los casos, logrando así el cumplimiento del objetivo inicial del presente proyecto.

Además, los beneficios también son palpables por la empresa, ya que se logró una claridad en cuanto a sus procesos internos, agilizándolos y logrando una mayor sinergia entre dichos procesos.

Por otro lado, en términos de beneficios económicos, la empresa redujo a cero el porcentaje de solicitudes no atendidas y a solo el 2 por ciento el porcentaje de solicitudes atendidas a destiempo, reduciendo este destiempo de 10 días a solo 48 horas.

BIBLIOGRAFÍA

Arquitectura empresarial y modelización de procesos. Recuperado el 03 de Junio de 2012, de <http://www.datati.es/?p=2753>

ATR (2005). Norma Internacional ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. Ginebra, Suiza. Secretaría Central de ISO.

Brynjolfsson E. & Saunders A. (2010). Wired for Information – How information technology is reshaping the economy. Massachusetts, E.U. MIT Press

Caballero O., Rojas J., & Perón S. (1998). La consultoría: Servicio de nueva tendencia. Aspectos teóricos. La Habana, Cuba. Universidad de la Habana.

Crosby P. (1979). Quality is Free. New York., E.U. McGraw Hill

Fases del ciclo de vida de los servicios. Recuperado el 20 de marzo de 2012, de http://itilv3.osiatis.es/operacion_servicios_TI.php

Hilbert M., Bustos S. & Ferraz J. (2005). Estrategias nacionales para la sociedad de la información en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. Naciones Unidas.

Horovitz J. & Jurgens, M. (1993). La Satisfacción Total del Cliente. Madrid, España. McGraw Hill

Hoyer R. & Hoyer B. (2001). What is Quality?, Learn how each of eight well-known gurus answers this question. Recuperado el 20 de marzo de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/36654969/What-is-Quality>

IDEF0 Función método de modelado. Recuperado el día 03 de Junio de 2012 de <http://www.idef.com/IDEF0.htm>

Jan van Bon, Arjen de Jong, Axel Kiltz, Mike Pieper, Ruby Tjassing, Annalies van der Veen, & Tienieke Verheijen. (2008) Operación del Servicio Basada en ITIL V3 – Guía de Gestión (spanish version). Holanda. Van Haren Publishing

Laurentiis G. R. (2011). El libro del BPM 2011, Tecnologías, Conceptos, Enfoques metodológicos y Estándares. Madrid, España. Club BPM.

Ocampo C., Moreno R. & Caicedo S. (2009). Implementación de Modelo de Procesos de Gestión de Servicios con ITIL (Information Technology Infrastructure Library). *Scientia et Technica* Año XV, No 41, 215-220.

Payne A. & Benassini M. (1996). *La Esencia de la Mercadotecnia de Servicios*. México. Prentice Hall

Real Academia Española (1989). *Diccionario Manual e Ilustrado de la Lengua Española* (4ta Ed.), Madrid, España: Espasa-Calpe.

Restrepo C., Restrepo L. & Estrada S. (2006). Enfoque Estratégico del Servicio al Cliente. *Scientia et Technica* Año XII, No 32, 289-294.

Rodríguez E. (1997). *Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO 9000*. La Habana, Cuba. ISPJAE.

What is Rapid Application Development? Recuperado el 03 de Abril de 2012, de http://www.casemaker.com/download/products/totem/rad_wp.pdf

Capítulo 18. Modelo de un diseño de costos para una empresa de giro gastronómico ubicada en Cd. Obregón.

Dania Rocío Rangel Torres y Nora Edith González Navarro.

RESUMEN

El siguiente trabajo es referente al modelo de un diseño de sistema de costos, es una parte importante para lograr el éxito en cualquier negocio. Con ella podemos conocer a tiempo si el precio al que vendemos lo que producimos nos permite lograr la obtención de beneficios, luego de cubrir todos los costos de funcionamiento de la empresa. Presentaremos los costos unitarios de la empresa de giro gastronómico, que se dedica a la elaboración y venta de botanas el cual nos permitió realizar un estudio de sus costos unitarios de dos tipos de charolas que fueron seleccionadas por la característica del costo más alto y el de costo menor, el platillo seleccionado como el de mayor costo fue la charola de “dedos de queso” el cual contiene una charola grande con 100 piezas, la charola de costo menor fue la charola de brownie que trae 20 piezas pequeños. La empresa es vanguardista orientada a lograr que el producto, cuenten con la calidad que el cliente más exigente merece tener, cubriendo sus necesidades culinarias con exquisito sabor nacional e internacional, contando con personal altamente capacitado, protegiendo y creando franquicias rentables maximizando la productividad. El modelo del sistema de costos implica conocer cada una de las características de producción de la empresa, tomando como ejemplo un producto en un periodo determinado y en función de esta información se inicia con la determinación de cada una de las etapas que lo forma. Para diseñar el modelo de un diseño de sistema costos es necesario analizar la información cuantitativa y cualitativa de la empresa en estudio, por lo que al examinar la información se observo que la empresa carecía de controles internos, cálculo del costo unitario de sus productos así como un informe que determine con precisión lo que implica el desarrollo del modelo, por lo que se plantea el siguiente cuestionamiento ¿Cuál será la herramienta que permita a la empresa de giro gastronómico tener una información de los costos incurridos en sus productos para determinar el costo unitario, control interno y emisión de informes? Por lo que se tiene como objetivo el diseñar un modelo de costos para la empresa de giro gastronómico, y ubicada en Cd. Obregón con la finalidad de tener información relevante de costos para la toma de decisiones. Fundamentada con un marco teórico de conceptos, características y otros aspectos que contempla la elaboración de un modelo de sistemas de información de costos. La metodología utilizadas a través de una descripción del sujeto de estudio, obtención de información financiera, cuantitativa y cualitativa de la organización y la aplicación de instrumentos directos de información, llevando un procedimiento de investigación el cual permite plantear el modelo propuesto de costos para la empresa de giro gastronómico para poder llegar finalmente apoyados de la bibliografía señalada a los modelos de costos que contiene el presente estudio.

INTRODUCCIÓN

Para elaborar un modelo de sistema de costos, es necesario obtener los costos incurridos de la empresa para la elaboración de determinado producto

Las organizaciones y los gerentes casi siempre están interesados en y preocupados por los costos. El control de los costos del pasado, presente y futuro es parte del trabajo de todos los gerentes de una empresa. En las compañías que tratan de tener utilidades, el control interno de los sistemas de costos afecta directamente a las mismas. El conocimiento del costo de los productos es indispensable para la toma de decisiones en cuanto a la asignación de precios o a la mezcla de productos y servicios.

Los sistemas de contabilidad de costos pueden ser importantes fuentes de información para las personas que toman las decisiones dentro de la empresa ya sea gerentes o dueños. Por esta razón, los gerentes entienden las fuerzas y debilidades de los sistemas de contabilidad de costos, y participan en la evaluación y la medición de costos y sistemas de administración. A diferencia de los modelos de sistemas de contabilidad que ayudan en la preparación de reportes financieros periódicamente, los sistemas y reportes de la contabilidad de costos no están sujetos a reglas y estándares tales como los principios de contabilidad generalmente aceptados. Como resultado, hay mucha variedad en los modelos de sistemas de contabilidad de costos de las diferentes empresas debido a que se tienen que adaptar a las necesidades de cada una de ellas. En los años de 1920, nace con J.M. Clark (1923) una tendencia de pensamiento sobre el beneficio de emplear sistemas de costos para fundamentar las decisiones de gestión. Clark sugiere que se deben usar diversos modelos de costos para distintos propósitos; costos diferenciales que varían con cada decisión, así como disgregar el desarrollo de los sistemas de costos de la contabilidad financiera. En este nuevo enfoque en la contabilidad de costos, supone una ampliación en su campo de actuación, que da como resultado la aparición de la contabilidad gerencial, directiva o de gestión. Por lo que esta investigación describe la propuesta de un modelo de diseño de sistema de costos para la empresa de giro gastronómico que elabora y vende botanas, por lo que se llevo a cabo un estudio donde pudiéramos obtener información lo más cercana posible para llegar a los resultados de la implementación del sistema de costos.

Planteamiento del Problema.

La empresa en estudio es una empresa que cuenta con muchas fortalezas, ya que es una empresa con procedimientos a seguir establecidos con una buena organización ya que la persona que encargada de dirigirla cuenta con un conocimiento de las cantidades de materia

prima o insumos que se utilizan en la elaboración de los productos o en el proceso productivo, sin embargo el tiempo que se trabajó con la empresa se pudo observar que carece de herramientas que ayudan a mejorar el control interno como también la determinación de los costos unitarios de los productos que elaboran.

Principalmente carece de un organigrama, aun así siendo considerada esta una micro empresa debe de contar con una estructura bien definida, carece también de muchos otros documentos y formatos los cuales, en este proyecto fueron diseñados y el cual a su vez, permitió obtener los costos unitarios de los productos es por ello que las herramientas utilizadas de costos que nos permitieron obtener el costo unitario de los dos productos (2 charolas) fueron elaborados para un mejor control en los procedimientos y así llegar a los informes financieros siendo el objetivo principal el costeo unitario de cada producto.

¿Qué herramientas de costos permite obtener el costo unitario? Como antes mencionado en el párrafo anterior las herramientas utilizadas para la elaboración de los costos unitarios fueron los formatos en los cuales nos permite desglosar los costos de la materia prima como viene siendo la orden de compra, la requisición de compra también la determinación de mano de obra y los gastos indirectos de fabricación más adelante serán mostrados dichos documentos.

Mediante el transcurso en el que se realizó el trabajo y con las ciertas limitaciones que hubo, el control interno no es confiable, se adquirieron pocas herramientas de la empresa para la elaboración del trabajo provocando esto una ventaja como también desventajas.

El modelo de un sistema de costos comprende el conocer a través de un diagnóstico empresarial las características y necesidades de producción así como la forma y el tiempo destinado para la elaboración de los productos, también es necesario conocer la distribución de la planta, el tipo de materiales, controles internos y registros contables. Sin embargo la empresa en estudio se observó a través de aplicar diversos cuestionarios, visitas y entrevista con el empresario, que carecía de control interno en cuanto a los elementos del costos de producción, el cálculo de costo unitario así como la emisión de informes financieros relacionados con los costos incurridos por la empresa. Esto permite realizar el siguiente cuestionamiento ¿Cuál será la herramienta que permita a la empresa de giro gastronómico

tener una información de los costos incurridos en sus productos para determinar el costo unitario, control interno y emisión de informes?

Objetivo. Diseñar un modelo de costos para la empresa de giro gastronómico que ofrece diversos tipos de botanas, ubicado en Cd. Obregón con la finalidad de obtener información relevante que permita determinar de forma precisa el costo del producto para la toma de decisiones de la empresa.

MARCO TEÓRICO

Desde que la contabilidad se comenzó a entender como una herramienta de planeación y control, se han creado nuevas metodologías que cubran la creciente demanda de información para así anticiparse a los simples hechos económicos históricos.

La implementación de los sistemas de costos en un comienzo se basó únicamente en función de las erogaciones hechas por las personas, se cree que en la antigüedad civilizaciones del medio oriente dan los primeros pasos en el manejo de los costos, desarrollándose o evolucionado, incluso son cambios en su nombre, hasta nuestros días.

A principios del siglo xx surgió en la industria del automóvil el concepto de producción en serie. Bajo este concepto se fabrica a la vez un mismo producto en grandes cantidades. Por ello, no existe la opción de producir al gusto del cliente sino al gusto del mercado total. Este sistema de producción en serie revoluciono la industria y permitió a muchas compañías crecer hasta alcanzar grandes dimensiones y generar utilidades extraordinarias.

Sin embargo, aún existen algunos giros de negocios en los que el concepto de producción en serie no es aplicable debido a su bajo volumen de producción. Los negocios que trabajan con base en pedidos especiales de producción necesitan un sistema de costos que se adapte a su sistema de producción. Su necesidad básica es distinguir de entre sus procesos el flujo de producción de cada orden de trabajo mediante el seguimiento de flujo de unidades de cada orden para hacer una acumulación de costos adecuada.

Con el paso del tiempo se ha modificado e implementado nuevos diseños de costos así permitiendo un mejor control de ellos.

Los sistemas de costos son, el conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría de la partida doble y otros principios técnicos, que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles.

Lang Theodore define “un sistema de costos es el registro de todas las transacciones financieras, por sistemas en su relación con los factores funcionales de la producción, la distribución y la administración, e interpretadas en forma adecuada para realizar una actividad específica”

Debe ser de verdadera utilidad para una empresa, constituye una labor profesional y dentro de esta las improvisaciones no son permitidas.

El éxito de la implantación de un sistema de contabilidad de costos, solo se podrá lograr si antes de seleccionarlo se consideran las siguientes situaciones y características relativas a la empresa, Según del Río (2010).

METODOLOGÍA

Para realizar este proyecto se estableció un convenio con la empresa de vinculación, se formalizo un acuerdo entre la universidad y la materia de prácticas. Esto inicio con un diagnostico de la empresa en donde se seleccionaron dos productos, el más caro y el más barato para tomarlos como ejemplo del diseño del sistema de costos, en un periodo de determinado y observando y cuestionando al empresario sobre datos cuantitativos y cualitativo de la empresa sobre su costo de producción de los productos seleccionados. Se analizaron los diversos controles internos, registros contables y emisión de estados financieros apoyando en un procedimiento que se estableció en el marco teórico.

Sujeto. El estudio se realizo en una empresa de giro gastronómico que elabora y vende botanas, ubicada en Cd. Obregón, en donde se seleccionaros dos productos el más caro y menos costoso que fueron los dedos de queso como el más alto en su precio y el segundo brownis como el más bajo en su precio.

Materiales: Un análisis de la empresa para conocer su proceso de elaboración de menú gastronómico de los dos tipos de botanas que se analizaron que son los dedos de queso y los mini brownis, análisis de los costos incurridos, el control interno, registros contables, determinación del costos unitario e informes además de varios autores que sustentan este concepto.

Procedimiento. Una vez seleccionada la empresa, se le solicitó un convenio al empresario para que facilitar la información, iniciando con el análisis de las diversas etapas del diseño de sistema de costos:

- 1.- Se analizo la empresa, identificando el producto, los insumos, proceso y otros elementos.
2. Analizar las características de producción, así como los requerimientos de inventarios
3. Distribución de plan en almacenes, líneas de producción y producto terminado.
4. Se determinó el sistema de costeo.
5. Se desarrolló el sistema operativo.
6. Emisiones de informes.

Resultados.

Analizado el sistema de producción se logro diseñar el catálogo de cuenta, en los elementos del costo de producción se diseño el control interno de las materias primas como son: tarjetas de almacén, lista de entrada y salida de almacén, orden de requisición, orden de compra utilizando el método “PEPS” (primeras entradas, primeras salidas) se elaboraron un concentrado de los gastos indirectos y de mano de obra que intervienen en el costo para la elaboración del producto para poder llegar mediante el sistema de costos implementado al costo real del producto. Se presentan a continuación el diseño de la tarjeta de almacén la orden de compra, requisición y el concentrado de gastos de materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación que nos ayudaron a llegar al costo unitario de los dos productos.

	TARJETA DE ALMACEN
---	---------------------------

Artículo _____	Unidad _____	No. _____
Almacen _____	No. De clave _____	
	Existencia Revisada en _____	
	Existencia Revisada en _____	

fecha año	Referencia	UNIDADES			costo unitarios	costo medio	VALORES		
		Entradas	Salidas	Existencia			Debe	Haber	Saldo
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									

“Empresa D”

Morelos 519 Pte. Entre Nuevo León y Tlaxcala

Requisición de Compra No.

Departamento que solicita:

Fecha del pedido:

Fecha de Entrega:

CANTIDAD	UNIDAD	ARTÍCULOS

Elaborado por: _____

Autorizado

por: _____

Recibido por: _____

“Empresa D”

Morelos 519 Pte. Entre Nuevo León y Tlaxcala

Orden de Compra

Proveedor: _____ Orden de Compra No.: _____

Fecha de Pedido: _____

Fecha de Entrega: _____

Requisición: _____

Solicitante: _____

Fecha de pago: _____

Tel: _____

Cantidad	Concepto	Precio	Importe
	SUBTOTAL:		
	IVA:		
	TOTAL:		

Materia Prima Utilizada1	Costo de MP
Harina de chocolate	\$25.00
Mantequilla	\$19.50
Huevos	\$12.50
Nuez	\$12.00
Leche	\$17.50
Chocolate Hershey Polvo	\$19.00
Cajeta	\$10.50
Lecheras	\$15.00
Desechable	\$30.00
Total Materia Prima	\$161.00
Materia Prima Utilizada 2	Costo de MP
Harina	\$ 25.00
Pan molido	\$ 8.75
Queso	\$ 56.25
Aceite	\$ 11.00
Desechable	\$ 30.00
Total Materia Prima	\$ 131.00

Mano de Obra Directa	Costo MOD
Costo de MOD x hora	\$ 22.42
Tiempo de producción x charola 40 min	\$ 14.95
Costo de MOD x charola	\$ 14.95

Gastos Indirectos de Fabricación	Costo de GIF
Luz eléctrica	\$ 2,125.00
Agua	\$ 1,250.00
Mantenimiento	\$ 500.00
Depreciaciones Mensual	\$ 2,208.33
Gas Mensual	\$ 350.00
Limpieza	\$ 456.96
Total GIF Mensual	\$ 6,890.29
GIF x hora trabajada	\$ 28.71
Total GIF x Charola	\$19.14
Gastos de Administración y Venta Mensuales	Costos Admon y Venta
Cajera	\$ 4,800.00
Papelería	\$ 200.00
Publicidad	\$ 400.00
Total Mensual	\$ 5,400.00
Gastos por día	\$ 207.70
Gastos por hora	\$ 25.96
Gasto por charola	17.31

COSTO UNITARIO TOTAL POR CHAROLA TERMINADA

Charola 1	
Materia Prima	\$161.00
MOD	\$14.95
GIF	\$19.14
Gastos de Admón. y Ventas	\$17.31
Costo Total x charola 1	\$212.40
Charola 2	
Materia Prima	\$131.00
MOD	\$14.95
GIF	\$19.14
Gastos de Admón. y Ventas	\$17.31
Costo Total x charola 2	\$182.40

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este trabajo determinamos que el método más eficiente para llevar un control de costos es el método de orden de producción que es el que ha sido el estudiado ya que en este sistema se pueden ver las debilidades y fortalezas de la empresa, hacia su contabilización de sus costos de orden de producción, permitiendo establecer estrategias para así poder aumentar el nivel de ventas recordando que la empresa se dedica a la elaboración y venta de botana.

Mediante este trabajo proporciono informes relativos a costos para medir la utilidad y evaluar el inventario (estado de resultado), ofreció información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa, proporciono información a la administración para fundamentar la planeación y tomo de de decisiones, sirvió de base para fijar precios de venta y para establecer políticas de comercialización.

La recomendación aplicar el control interno diseñado, los documentos que fueron elaborados o que ellos mismos elaboren los formatos, cuales les beneficie sus activos para el buen control de los costos de sus productos a ofrecer.

Son muchos los beneficios que se pueden obtener como facilitar la toma de decisiones, permitir la valuación de inventarios, controlar a planeamiento, control y gestión de la empresa.

Otras de las recomendaciones a ofrecer es que se propone buscar que el empaque sea de un reciclaje más económico para optimizar los costos o bien el tener un sistema de información de costos permite tener número en cuanto a sus niveles producción, conocer que producto genera más utilidad en relación a su costo vs venta, así como el control de sus costos y gastos tanto en producción como administración y venta, mide la rentabilidad de dinero invertido, el tiempo y la política de venta, reconoce cual es % de inversión requerida por línea de producción, determina costo fijos y variables, estable el punto de equilibrio para la proyección de venta, pero ante todo respalda por medio del control interno la salvaguarda de los activo de la entidad, es por ello que se recomienda para su diseño e implementación cumplir con los requisitos necesario para hacer el sistema por lo tanto se recomienda:

1. Seleccionar el periodo para su diseño e implementación realizando algunos productos como ejemplo.
2. Establecer el control interno de todas las operaciones de la empresa.
3. Mantener veraz y oportuno los registros contables.
4. Determinar el cálculo de hora hombre y su costo unitario.
5. Desarrollar y emitir informes.
6. Para este proyecto se recomienda el sistema de costo por procesos, costo estimado y presentación del costeo absorbente.

Lista de referencias

- Del Río, G. Cristobal (2010) “Contabilidad De Costos “ 16 Edición, Editorial Mc Graw Hill, México D.F.
- Del Río, G Cristobal (1989) “Costos I Históricos” 14 Edición, Editorial Mc Graw Hill, México D. F.
- Alatraste, Sealtiel, Técnica de los costos. Editorial: PORRUA, S. A. DE C. V.,

- Callejas Bernal, Francisco Javier, Contabilidad de Costos. Edición 1. Editorial: Person Educación, S.A.
- Cardenas Nápoles, Raúl, Lógica de los Costos. Edición 2 Editorial: Noriega,
- Dearden, Jhon, Sistemas de Contabilidad de Costos y Control Financiero. Editorial: Fondo Educativo Interamericano.
- García Colín Contabilidad de Costos. Edición 2. Editorial: Mc Graw Hill

Capítulo 19. Diseño de un sistema de contabilidad de costos para una empresa industrial

Grecia Rocío Fajardo Zallas, Nora Edith González Navarro y Jesús Nereida Aceves López.

RESUMEN

A lo largo de los años en las industrias se han ido modificando la forma de costear los productos, ya que en la antigüedad solamente se realizaba el cálculo mediante la compra de materia prima, la cual se transformaba mediante la intervención de mano de obra para su posterior venta en el mercado, fue hasta finales de 1800, principios de 1900 cuando la contabilidad de costos logró consolidar un importante desarrollo, puesto que diseñó su estructura básica (Gómez & Lavolpe 2013).

Se realizó una visita a la empresa con el objetivo de recopilar información sobre la situación actual de la entidad, en la cual se pudo observar que la empresa industrial en cuestión carece de un sistema de registro contable y de costos, por consiguiente no se identifican los costos y gastos incurridos en el proceso productivo, por lo que se estableció como objetivo diseñar un sistema de costos que permita conocer los elementos involucrados para la elaboración del producto, reduciendo así los costos innecesarios en su elaboración, mediante estrategias para la obtención de utilidades. Se elaboraron bocetos de requisición, orden de compra, tarjeta de entrada y salida de almacén, los cuales forman parte del control interno de inventarios, el cual es muy importante ya que evita la pérdida de materiales y conocer en todo momento el inventario que se cuenta tanto en almacén como en producción y evitar fugas de mercancía.

ANTECEDENTES

El surgimiento de la contabilidad de costos se ubica una época antes de la Revolución Industrial. Ésta, por la información que manejaba, tendía a ser muy sencilla, puesto que los procesos productivos de la época no eran tan complejos. Consistían en un empresario que adquiría la materia prima; luego ésta pasaba a un taller de artesanos, los cuales constituían la mano de obra a destajo; y después, estos últimos eran los que vendían los productos en el mercado. De manera que a la contabilidad de costos sólo le concernía estar pendiente del costo de los materiales directos.

Este sistema de costos fue utilizado por algunas industrias europeas entre los años 1485 y 1509.

Hacia 1776 y los años posteriores, el advenimiento de la Revolución Industrial trajo a su vez las grandes fábricas, las cuales por el grado de complejidad que conllevaban crearon el ambiente propicio para un nuevo desarrollo de la contabilidad de costos. Y aunque Inglaterra fue el país en el cual se originó la revolución, Francia se preocupó más en un

principio por impulsarla. Sin embargo, en las últimas tres décadas del siglo XIX Inglaterra fue el país que se ocupó mayoritariamente de teorizar sobre los costos.

En 1778 se empezaron a emplear los libros auxiliares en todos los elementos que tuvieran incidencia en el costo de los productos, como salarios, materiales de trabajo y fechas de entrega.

Aproximadamente entre los años 1890 y 1915, la contabilidad de costos logró consolidar un importante desarrollo, puesto que diseñó su estructura básica, integró los registros de los costos a las cuentas generales en países como Inglaterra y Estados Unidos, y se aportaron conceptos tales como: establecimientos de procedimientos de distribución de los costos indirectos de fabricación, adaptación de los informes y registros para los usuarios internos y externos, valuación de los inventarios, y estimación de costos de materiales y mano de obra.

Básicamente hasta acá, se podría decir que este enfoque de la contabilidad ejercía control sobre los costos de producción y registraba su información con base en datos históricos, pero a raíz de la integración que se dio entre la contabilidad general y la contabilidad de costos entre los años de 1900 y 1910, esta última pasó a depender de la general.

Luego de esto, entre los años de 1920 y 1930, época de la Gran Depresión en los EE.UU., y en los cuales la contabilidad se comenzaba a entender como una herramienta de planeación y control, lo cual demandaba la necesidad de crear nuevas formas para anticiparse a los simples hechos económicos históricos, surgen los costos predeterminados y los costos estándar.

Luego en 1953 el norteamericano Ac. Littlton en vista del crecimiento de los activos fijos definía la necesidad de amortizarlos a través de tasas de consumo a los productos fabricados como costos indirectos; después en 1955, surge el concepto de contraloría como medio de control de las actividades de producción y finanzas de las organizaciones; y un lustro después, el concepto de contabilidad administrativa pasa a ser una herramienta del análisis de los costos de fabricación y un instrumento básico para el proceso de la toma de decisiones.

Para ese entonces, e incluso hasta antes de 1980, las empresas industriales consideraban que sus procedimientos de acumulación de costos constituían secretos industriales, puesto

que el sistema de información financiera no incluía las bases de datos y archivos de la contabilidad de costos.

Indiscutiblemente, esto se tradujo en un estancamiento para la contabilidad de costos con relación a otras ramas de la contabilidad.

Sin embargo, cuando se comprobó que su aplicación producía beneficios, su situación cambió. Y todo fue gracias a que en 1981 el norteamericano Ht. Jhonson resaltó la importancia de la contabilidad de costos y de los sistemas de costos, al hacerlos ver como una herramienta clave para brindarle información a la gerencia sobre la producción, lo cual implicaba existencia de archivos de costos útiles para la fijación de precios adecuados en mercados competitivos.

Calcular los costos de una empresa ha sido casi que una necesidad básica a la hora de hacer una planeación y controlar el objeto social, y se ha convertido también en la herramienta más eficaz a la hora de determinar la viabilidad de un negocio cualquiera. Es por esto que este enfoque de la contabilidad ha adquirido tanta importancia a través de todos los tiempos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día es mayor el número de las pequeñas y medianas empresas que existen en el país, se podría decir que son ellas las que mueven la economía actual y a su vez existen mayor competencia entre ellas. La empresa industrial consultada denominada “Empresa X”, carece de un sistema de registros contables, así como de un sistema de costos, dado lo anterior, esta no conoce el valor monetario exacto que conlleva la elaboración del producto, dándole a este un valor aproximado mediante los gastos incurridos para su término, para ello solamente la encargada de los movimientos de la empresa tiene conocimiento de lo que se compra, se produce y se vende, dado que no cuentan con controles internos de inventario, trayendo consigo problemas futuros ya que no se podrá saber exactamente lo incurrido en la producción, ni el margen de utilidad que este produjo en un determinado tiempo, deteniendo así la planeación que se pudiese hacer para reducir costos y gastos innecesarios.

JUSTIFICACIÓN

La empresa industrial en cuestión carece de un sistema de registros contables, así como de un sistema de costos, ya que es muy pequeña y no cuenta con los recursos suficientes para

llevar a cabo sus actividades con las especificaciones que marcan en los libros de contabilidad de costos, siendo así este un gran desafío para la empresa ya que se debe encontrar la manera de diseñar un sistema de costos y así poder facilitar los registros de los gastos y costos incurridos en la elaboración del producto, a su vez conocer el costo unitario del producto terminado y posteriormente asignar el precio de venta al público de acuerdo al valor monetario de los gastos y costos incurridos en el al igual que su margen de utilidad. Facilitando la planeación de estrategias que sirvan para la reducción de costos y gastos innecesarios.

OBJETIVO

Diseñar un sistema de costos y registro contable, que permita conocer los gastos y costos incurridos en la elaboración del producto, y así poder reducir mediante estrategias los gastos y costos innecesarios, para buscar así la rentabilidad de la empresa, generando utilidades a futuro.

MARCO TEORICO

Según Huicochea Alsina Emilio & Huicochea Alvarado Emilio (2010) “La *Contabilidad* proporciona información financiera y operacional a los administradores para tomar decisiones”. Así mismo mencionan que “La *contabilidad financiera* es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con objeto de facilitar a los diversos interesados tomar decisiones en relación con dicha entidad económica”.

Según W. B. Lawrence (1978) "*La Contabilidad de Costes* es un proceso ordenado, que usa los principios generales de contabilidad para registrar los costes de operación de un negocio de tal manera que, con datos de producción y ventas, la gerencia pueda usar las cuentas para averiguar los costos de producción y los costos de distribución, con el fin de lograr una operación económica, eficiente y productiva. Con relación a lo anterior D. Ramírez (2013) menciona que la contabilidad de costos “Es un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos de bienes o servicios para determinarlos global o

unitariamente y facilitar la toma de decisiones, el control administrativo y la planeación.” Huicochea Alsina Emilio & Huicochea Alvarado Emilio (2010) menciona que la contabilidad de costos “Es una rama de la contabilidad general”.

Sinisterra & Polanco, señalan que "La Contabilidad de Costos, cumple los siguientes objetivos:

- Acumular los datos de costos para determinar el costo unitario del producto fabricado.
- Proporcionar a la administración de la empresa datos de costos necesarios para la planeación de las operaciones de manufactura y el control de los costos de producción.
- Contribuir al control de las operaciones de manufactura.
- Proporcionar a los diferentes niveles de la administración toda la información de costos necesaria para la presupuestación, los estudios económicos y otras decisiones especiales relacionadas con inversiones a largo y mediano plazo.
- Brindar racionalidad en la toma de decisiones.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos, la contabilidad de costos debe disponer de información relacionada con:

- El flujo de producción.
- El establecimiento de medios eficientes de registro y análisis de la información de costos que refleja la actividad de producción.
- La obtención de información sobre cantidades y valor de la materia prima consumida a través de las requisiciones de materiales.
- La obtención de información sobre cantidad y valor de la mano de obra devengada a través de la planilla de tiempo.
- La obtención de información sobre la forma de asignación de los costos indirectos de los productos elaborados.

Etapas de la Contabilidad de Costos según Sinisterra G. & Polanco L. (2007)

La contabilidad de costos debe desarrollar cuatro actividades básicas para satisfacer sus objetivos.

La primera actividad hace referencia a la medición del costo, es decir, a la acumulación de los datos necesarios para determinar el costo de un producto. La segunda actividad se refiere al registro del costo en los libros de contabilidad, diario, mayor o auxiliares, con base en la información producida por los empleados y los trabajadores. La tercera actividad que desarrolla la contabilidad de costos consiste en el análisis del costo para diferentes propósitos, planeación de operaciones, solución de problemas, selección entre diferentes cursos de acción, identificación de tendencias, identificación de relaciones por cambios en los costos. La última actividad hace mención a la presentación de información de costo, en forma detallada para efectos internos y en forma agregada para propósitos externos”.

El sistema de costos industriales “Es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas que nos indican la forma en que los costos se cargan al producto manufacturado, el control de los inventarios y cómo se pueden determinar los valores de la producción” según Cárdenas (2012).

Cárdenas N. Raúl (2012) menciona “El *costo de producción o de fabricación* está formado por tres elementos básicos, materia prima directa, sueldos y salarios directos y costos indirectos de producción”. Con relación a lo anterior Sinisterra G. & Polanco L. menciona “Para manufacturar un producto se hace uno de tres componentes conocidos como los elementos del costos de producción, a saber: la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos”.

Materia Prima. En la elaboración de un producto puede intervenir una amplia gama de materias primas. La materia prima se suele clasificar en materia prima directa e indirecta. La materia prima directa hace referencia a todos los materiales que integran físicamente el producto terminado o que se pueden asociar fácilmente con él. La materia prima indirecta se refiere a aquellos materiales que integran físicamente el producto perdiendo su identidad o que por efectos de materiales se toman como indirectos.

Reglas que rigen la contabilización y control de la materia prima y materiales según Cárdenas N. Raúl (2012).

1. Todas las transacciones que impliquen compra, recepción, almacenaje y consumo de materias primas o materiales, deberán ser autorizadas por funcionario o ejecutivo responsable, basados en pedidos expesos.
2. En todos los movimientos de entrada y salida de materiales y entrega a producción, deberán intervenir por lo menos dos personas, a fin de evitar fraudes, robos o malversaciones.
3. Todas las materias primas o materiales cuyo empleo no sea de manera inmediata en la producción, deberán estar almacenados en un lugar seguro y bajo una adecuada vigilancia.
4. Tanto la clase como la cantidad de materia prima empleada en los departamentos productivos o en la producción de una orden de –terminada, deberán ser fácilmente asequible.
5. En cualquier momento deberá ser posible averiguar, contar y verificar las cantidades y valores de toda la materia prima y materiales que haya en existencia.
6. Todas las cuentas de costos y de inventarios que se relacionen con la materia prima y materiales deberán ser susceptibles de comprobación en cuanto a la exactitud de sus totales por medio de cuenta principales en el libro mayor general.

Según Sinisterra G. & Polanco L. “*La mano de obra* representa el esfuerzo del trabajo humano que se aplica en la elaboración del producto. La mano de obra, así como la materia prima se clasifica en mano de obra directa o indirecta. La mano de obra directa constituye el esfuerzo laboral que aplican los trabajadores que están físicamente relacionados con el proceso productivo, sea por acción manual o por operación de una máquina o equipo. El costo del esfuerzo laboral que desarrollan los trabajadores sobre la materia prima para convertirla en producto terminado constituye el costo de la mano de obra directa. El costos de aquella mano de obra que no se puede razonablemente asociar con el producto terminado o que no participa estrechamente en la conversión de los materiales en producto terminado se clasifica como mano de obra indirecta”.

Sinisterra G. & Polanco L. (2007) menciona “*Los costos indirectos* comprenden todos los costos asociados con la fabricación de los productos, con la excepción de la materia prima directa y la mano de obra directa. En este elemento se incluyen los materiales indirectos, mano de obra indirecta, suministros, servicios públicos, impuesto predial, seguros,

depreciación, mantenimiento y todos aquellos costos relacionados con la operación de manufactura de la empresa”.

De acuerdo con Chaves V. Eric (2013) “La *solicitud de materiales o requisición* es un documento en el que se detallan las necesidades de materiales u otros, es confeccionado por el cliente y por quien tenga la necesidad de adquirir algo. Debe contener, como mínimo, la siguiente información:

1. Número de documento.
2. Fecha.
3. Identificación de la empresa (puede acondicionarse el logotipo de la empresa con su nombre y otros).
4. Número de teléfono.
5. Dirección.
6. Descripción de los bienes o servicios por adquirir.
7. Observaciones (datos explicativos que aclaren toda duda sobre lo que se desea).”

Orden de compra según Chaves V. Eric (1111), este documento se confecciona en función de lo que señala la requisición de materiales. En él se define el proveedor a quien se le va a comprar el producto necesario. Es conveniente que, aunque es un documento que se confecciona antes de comprar, en este momento ya debe tener definido el proveedor que suplirá la necesidad. Los documentos que se emiten después de una orden de compra son definitivos, y muestran lo que realmente se va a adquirir.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el presente trabajo fue necesario elaborar un convenio de mutuo acuerdo entre la persona a investigar y el empresario de la entidad industrial. Inicialmente se utilizaron fuentes de información primaria como son la entrevista inicial realizada al empresario para diagnosticar a la empresa, así mismo se cuestionaba sobre la información requerida que surgió durante el proceso de la elaboración del trabajo.

Sujeto.

El presente trabajo está enfocado a una empresa Industrial ubicada en Ciudad Obregón,

Sonora, en la que participaron el empresario y colaboradores.

Materiales.

Mediante el diagnóstico elaborado en la recopilación de información de la empresa, en la cual se elaboró una entrevista sobre los diversos insumos que se utilizaban para el proceso de elaboración del producto, periodo de producción, sistema de registro contable, utilización de control internos en insumos, con es la utilización de orden de compra y requisición de materia prima, nomina, diversos gastos incurridos para la elaboración del producto.

PROCEDIMIENTO

Se realizó un acuerdo con el dueño de la empresa donde se estableció que la información del sistema de costos iba a ser confidencial firmando un acuerdo en el cual se especifica claramente lo que se va a realizar en la empresa, se llevó a cabo una serie de visitas, para adquirir la información necesaria para la elaboración del sistema de costos, la cual nos brindó la encargada de la empresa en cuestión, también hubo la oportunidad de dar un pequeño recorrido por la empresa, para poder visualizar un poco el proceso productivo.

Se realizó un primer diagnóstico sobre las características, periodo de tiempo, proceso, producto, de lo cual se basó para poder realizar un sistema de costos efectivo. A si mismo se elaboró un diseño de control interno el cual fue muy útil para la elaboración del sistema de costos ya que con él se pudo visualizar con mejor precisión los defectos que tenía la empresa en el manejo matutino de sus costos, por otra parte también se realizó los registros contables de la empresa los cuales también fueron de gran ayuda.

Con la ayuda de la encargada de la empresa, al brindarnos los insumos, gastos y costos de la empresa se pudo calcular el costo unitario, con el cual se visualizó de una forma más clara, el estado de la empresa en cuanto al manejo de los costos.

RESULTADOS

Mediante la realización del trabajo se pudieron conocer que la empresa industrial carecía de diversos controles internos en cuanto al registro de contables y de costos, por lo que se elaboraron diversos bocetos de formatos como son: la requisición, orden de compra, entradas y salidas de la materia prima del almacén, concentrado de costos, prorrato de

gastos, control de mano de obra, materia prima y GIF, tabla de depreciación de activos fijos, los cuales se muestran a continuación.

EMPRESA X

REQUISICIÓN DE COMPRA

NO. 00001

Departamento que Solicita: _____

Fecha de Pedido: _____ Fecha de Entrega: _____

CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN ARTICULO	PRECIO UNITARIO	IMPORTE TOTAL
200	Costal	50 Kg de Harina	350.00	70,000.00
20	Bolsa	12 Kg de Manteca por Bolsa	22.00	440.00
1	Cubeta	20 Lts de Mantequilla por Cubeta	380.00	380.00
5	Costal	20 Kg de Sal por Costal	63.00	315.00
1	Costal	50 Kg de Azucar por Costal	500.00	500.00
1	Galon	1 Galon	480.00	480.00
1	Caja	48 Latas de leche Clavel por Caja	512.00	512.00
1	Caja	20 Paquetes de Levadura por Caja	1,050.00	1,050.00
Total:				73,677.00

Fuente: Propia.

Elaborador por: _____ Autorizado por: _____ Recibido por: _____

Gráfico 1. En este grafico se muestra el boceto de una requisición de materia prima, el cual funciona como control interno para conocer lo que la producción está requiriendo para llevar a cabo la elaboración del producto.

EMPRESA X

ORDEN DE COMPRA

NO. [✓]

00001

Proveedor: _____

Fecha de Pedido: _____ Términos de Entrega: _____

NO.	ARTICULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE TOTAL
1	Harina	200 Costales	350.00	70,000.00
1	Manteca	20 Bolsas	22.00	440.00
1	Mantequilla	1 Cubeta	380.00	380.00
1	Leche Clavel	1 Caja de 48 Latas	512.00	512.00
			Total:	71,332.00

Elaborador por: _____ Autorizado por: _____ Recibido por: _____

Fuente: Propia.

Gráfico 2. En este gráfico se muestra el boceto de una orden de compra de materia prima, el se utiliza para darle a conocer al proveedor la materia prima que le estamos requiriendo.

EMPRESA X

TARJETA DE ENTRADA DE ALMACÉN

NO. 00001

Entregar a: _____

Aprovado por: _____

Fecha : _____

Proveedor: _____

Factura: _____

Código de Artículo	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario	Importe Total
1001	Saco de Harina	Kilogramos	200	350.00	70,000.00
Total:					\$ 70,000.00

Elaborador por: _____ Autorizado por: _____ Recibido por: _____

Fuente: Propia.

Grafico 3. En este grafico se muestra el boceto de entrada de materia prima a la bodega, sirve para conocer cuando la mercancía ya fue comprada y está entra al inventario.

EMPRESA X

TARJETA DE SALIDA DE ALMACÉN

NO. 00001

Entregar a: _____

Aprovado por: _____

Fecha : _____

Código de Artículo	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Precio Unitario	Importe Total
2001	Producto final	Kilogramos	300	1.87	560.00
Total:					\$ 560.00

Elaborador por: _____ Autorizado por: _____ Recibido por: _____

Fuente: Propia.

Grafico 4. En este grafico se muestra el boceto de salida de materia prima de la bodega, sirve para conocer la cantidad de producto que se vende al final.

EMPRESA X
CONCENTRADO DE GASTOS Y FACTOR DE PRORRATEO

NO.	CONCEPTO	CUENTA	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
1	Energía Electrica	Luz	-	-	-	2,200.00
2	Agua Potable	Agua	-	-	-	1,125.00
3	Margarina	Inventarios Materia Prima	Cubeta 20 Lts.	1	380.00	380.00
4	Sal	Inventarios Materia Prima	Costales 20 kg	5	3.00	15.00
5	Azucar	Inventarios Materia Prima	Saco 50 Kg.	1	500.00	500.00
6	Aceite	Inventarios Materia Prima	Galones	1	480.00	480.00
7	Polvo para hornear	Inventarios Materia Prima	Paquete 450 gr.	20	52.50	1,050.00
						5,750.00

Importe total de los gastos indirectos de fabricacion	5,750.00
Unidades producidas	52400
FACTOR DE PRORRATEO	0.11

Fuente: Propia.

Grafico 5. En este grafico se muestra el costo de gastos y factor de prorrato de los gastos indirectos de fabricación, lo cual sirve para conocer el porcentaje de los gastos y costos que le corresponde a cada producto dependiendo del tiempo incurrido en su elaboración y los insumos utilizados.

EMPRESA X
CONCENTRADO DE COSTOS

MATERIA PRIMA		MANO DE OBRA		IMPORTE POR HORA HOMBRE
CONCEPTO	IMPORTE	CONCEPTO	IMPORTE	
Harina de Trigo	70,000.00	Administrativos	10,628.66	28
Manteca	440.00	Cajero (2)	8,857.32	23
Leche	512.00	Empacador (2)	5,314.02	14
TOTAL	70,952.00	Repartidor (5)	15,500.00	16
		Panaderos (17)	67,756.39	21
		TOTAL	108,056.39	103

Fuente: Propia.

Grafico 6. En este grafico se muestra el concentrado de costos, sirve para conocer los gastos que se incurren en la elaboración del producto en forma directa.

EMPRESA X

TABLA DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

CODIGO	NOMBRE	FECHA DE ADQUISICION	VALOR DE MEJORAS	IMPORTE	VIDA UTIL	% DEPRE.	DEP. ANUAL	DEP. MENSUAL
00001	Horno	01/01/2004	-	25,000.00	10	10%	2,500.00	208.33
00002	Boliadora	01/01/2010	-	500,000.00	10	10%	50,000.00	4,166.67
00003	Mezcladora 1	01/01/2004	-	11,900.00	10	10%	1,190.00	99.17
00004	Mezcladora 2	01/01/2004	-	11,900.00	10	10%	1,190.00	99.17
00005	Cortadora	01/01/2004	-	5,900.00	10	10%	590.00	49.17
00006	Computadora	01/01/2006	-	7,500.00	3	30%	2,250.00	187.50
				562,200.00			57,720.00	4,810.00

Elaborador por: _____

Recibido por: _____

Fuente: Propia

Tabla 1. En esta tabla se muestra la depreciación de los activos fijos de la empresa. Sirve para conocer el gasto que genera el desgaste de los activos al momento de su utilización en la producción.

EMPRESA X COSTO DE PRODUCCIÓN

INSUMOS					MANO DE OBRA				GIF					COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL	
CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO ADQUISICION	COSTO TOTAL	CONCEPTO	CANTIDAD HORAS	COSTO POR HORA	IMPORTE	TOTAL	CONCEPTO	COEFICIENTE GIF	POLITICA PRORRATEO	IMPORTE		TOTAL
Harina de Trigo	Costales 50kg	200	350.00	70,000.00	Administrativos	378.75	28.06	10,628.66	10,628.66	Energía Electrica	0.11	Unidades producidas	2,200.00	2,200.00	82,828.66
Manteca	Paquete 10 kg	20	22.00	440.00	Cajeros	378.75	23.39	8,857.32	8,857.32	Agua Potable	0.11	Unidades producidas	1,125.00	1,125.00	10,422.32
Leche	Caja 48 Latas	1	512.00	512.00	Empacadores	378.75	14.03	5,314.02	5,314.02	Margarina	0.11	Unidades producidas	380.00	380.00	6,206.02
Margarina	Cubeta 20 Lts.	1	380.00	380.00	Repartidores	946.875	16.37	15,500.00	15,500.00	Sal	0.11	Unidades producidas	15.00	15.00	15,895.00
Sal	Costales 20 kg	5	3.00	15.00	Panaderos	3219.375	21.05	67,756.39	67,756.39	Azucar	0.11	Unidades producidas	500.00	500.00	68,271.39
Azucar	Saco 50 Kg.	1	500.00	500.00						Aceite	0.11	Unidades producidas	480.00	480.00	980.00
Aceite	Galones	1	480.00	480.00						Poivo para hornear	0.11	Unidades producidas	1,050.00	1,050.00	1,530.00
Poivo para hornear	Paquete 450 gr.	20	52.50	1,050.00											1,050.00
															-

SUMAS TOTALES

73,377.00

108,056.39

5,750.00 187,183.39
UNIDADES PRODUCIDAS 52400
COSTO UNITARIO 3.57

Fuente: propia

Tabla 2. En esta tabla se muestra el control de Materia Prima (MP), Mano de Obra (MO) y Gastos Indirectos de Fabricación (GIF), sirve para calcular el costo unitario del producto terminado.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado la entrevista para recopilar información sobre la empresa, se pudo diagnosticar la situación de la empresa, en la cual se observó que carece de diversos controles internos como en el área de insumos, en el cual no cuenta con una requisición de insumos, pedidos de materiales que se utilizan para la producción del producto, tarjetas de almacén de las entradas y salidas de los diversos productos, la encargada solo lleva un control de los insumos mediante lo que se utiliza para elaborar el producto y lo que hay en el almacén, los proveedores van cada semana y le surten mediante la falta que tenga en la materia, por lo que es difícil saber con cuanto cuenta para producir, por lo que se hizo la elaboración de tarjetas de almacén, requisición de mercancía, orden de compra, lo cual nos ayuda a tener un mejor control en el momento de comprar los insumos ya que tendríamos la cifra exacta de la materia que nos falta para seguir produciendo, también para tener un mejor control al momento de trasladar la materia del almacén a producción para evitar mermas o pérdida de producto, así mismo llevar el control de los gastos innecesarios.

RECOMENDACIONES

Finalmente con base al trabajo realizado se propone a la empresa Industrial, establecer controles internos de acuerdo al manejo de los inventarios, desde la cotización de la compra hasta el traslado al departamento de producción para así llevar un mejor control de ellos y evitar pérdidas de materiales, así como también se propone registrar los movimientos tanto contables como registro de costos en una base de datos específica para poder conocer con mayor precisión los costos y gastos que intervienen en la elaboración del producto para su posterior venta.

BIBLIOGRAFÍA

Gómez, Giovanni E. & Lavolpe, Antonio. “Historia de la Contabilidad de Costos”. Recuperado de: http://service.udes.edu.co/modulos/documentos/rafaelcantor/historia_contabilidad_costo.pdf f Fecha de Consulta: 5 de Mayo de 2013.

Huicochea Alsima Emilio & Huicochea Alvarado Emilio (2010) “Contabilidad de Costos” Tercera edición, Editorial Trillas S.A. de C.V., México. Páginas: 9 y 12.

Prieto B., Santidrián A., Aguilar P. (2006) “Contabilidad de Costes y de Gestión: Un enfoque Práctico. Primera Edición. Editorial Delta Publicaciones. Las Rozas (Madrid). Página 12.

Calleja F. (2013). “Costos”. Segunda Edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V., Estado de México. Página 8

Cárdenas N. Raúl. (2012). “Costos I” Primera Edición, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México. Páginas: 29, 35, 72 y 73

Sinisterra V. Gonzalo & Polanco I. Luis E. (2007). “Contabilidad Administrativa” Segunda Edición, Ecoe Ediciones. Bogotá. Páginas: 83-85

Chaves V., Eric () “Administración de Materiales” Euned Editorial Universidad Estatal a Distancia. Páginas: 12 y 13. Recuperado de: <http://books.google.es/books?id=yQcwaOB0IvkC&printsec=frontcover&dq=administracion+de+materiales&hl=es&sa=X&ei=laZCUvXrImKiAL0g4GgDQ&ved=0CEEQ6AEwAA#v=onepage&q=administracion%20de%20materiales&f=false> Fecha de consulta: 24 de Septiembre de 2013.

Capítulo 20. Modelo de un Sistema de Costos aplicado a una empresa purificadora de agua potable.

María Dolores Moreno Millanes y Rodolfo Valenzuela Reynaga.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo fundamental diseñar un Sistema de Costos por Procesos para la empresa AQUA IRIS S.A de C, V. dedicada a la producción de agua potable. El tipo de metodología empleado en el desarrollo de este proyecto fue de campo documental dirigido hacia un nivel descriptivo, por cuanto se hizo necesario recoger, describir, organizar e interpretar los datos directamente de la empresa; haciendo hincapié en los elementos principales del sistema de costos por procesos. El trabajo consta de seis capítulos, el primero capítulo es la introducción, en el cual se define de forma introductoria el planteamiento del problema, la justificación, el objetivo y las limitaciones presentadas en este estudio. El segundo capítulo, proporciona soporte a la investigación, en él se da a conocer una serie de conceptos básicos relacionados con el tema como son: Contaduría Pública, Costos, Sistemas de Costos, Clasificación de los Costos, entre otros. Del mismo modo, en el capítulo tres se muestra el método, los materiales y el procedimiento que se llevó a cabo para lograr el Modelo del Sistema de Costos implementado en la empresa AQUA IRIS S.A DE C.V. Posteriormente en el capítulo cinco se anexa un caso práctico, donde se aplican los conocimientos teóricos adquiridos para llegar a la implementación de dicho Modelo. Finalmente en el capítulo seis se da a conocer los resultados obtenidos y recomendaciones que se determinan a la empresa antes mencionada, para el desarrollo del señalado Modelo.

Palabras Claves: Contabilidad de Costos. Sistema de Costos. Costo Unitario. Diseñar. Planificación. Proceso.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este Capítulo es dar a conocer de una forma breve la razón por la cual se realiza el trabajo, el planteamiento del problema, la justificación, el objetivo y las limitaciones del estudio.

Antecedentes

En México, al igual que el resto del mundo, experimenta día a día cambios sorprendentes en los ámbitos financieros, económicos, político, sociales, entre otros, que afectan tanto a las organizaciones y a los individuos. Para enfrentar estos retos es necesario que la

compañía y su personal trabajen de forma conjunta generen información confiable y oportuna y en la cual se tomen decisiones bien sustentadas como lo permite el tener un sistema de costos adecuado, el cual acceda a identificar sus costos ya que esta es una base clave para establecer política de precios para competir en los mercados nacionales e internacionales.

En el ámbito de la economía mundial, las empresas competitivas, revisan y mejoran continuamente los procesos en todas sus áreas: producción, administración y finanzas, mercadeo y ventas, investigación y desarrollo.

De esta manera, logran el éxito sostenido en un mundo con cambios cada vez más veloces.

Las empresas deben asumir los cambios, es decir, ser innovadoras, o morir. Alcanzar esta posición, obliga a gerenciar sistemáticamente a través de técnicas y métodos analíticos basados en información, tanto interna como externa, particularmente la relacionada con los costos; siendo ésta el soporte para la toma de decisiones en todos los procesos de innovación.

Es evidente que la competitividad de las empresas impulsa la competitividad del país, es por ello necesario reafirmar la importancia de la información de costos para la toma de decisiones gerenciales.

Las empresas que requieren conocer el costo de cada uno de sus productos o servicios a vender para tomar innumerables decisiones, sin embargo sólo conocen una aproximación del mismo, dado que poseen un sistema de costeo deficiente o inexistente. Es por ello que en el presente trabajo se describe los lineamientos propuestos para diseñar e implementar un sistema de costos.

Planteamiento del problema.

Las empresas en general, actualmente se están enfrentando a una fuerte competencia en la que el que no está preparado para ofrecer calidad y precio queda fuera del negocio, llegando en ocasiones hasta el decaimiento, este fenómeno ha afectado principalmente a la pequeña y mediana industria, ya que con la competencia, falta de planes estructurados,

administración, controles y la devaluación; no han sido capaces de soportar esta fuerte presión y han ido desapareciendo, dejando a su paso, además de empresarios en graves problemas económicos, grandes desempleos.

El mayor problema que se presenta en las pequeñas empresas, es que no se tiene implementado un Sistema de Costos que les permita conocer de manera detallada el costo unitario de su producto.

Como consecuencia, el empresario se enfrenta precisamente a este problema, la competencia con precios más bajos que los que él puede ofrecer, debido a los altos costos de producción, por esto surge la idea de la realización de este trabajo, entonces se ha formulado el siguiente cuestionamiento, ¿Cuál será el sistema de costos adecuado que la empresa debe utilizar para la obtención del costo unitario?

Justificación

Mediante la realización de esta investigación, es preciso considerar el sistema de Contabilidad de Costos por Proceso como un instrumento para controlar los costos y gastos en cada una de las etapas del proceso productivo de la empresa.

De ello se deriva que las organizaciones utilicen dicho sistema, ya que, contribuyen tanto en los procesos de planificación, como en la proyección de la inversión y en el control de actividades.

Cabe destacar que investigaciones como ésta son relevantes en el ámbito laboral, porque permite que las empresas obtengan herramientas e informaciones contables importantes que les facilitan la toma de decisiones oportunas para orientar o reorientar los recursos financieros involucrados en la consecución de los objetivos planificados.

Objetivo

El presente estudio tiene como objetivo general diseñar un Sistema de Costos por Procesos para las empresas dedicadas a la producción de agua potable, a través de una metodología establecida, con la finalidad de establecer el costo unitario de su producto.

MARCO TEÓRICO

En este Capítulo se muestra los principales conceptos fundamentales que se utilizarán durante el desarrollo del presente trabajo.

Contaduría pública

S. Warren Carlos, Contabilidad Financiera (9a. Ed.). D.F, México: Internacional Thomson Editores.

La contabilidad se define como un sistema que proporciona datos a los interesados sobre las actividades y situación económicas de una empresa. En la contabilidad pública los contadores proporcionan sus servicios sobre la base de honorarios, el contador puede ejercer de manera independiente o como miembro de un despacho de contadores públicos.

Del Río González Cristóbal (2010) Costos I Históricos (Vigésima Segunda Ed. 2011) D.F., México: CENGAGE Learning.

Es la disciplina social, de carácter científico, que logra, obtiene, aplica, y controla; verifica; información financiera; estudia y aplica las leyes hacendarias o tributarias respecto a transacciones de todos esos aspectos, realizadas por las entidades, fundamentada en una teoría específica y a través de un proceso.

Romero Javier (2006). Principios de la Contabilidad (3ra. Ed.). D.F, México: McGraw-Hill.

Se entiende por Contaduría Pública como aquella actividad profesional desarrollada por Licenciados en Contaduría, personas estudiosas de la disciplina y que, mediante su paso por la universidad, adquieren un conjunto de conocimientos, para obtener el título correspondiente.

Contabilidad financiera.

Romero Javier (2006). Principios de la Contabilidad (3ra. Ed.). D.F, México: McGraw-Hill.

La contabilidad financiera es un medio a través del cual diversos interesados pueden medir, evaluar y seguir el proceso, estancamiento o retroceso en la situación financiera de las entidades, a partir de la lectura de los datos económicos y financieros de naturaleza cuantitativa, recolectados, transformados y resumidos en informes denominados estados financieros, los cuales, en función de su utilidad y contabilidad, permiten tomar decisiones relacionadas con dichas empresas.

S. Warren Carlos, M. Reeve James & Philip E. Fess (2005) Contabilidad Financiera (9a. Ed.). D.F, México: Internacional Thomson Editores

La contabilidad financiera se ocupa principalmente de registrar los datos y actividades económicos de una empresa e informar al respecto. Aunque tales informes aportan datos útiles para los administradores, están dirigidos principalmente a los propietarios, acreedores, organismos gubernamentales y público en general.

T. Horngren Charles, L. Sundem Gary & John A. Elliot Charles T. Horngren, Biblioteca de Contabilidad Financiera (5ta. Ed.). Naucalpan de Juárez, México.: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

Ramo de la contabilidad que sirve a las personas externas que toman decisiones, como accionistas, proveedores, bancos y dependencias del gobierno.

Objetivo de la contabilidad financiera.

Guajardo Cantú Gerardo & Andrade de Guajardo Nora E. (2008). Contabilidad Financiera (5ta. Ed.). D.F., México.: McGraw Hill.

La información financiera tiene como objetivo generar y comunicar información útil de tipo cuantitativo para la oportuna toma de decisiones de los diferentes usuarios externos de una organización económica.

CINIF “Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera”. (2009).

El objetivo básico de la información financiera es evaluar el comportamiento económico-financiero de la entidad, su estabilidad y vulnerabilidad; así como su efectividad y

eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos; y la capacidad de la entidad para mantener y optimizar sus recursos, obtener financiamientos adecuados, retribuir a sus fuentes de financiamiento y, en consecuencia, determinar la viabilidad de la entidad como negocio en marcha.

Romero Javier (2006). Principios de la Contabilidad (3ra. Ed.). D.F, México: McGraw-Hill.

Los objetivos de la contabilidad financiera son: como primer objetivo la información útil a inversionistas, se refiere al uso de la información para determinar que tan atractiva es la empresa como medio de inversión, el segundo es flujos de efectivos, se refiere al análisis que se realiza a las operaciones realizadas por la empresa, como tercer objetivo son los estados financieros, tiene que ver fundamentalmente con fines o tipos particulares de información y control, y por último el cuarto objetivo es el control , para que el usuario esté en condiciones de tomar decisiones fundadas que sean las más acertadas para el logro de objetivos.

Contabilidad de costos

Cárdenas Nápoles Raúl (1996). La lógica de los Costos 1.México D.F: Anfeca.

Contabilidad de costos es el nombre que se da a un sistema ordenado de uso de los principios de la contabilidad general, para registrar los costos de explotación de una empresa, de tal manera que las cuentas que se llevan en relación con la producción, la administración y la venta, sirvan a los administradores para la determinación de costos unitarios y totales, de los artículos producidos o servicios prestados, para lograr así una explotación económica, eficiente y lucrativa.

Torres Salinas, Aldo (2007), Contabilidad de Costos; Análisis para la Toma De Decisiones. Edición 2 Español, MEXICO. Editorial: Mc Graw Hill, 2002.

Contabilidad de Costos es el conjunto de técnicas y procedimientos que se utilizan para cuantificar el sacrificio económico incurrido por un negocio para generar ingresos o fabricar inventarios. Contablemente, un sacrificio económico está representado por el valor del recurso que se consume o se da a cambio para recibir un ingreso. Contablemente, un

sacrificio económico está representado por el valor del recurso que se consume o se da a cambio para recibir un ingreso. En contabilidad de costos se cuantifican los sacrificios económicos con el fin de que los objetos de costos generen ingresos.

Del Río González Cristóbal (2010) Costos I Históricos (Vigésima Segunda Ed. 2011) D.F., México: CENGAGE Learning.

La contabilidad de Costos es un área de la Contabilidad General que comprende la sistematización, valuación, procesamiento, información, y evaluación de los Costos de Producción.

Objetivos de la contabilidad de costos

Del Río González Cristóbal (2010) Costos I Históricos (Vigésima Segunda Ed. 2011) D.F., México: CENGAGE Learning.

Los fines que persigue la Contabilidad de Costos, se pueden resumir en: el control de las operaciones y de los gastos, información veraz, amplia y oportuna, por último, el primordial la determinación correcta del costo unitario.

Torres Salinas, Aldo (2007), Contabilidad de Costos; Análisis para la Toma De Decisiones. Edición 2 Español, MEXICO. Editorial: Mc Graw Hill, 2002.

La contabilidad de costos se encarga de proporcionar la información necesaria para calcular correctamente la utilidad y valor inventarios. También es una herramienta útil para la fijación de precios y el control de las operaciones a corto, mediano y largo plazo.

Calleja Bernal Franciso Javier. (2001). Contabilidad de Costos, (1ra Ed.).

Los objetivos de la contabilidad de costos son el analizar los sistemas de costeo, calcular el costo de un producto o un servicio, valorar los inventarios, detectar áreas de oportunidad para reducir costos y ser competitivos.

Algunos de los objetivos de la Contabilidad de Costos son:

- Control de Operaciones y de Gastos.

Tener implantada una contabilidad correcta de costos, trae consigo, para su realización, un control adecuado de las operaciones efectuadas, lo cual redundará en mejoras, aumento de eficiencia, que obviamente se traducen en reducción de gastos, tanto en Costos de Producción cuanto de Distribución, Financiación, y Administración

Un propósito constante de las empresas en actividad competitiva es el bajar sus costos, con eficiencia en el trabajo, sustituyendo materiales, reduciendo los gastos fijos, y modificando una serie de factores que dan lugar a una superación absoluta.

- Información Amplia y Oportuna.

Las operaciones y costos controlados, suministran información para realizar tomas de decisiones que redundan en el mejor aprovechamiento de sus bienes y recursos, efectuar estudios, así como la consecución de cualquiera de los aspectos referentes al control y minimización de costos.

- Determinación Correcta del Costo Unitario.

Una vez determinado el costo unitario, se pueden fijar precios de venta, aunque sujetos a la oferta y la demanda, valuación de productos terminados, en proceso, determinación del Costo de Producción de lo vendido, también ayuda a las políticas de operación de acuerdo con el mercado, el aspecto financiero de expansión, de planeación de utilidades, producir, comprar, mandar a maquilar, etcétera.

Entonces, se puede decir que las cifras de costos, desarrollados sobre bases sólidas y cumpliendo con sus objetivos, generalmente habrán de reflejarse en una utilidad efecto.

Sistema de costos

Cárdenas Nápoles Raúl (1996). La lógica de los Costos 1. México D.F: Anfeca.

Es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas que nos indican la forma en que los costos se cargan al producto manufacturado, el control de los inventarios y como se pueden determinar los valores de la producción.

Los sistemas de costos son un conjunto de métodos, normas y procedimientos, que rigen la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso de registro de los gastos de una o varias actividades productivas en una empresa, de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de la producción y/o servicios y de los recursos materiales, laborables y financieros.

Objetivos de los sistemas de costos

I. Evaluar la eficiencia en cuanto al manejo de inventarios los cuáles son activos no monetarios sobre los cuales la entidad ya tiene los riesgos y beneficios: adquiridos y mantenidos para su venta en el curso normal de las operaciones de una entidad; en proceso de producción o fabricación para su venta como productos terminados; en forma de materiales a ser consumidos en el proceso productivo o en la prestación de los servicios.

Los inventarios deben valuarse a su costo o a su valor neto de realización, el menor.

El costo de los inventarios debe comprender todos los costos de compra y producción en que se haya incurrido para darles su ubicación y condición actuales.

El costo de compra de los artículos en inventarios debe incluir el precio de compra erogado en la adquisición, los derechos de importación y otros impuestos (diferentes a aquéllos que posteriormente la entidad recupera de las autoridades impositivas), los costos de transporte, almacenaje, manejo, seguros y todos los otros costos y gastos directamente atribuibles a la adquisición de artículos terminados, materiales y servicios. Los descuentos, bonificaciones y rebajas sobre compras y cualesquiera otras partidas similares deben restarse al determinar el costo de compra.

El costo de producción (de fabricación o de transformación) representa el importe de los distintos elementos del costo que se originan para dejar un artículo disponible para su venta o para ser usado en un posterior proceso de fabricación. El costo de producción incluye los costos relacionados directamente con las unidades producidas, tales como materia prima y/o materiales directos y mano de obra directa. También comprende los gastos indirectos de producción, fijos y variables, que se incurren para producir los artículos terminados.

Los elementos que integran el costo de producción de los artículos son: materia prima y/o materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos de producción.

a) materia prima y/o materiales directos – se refieren a los costos de compras de la materia prima y/o materiales más todos los gastos adicionales incurridos en colocarlos en el sitio para ser usados en el proceso de fabricación, tales como: fletes, gastos aduanales, impuestos de importación, seguros, acarreos, etcétera.

Por lo que se refiere a materiales directos, éstos incluyen artículos tales como: refacciones para mantenimiento y empaques o envases de mercancías;

b) mano de obra directa – también denominada trabajo directo. En este elemento del costo de producción debe reconocerse el importe incurrido por el trabajo utilizado directamente en la producción;

c) gastos indirectos de producción – también se denominan gastos de producción y deben reconocerse en este elemento del costo todos los costos y gastos que se incurren en la producción pero que por su naturaleza no son aplicables directamente a ésta. Los gastos indirectos de producción normalmente se clasifican en material indirecto, mano de obra indirecta y gastos indirectos y todos ellos a su vez en fijos y variables.

Los gastos indirectos fijos de producción son aquéllos que permanecen relativamente constantes, independientemente del volumen de producción, tales como la depreciación o arrendamiento, el mantenimiento de los edificios en los que se ubican la maquinaria y el equipo de producción y los costos de administración de la planta.

Los gastos indirectos variables de producción son aquéllos que varían en proporción con el volumen de producción tales como los materiales indirectos y la mano de obra indirecta.

Los métodos de valuación de inventarios – son un conjunto de procedimientos que se utilizan para valorar los inventarios y son: costo de adquisición, costo estándar y detallista.

Costo de adquisición

Es el importe pagado de efectivo o equivalentes por un activo o servicio al momento de su adquisición.

Costo estándar

El costo estándar se determina anticipadamente y en esta determinación se toman en consideración los niveles normales de utilización de materia prima, materiales, mano de obra y gastos de fabricación y la eficiencia y la utilización de la capacidad de producción instalada. Las cuotas de costo estándar se revisan periódicamente, y deben ajustarse a la luz de las circunstancias actuales.

Detallistas

Con el método de detallistas, los inventarios se valúan a los precios de venta de los artículos que los integran deducidos del correspondiente margen de utilidad bruta.

García, Juan (2005) “Contabilidad de Costos “3era. Edición, Editorial, México D.F. MC Graw Hill. Huicochea Alsina, Emilio.(2004), Contabilidad De Costos 2da. Edición Español, México. Editorial: Trillas, S. A. DE C. V.

Es un sistema de información empleado para predeterminar, registrar, acumular, controlar, analizar, direccionar, interpretar e informar todo lo relacionado con los costos de producción, distribución, administración y financiamiento.

MÉTODO

Para la presente investigación se trabajó en el uso de técnicas y métodos adecuados a las características industriales que tiene la empresa AQUA IRIS, S.A de C.V., en relación a la determinación del costo de producción en el tratamiento y elaboración de agua purificada en diferentes presentaciones y medidas.

Para apoyar esta investigación se realizaron visitas a la empresa específica, con el objetivo de conocer desde su constitución organizacional, su forma de operar, hasta el manejo y registro de la contabilidad que se utiliza, así como un diagnóstico para determinar si dicha empresa cuenta con un sistema capaz de integrar cambios al mismo.

Es así como se realizó una investigación bibliográfica, sustentada por distintos autores, sobre los conceptos más importantes y fundamentales que tanto como el empresario y el investigador necesita conocer para llevar a cabo este trabajo, todos estos relacionados con la contabilidad y la contabilidad de costos.

Sujeto

El dueño de la empresa Héctor Sosa y el administrador Genaro Valenzuela fungieron como sujetos, asimismo los trabajadores encargados del área de producción apoyaron en proporcionar la información necesaria para la investigación que se realizó.

Materiales

La metodología aplicada en esta investigación está basada en la revisión de materiales de apoyo relacionados con búsqueda de información indirecta, tal es el caso de los diversos sistemas de contabilidad, así mismo se realizaron entrevistas con el encargado de la empresa, para conocer la situación contable de la misma, de igual manera, se aplicó al empresario cuestionarios con el fin de obtener información de una fuente directa.

Las áreas que se evaluación fueron:

- Departamento de administración
- Departamento de producción
- Departamento de ventas
- Departamento de Contabilidad

Procedimiento

El procedimiento que se siguió para plantear la metodología para la obtención del costo unitario en una planta purificadora de agua potable, fue de la siguiente manera:

Primeramente se realizó un análisis de las características de las empresas el cual comprende el tipo y volumen de la empresa donde se reúne información relativa al promedio de artículos fabricados en cada período de costos, al volumen de materia prima, y materiales consumidos; se llevó a cabo un análisis sobre la organización establecida para conocer la estructura de la empresa; además se efectuó un estudio del sistema de contabilidad general establecido en la empresa; se llevó un control presupuestal establecido para definir si la empresa desea la selección de un sistema de costos históricos o un sistema de costos

predeterminados, por último para conocer la disponibilidad y recursos humanos, técnicos y materiales se recopiló información.

El segundo paso se determinó la fijación de los objetivos de la implementación del sistema considerándose el conocimiento de los objetivos, difusión de los objetivos y la coordinación interdepartamental.

Siguiendo con el tercer paso el cual consiste en determinar la costeabilidad del sistema en la cual se calculan los recursos que la industria deberá invertir para que el sistema de contabilidad de costos se ponga en operación.

Después, el cuarto paso consiste en el establecimiento de otras opciones de selección de un sistema de costos.

Como quinto paso se realizó un estudio y análisis del flujo de operaciones de producción, se recopiló y ordeno información relativa a la manera en que la compañía lleva a cabo la producción, se realizó un estudio a detalle de la planta y se analizó la materia prima y materiales que formar parte de cada producto terminado.

El sexto paso se desarrolló adaptando el sistema al flujo de las operaciones de producción, identificando y clasificando el proceso productivo por medio del análisis de los centros de costos de producción e identificando los elementos que constituyen a dicho costo de producción, así como también se determinaron las bases de aplicación, como materias primas y partes compradas directas, mano de obra y costos indirectos de producción.

Resultados

Los resultados obtenidos con la metodología para la obtención del costo unitario en una planta purificadora de agua potable son los siguientes:

RESULTADO	OBSERVACIONES
Determinación del costo unitario.	La empresa ahora obtiene su costo unitario de producción de una manera veraz y oportuna.
Perfil de Puesto	Se logró que la empresa conociera las diferentes áreas con las que actualmente conserva.
Diseño de tarjetas de almacén	La empresa tiene control de los inventarios, debido a las tarjetas que se implementaron para registrar las entradas y salidas de la materia prima.
Elaboración de Estados Financieros	Debido a este logro, el empresario, puede hacer uso de ella para toma de decisiones correctas, ya que la información proporcionada es real.
Formatos de control de gastos	Esto se ve reflejado directamente en el aumento de eficiencia, que obviamente se traducen en reducción de gastos.
Catálogo de cuentas	Se realizó un catálogo de cuentas, de acuerdo a las características de la empresa, considerando las nuevas modificaciones en el implemento del sistema de costos.
Rentabilidad	Se logra una mejor utilidad para la empresa, debido a sus reducciones de costos, mejor organización y control.

Fuente: Resultados de investigación propia.

Finalmente se muestran las conclusiones que se determinaron después de la aplicación del Modelo de Sistemas de Costos, aportando mejoras que la empresa deberá implementar para así obtener mejor rentabilidad, y toma de decisiones acertadas.

Conclusiones

Este trabajo está comprendido de una serie de punto en los cuales se describe todo el proceso que se debe de llevar a cabo para implementar un sistema de costo, en una empresa no importando el tamaño y el giro de esta, en cualquier parte puede ser aplicado e implementado un sistema de contabilidad de costos.

Este tipo de sistemas le ayudan a la empresa a establecer criterios en cuanto a las diferentes actividades que realice así como a los departamentos que dependen de ella. La ventaja principal que tiene la implantación de un sistema de costos es que te ayuda a establecer una serie de controles internos los cuales te indican la manera en que está operando la empresa, así como los recursos que se están ocupando y en qué departamento o proceso en su caso. Este documento comprende desde que se hace una solicitud de compra para la elaboración de un producto en un periodo de tiempo, hasta el diseño de una serie de formatos los cuales son indispensables de un control dentro de una empresa.

Este trabajo solo es una propuesta o alternativa que se brinda al empresario para mejorar las actividades dentro de la empresa, de él depende el llevar a cabo cada uno de los controles que se le han indicado a si como aplicar también cada uno de los formatos, ya que estos le ayudaran a tener mejor control sobre su empresa.

Recomendaciones

Durante la realización del presente trabajo se detectó que en la empresa no lleva a cabo ningún sistema o método para la determinación del costo, es por ello que se elabora las siguientes propuestas o recomendaciones.

I. Es importante conocer el concepto de Contabilidad de Costos, ya que la primera falla, es la ignorancia de esta rama de Contabilidad.

II. Es sustancial conocer a fondo las características de la empresa en la que se está operando; tanto factores cualitativos y cuantitativos.

III. Conocer el Objetivo Principal de tener implementado un Sistema de Costos en la empresa, ya que de ello deriva la correcta determinación del Costo Unitario.

IV. Tomar en cuenta las ventajas y desventajas de los diferentes Sistemas de Costos, para aplicar el que más se adecue a la empresa.

V. Es importante llevar a cabo los formatos de control de los elementos de Costo de Producción, para tener un correcto Costo Unitario, y además para llevar un mejor control interno dentro de la empresa.

VI. Elaborar el catálogo conforme a las características de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera “CINIF”. (2009). Normas de Información Financiera “NIF”. (4ta Ed.) D.F. México. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Del Río González Cristóbal (2011). Costos II: Predeterminados, de operación, en común o conjunta, y costos variable. (Decima Octava Ed.) D.F. México. CENGAGE Learning.
- Del Río González Cristóbal (2010). Costos I Históricos (Vigésima Segunda Ed. 2011) D.F., México. CENGAGE Learning.
- García, Juan (2005). “Contabilidad de Costos “3era. Edición, Editorial, México D.F. MC Graw Hill.
- Huicochea Alsina, Emilio (2004). Contabilidad De Costos. 2da. Edición Español, México. Editorial: Trillas, S. A. DE C. V.
- González García Carlos, Serpa Cruz Heriberto. “Generalidades de la Contabilidad y Sistemas de Costos”. Publicado en línea. Disponible en Internet: <http://www.gerencie.com/generalidades-de-la-contabilidad-y-sistemas-de-costos.html>. [Fecha de acceso: 01 de Marzo, 2013].
- Guajardo Cantú Gerardo & Andrade de Guajardo Nora E. (2008). Contabilidad Financiera (5ta. Ed.) D.F., México. McGraw Hill.
- Nápoles, R (2006) “Contabilidad de Costos Administrativo”.2da. Edición. Mc Graw Hill.
- Romero Javier (2006). Principios de la Contabilidad (3ra. Ed.) D.F, México. McGraw-Hill.
- Salinas Alfonso “Foro de Contabilidad”. Publicado en línea. Disponible en Internet: <http://www.loscostos.info/sistemas.html> [Fecha de acceso: 01 de Marzo, 2013].
- S. Warren Carlos, M. Reeve James & Philip E. Fess (2005). Contabilidad Financiera (9a. Ed.) D.F, México. Internacional Thomson Editores.
- T. Horngren Charles, L. Sundem Gary & John A. Elliot Charles T. Horngren, Biblioteca de Contabilidad Financiera (5ta. Ed.) Naucalpan de Juárez, México. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
- Torres Salinas, Aldo (2007), Contabilidad de Costos; Análisis para la Toma De Decisiones. Edición 2 Español, MEXICO. Editorial: Mc Graw Hill.

Capítulo 21. Investigación de Mercados para El Rancho “San Francisco”

María de los Ángeles Zúñiga Rosas, Sergio Ochoa Jiménez y Dina Ivonne Valdez Pineda

RESUMEN

Los ranchos turísticos pretenden inyectar al sector rural una dinámica económica diferente que genere empleos y apoye al sector ganadero en el uso de los ranchos. Los motivos principales que lleva consigo la construcción de este tipo de proyectos, es el poder rescatar al campo trayendo consigo empleos y aprovechamiento de los recursos naturales. Es por ello que se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál es la aceptación del mercado potencial de los productos y servicios turísticos en el rancho San Francisco para establecerse como una empresa? Cuyo objetivo es Diseñar una investigación de mercados para identificar la aceptación del mercado potencial de la creación de un producto turístico en el rancho San Francisco, para establecerse como empresa. La metodología utilizada fue un estudio descriptivo con corte cuantitativo, donde los sujetos fueron hombres y mujeres de 15 y 60 años que viven en Ciudad Obregón, Sonora con la intención de aplicar el respectivo cuestionario, considerando una muestra de 384 encuestados. Se utilizo el procedimiento de la investigación de mercados de Kinnear Thomas (2000) Resultados existe una demanda del 80% para los Ranchos Turísticos. Gracias a la investigación se aprovechará de una manera amplia los recursos de la comunidad, teniendo un impacto positivo en las actividades turísticas del sitio, así como beneficiando al turismo regional. Conclusión El Rancho Eco turístico San Francisco necesitaba de una investigación de mercados para detonar las actividades turísticas que se pueden llevar a cabo en el área, y así poder elevar la demanda turística en la región

Palabras clave: Turismo, Rancho, Álamos

ANTECEDENTES

En la actualidad, según la Organización Mundial del Turismo (OMT) (2008). El turismo en México es una de las actividades económicas más importantes para el país. México ocupa el lugar número 10 a nivel mundial en términos de llegadas de turistas internacionales, y es el primer destino para turistas extranjeros dentro de América Latina y el segundo en el continente sólo después de Estados Unidos.

México es un país que cuenta con una gran diversidad tanto biológica como cultural lo cual lo convierte en un destino turístico abarcando distintos segmentos cómo turismo rural, de sol y playa, religioso, de negocios, alternativo entre otros.

Dentro de México, Sonora es el segundo estado más grande en extensión territorial lo que lo convierten un lugar privilegiado que tiene al interior una variedad de ecosistemas caracterizado por su desierto, su flora, fauna, playas vírgenes, actividades recreativas para todas las edades, y otros atractivos naturales y culturales, algunos aprovechados en mayor y menor medida distribuidos a lo largo y ancho del Estado (SECTUR, 2006).

La secretaría de turismo (SECTUR 2012) en México define al turismo rural como: “Los viajes que tienen como fin realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma”.

El Ecoturismo se define como los viajes responsables que conservan el entorno y sostienen el bienestar de la comunidad local (Zamorano 2007)

El Turismo Alternativo representa una nueva forma de hacer turismo, que permite al hombre un reencuentro con la naturaleza, y un reconocimiento al valor de la interacción con la cultura rural.

Para que un destino aspire al desarrollo del eco turismo y el turismo rural, la clave es la pequeña empresa, que esta funcione como el factor dinamizador de las comunidades locales, ya que sin ellas, la oferta complementaria no existiría y tampoco el desarrollo local.

Los ranchos turísticos pretenden inyectar al sector rural una dinámica económica diferente que genere empleos y apoye al sector ganadero en el uso de los ranchos. Uno de los motivos principales que lleva consigo la construcción de este tipo de proyectos, es el de poder rescatar al campo trayendo consigo empleos y aprovechamiento de los recursos naturales.

Planteamiento del problema.

Se sabe que la investigación de mercados es una guía de acciones encaminadas a lograr el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemática de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa.

El eco turismo o turismo ecológico es una nueva tendencia del turismo alternativo un poco diferente al turismo tradicional.

Más de 600 Ranchos Turísticos se distribuyen por el extenso territorio del Estado de Sonora, y constituye una de las principales fuentes de afluencia de visitantes. Según Sonora Turismo (2012)

Muy cerca de la ciudad de Álamos, **ubicado a 20 Km al sur del Municipio de Álamos, Sonora** se localiza el Rancho Turístico San José, hasta el momento único en esta comunidad. Es por eso que se ve como una oportunidad y se pretende ver si es viable la implementación de otro rancho, en este caso el Rancho San Francisco, el cual traerá consigo más y nuevas fuentes de empleos e ingresos económicos que beneficie a la comunidad en general mediante la captación de más turismo el sitio.

Es por ello que se llegó a la siguiente interrogante con base a lo antes mencionado:

¿Cuál es la aceptación del mercado potencial de los productos y servicios turísticos en el rancho San Francisco para establecerse como una empresa?

Justificación.

El turismo rural es el segmento más humano del turismo alternativo, ya que ofrece al turista la oportunidad de experimentar el encuentro con otras formas de vivir de las comunidades que cohabitan en un ambiente rural y lo sensibilizan sobre el respeto y valor de su identidad cultural.

Lo que se pretende es promover esta actividad aprovechando los recursos con lo que cuenta el área.

Sonora tiene mucho potencial, y este puede ser aprovechado para crear sitios turísticos que incrementen el nivel de ingresos del estado mediante la afluencia de turistas hacia este.

La propuesta de esta investigación es conocer la viabilidad que tendría el convertir el rancho San Francisco, en un rancho turístico y conocer si este tendrá la aceptación del mercado. La investigación de este proyecto ayudará para que el dueño del rancho diseñe nuevos productos que resulten atractivos en su rancho para la atracción de turismo hacia este, y en la implementación del presente proyecto el principal beneficiado será la comunidad de Álamos en sí, ya que se originaría un derrama de ingresos económicos para los habitantes de la comunidad.

La investigación de mercados previa a la realización de este proyecto es de suma importancia, ya que le permitirá al dueño del rancho detectar oportunidades, reducir riesgos y evitar que el proyecto se realice sin haber sido investigado y de esta manera con los aspectos ya analizados y evaluados, evitar que el proyecto fracase.

Objetivo de la investigación.

A raíz de la pregunta que surgió, el objetivo que se tiene es:

Diseñar una investigación de mercados para identificar la aceptación del mercado potencial de la creación de un producto turístico en el rancho San Francisco, para establecerse como empresa a través de la aplicación de un instrumento que muestre resultados cuantitativos.

MARCO TEÓRICO

En este apartado se darán a conocer los aspectos teóricos para realizar una investigación de mercados con una base conceptualizada cuyos autores respaldan la importancia del tema principal, asimismo se explicaran diferentes rubros que conforma la investigación de mercado.

Investigación de Mercados

La investigación de mercados es una herramienta necesaria para el ejercicio del marketing. Este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores. Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización.

Concepto de Investigación de mercados.

La investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing; para generar perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso. La investigación de mercados especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige

y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones (Malhotra, 2008).

Importancia de la investigación

Una investigación de mercado tiene un aporte muy específico en la planeación de estrategias y la toma de decisiones en una empresa o proyecto, pues dependiendo de los resultados obtenidos, se definen propósitos y guías a seguir para atacar los problemas que se hayan detectado; esto puede ser aplicado a cualquier tamaño y tipo de empresa, de nueva creación o con años de servicio, pues el fin siempre va a ser el mismo, encontrar la manera de optimizar recursos y mejorar las áreas de oportunidad y hacer que la empresa sea más rentable (Malhotra 2008).

Metodología para realizar un estudio de mercado.

Según Kinneary y Taylor (2000) los pasos para elaborar una investigación de mercados son los siguientes:

1. Establecer la necesidad de información
2. Especificar los objetivos de la investigación y las necesidades de información
3. Determinar el diseño de investigación y las fuentes de datos
4. Desarrollar el procedimiento de recolección de datos
5. Diseñar la muestra
6. Recolectar los datos
7. Procesar los datos
8. Analizar los datos
9. Presentar los resultados de la investigación

Tipos de investigación de mercados

La investigación de mercados se clasifica en base con técnicas o propósitos. Los experimentos, encuestas y estudios de observación son algunas técnicas de investigación. Clasificarla por sus propósitos muestra la forma en que la naturaleza de una situación influye en la metodología de la investigación. La siguiente sección menciona los distintos tipos de investigación que existen según (Malhotra 2004):

1. Exploratoria
2. Descriptiva
3. Causal

Investigación Exploratoria.

Es apropiada para las primeras etapas del proceso de toma de decisiones. Se diseña con el objeto de obtener una investigación preliminar de la situación, con un gasto mínimo en dinero y tiempo. Está caracterizado por su flexibilidad para que sea sensible a lo inesperado y para descubrir ideas que no se habían reconocido previamente. Es apropiada en situaciones en las que la gerencia está en busca de problemas u oportunidades potenciales de nuevos enfoques. El objetivo es ampliar el campo de las alternativas identificadas, con la esperanza de incluir la alternativa "mejor".

Se realiza para aclarar situaciones ambiguas o describir potenciales para oportunidades de negocios.

Investigación Descriptiva

Su propósito principal es describir las características de objetos, grupos, personas, organizaciones o entornos, es decir “pintar un cuadro” de una situación.

Investigación Causal

Permite que se hagan inferencias causales, identifica las relaciones entre causa y efecto. Cuando algo causa efecto, significa que lo que genera o hace que suceda. El efecto es el resultado.

Fuentes de Información

Una vez definida la situación de partida y los objetivos de la investigación el siguiente paso es planificar el proceso de búsqueda de información (Fernández 2004).

Las fuentes de información pueden ser secundarias y primarias:

- Fuentes Secundarias: Proporcionan información ya recogida y elaborada previamente.
- Fuentes Primarias: En este caso es necesario recopilar directamente del mercado los datos necesarios para solucionar el problema planteado. Esta tarea se realiza utilizando algún procedimiento o técnica de obtención de información.

Método de recolección de datos

La recolección de datos en primer lugar es necesario determinar los colectivos (consumidores, detallistas, fabricantes, proveedores, competidores) que pueden proporcionar la información buscada. En la mayoría de ocasiones, estos colectivos suelen ser muy numerosos y es necesario aplicar la técnica a una muestra o un grupo reducido y representativo de las características principales del colectivo total.

Se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos. (Zikmund y Babin 2008)

Formas de recopilación de datos

Diseño del cuestionario.

La construcción de un cuestionario ayuda a obtener información necesaria y suficiente en relación con los propósitos de la investigación, tomada en cuenta las necesidades y reacciones del sujeto sin enfrentarlo.

Los requisitos que debe poseer un cuestionario según García (2008) pueden agruparse en aquellos relativos al cuestionario, al encuestado, y al encuestador. A continuación se enumeran:

1. Las respuestas son accesibles a la tabulación.
2. Existe una transición natural entre las partes del cuestionario y las preguntas.

3. Se prevé la manera de clasificar los datos.
4. Se obtienen datos objetivos.

Prueba piloto.

La prueba piloto se refiere a la aplicación del cuestionario en una pequeña muestra de encuestados para identificar y eliminar posibles problemas. Aún el mejor cuestionario puede mejorar con la prueba piloto. Como regla general un cuestionario no debe utilizarse en una encuesta de campo sin haber sido probado.

La prueba piloto debe ser extensa y se deben probar todos los aspectos del cuestionario, (Malhotra 2004).

Cuestionario definitivo.

El cuestionario definitivo es un documento escrito que contiene la presentación de la encuesta, las preguntas, las posibles contestaciones a las mismas, las instrucciones, al entrevistador. El cuestionario es por tanto el medio que guiará la interrelación entrevistado-entrevistador, por lo que debe estar diseñado para que la información obtenida tenga la máxima calidad posible, ya que la información obtenida tendrá la máxima calidad posible, ya que adoptará sus decisiones, (Rivera 2008).

Método de muestreo

Una muestra es un segmento de la población escogido para presentar a la población total. Idealmente, la muestra debe ser representativa para que el investigador pueda estimar con exactitud las ideas y conductas de la población más extensa.

El diseño de la muestra requiere tres decisiones según Kotler y Armstrong (2001):

1. ¿A quién se encuestará (qué unidad de muestro se usará)? El investigador debe determinar qué información necesita y quién es más probable que la tenga.
2. ¿A cuántas personas se deberá entrevistar (qué tamaño de muestra se usará)? Las muestras grandes dan resultados más confiables que las pequeñas. Sin embargo, no es necesario muestrear todo el mercado meta o siquiera una porción grande para obtener resultados confiables. Si una muestra de menos del 1% de una población se escoge correctamente, puede ser muy confiable.
3. ¿Cómo debe escogerse la muestra (qué procedimiento de muestreo se usará)? Si se usan muestras probabilísticas, todos los miembros de la población tienen

probabilidad conocida de quedar incluido en la muestra, y los investigadores pueden calcular límites de confianza para el error de muestreo. En el siguiente cuadro vemos varios tipos de muestras, el método óptimo depende de las necesidades del proyecto de investigación.

Figura 1.1 Tipos de muestras, fuente: Kotler y Armstrong 2001

Muestra Probabilística	<p><u>Muestra aleatoria simple.</u> Cada miembro de la población tiene una probabilidad conocida e igual de ser escogido.</p> <p><u>Muestra por área.</u> La población se divide en grupos mutuamente excluyentes (como grupos por edad) y se extraen muestras aleatorias de cada grupo.</p> <p><u>Muestra aleatoria estratificada.</u> La población se divide en grupos mutuamente excluyentes (como Bloques) y el investigador extrae una muestra de cada grupo para entrevistarla.</p>
Muestra No probabilística	<p><u>Muestra conveniencia.</u> El investigador selecciona los miembros de la población de los que es más fácil obtener información.</p> <p><u>Muestra de juicio.</u> El investigador usa su criterio para seleccionar miembros de la población que sea buenos prospectos para obtener información exacta.</p> <p><u>Muestra por cuotas.</u> El investigador localiza y entrevista un número prescrito de personas en cada una de varias categorías.</p>

Trabajo de campo

Una vez que seleccionamos el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas en la investigación.

Recolectar los datos implica tres actividades según Sampieri (1991), las cuales están estrechamente vinculadas entre sí:

- a) Seleccionar un instrumento de medición de los disponibles en el estudio del comportamiento o desarrollar uno (el instrumento de recolección de los datos). Este instrumento debe ser válido y confiable, -de lo contrario no podemos basarnos en sus resultados.
- b) Aplicar ese instrumento de medición. Es decir, obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para nuestro estudio (medir variables).
- c) Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente (a esta actividad se le denomina codificación de los datos).

Análisis e interpretación de datos recopilados

Cuando ya se ha concluido con la tabulación y se han preparado los cuadros que correspondan a las preguntas del cuestionario se procederá al análisis e interpretación de los resultados (Fisher Y Espejo 2012).

Informe

Tiene el propósito de dar a conocer algo: presentando hechos y datos obtenidos y elaborados, su análisis e interpretación, indicando los procedimientos utilizados y llegando a ciertas conclusiones y recomendaciones.

Los investigadores que son efectivos en la elaboración de informes según Zikmund y Babin (2008) deben de seguir una serie de guías para la elaboración de estos:

- ❖ Tener en Cuenta la Audiencia. Haga un informe claro; use únicamente las palabras familiares a los lectores y defina los términos técnicos. Para hacer comparaciones de cifras en forma fácil, emplee porcentajes, cifras redondeadas, clasificaciones o proporciones; ponga los datos exactos en una tabla dentro del texto o en el apéndice.
- ❖ Refiérase a las Necesidades de Información. El informe de investigación se diseña para comunicar información a quienes toman las decisiones. Asegúrese de que esté relacione claramente los hallazgos de la investigación con los objetivos de la gerencia.
- ❖ Sea Conciso pero Completo. La mayoría de los gerentes no querrán leer acerca de los detalles del proyecto de investigación. Depende de usted, el investigador, tener en cuenta las necesidades de información de quien toma las decisiones, en el momento de escribir su informe.
- ❖ Sea Objetivo. Los resultados pueden entrar en conflicto con la experiencia y juicio de quien toma las decisiones, o pueden reflejar en forma desfavorable la sabiduría de decisiones anteriores. En estas circunstancias existe una fuerte tentación de desviar el informe, haciendo que los resultados parezcan más aceptables a la gerencia.

La investigación de mercados genera información que ayudara a la empresa a conocer el comportamiento de los consumidores en el mercado, también a conocer los cambios en la competencia y tendencias nuevas. Por lo cual es muy importante conocer cuáles son las necesidades y exigencias de las personas para así tomar decisiones con las cuales se puedan lograr los objetivos deseados.

MÉTODO

En el siguiente apartado se presenta el método que se utilizo en esta investigación.

Sujetos

Para realizar esta investigación los sujetos fueron 384 personas, hombres y mujeres de entre 15 y 60 años con ocupaciones de estudiantes, comerciantes, maestros, empresarios, amas de casa, profesionistas y empleados los cuales viven en Ciudad Obregón, Sonora.

Los datos sobre la población del número habitantes en Ciudad Obregón se obtuvieron de INEG (Censo de Población y Vivienda 2010), existen 409 310 habitantes en Cd. Obregón de los cuales 271 532 están entre un rango de edad de 15 y 60 años. Esta fue la población que se tomo para la elaboración de la muestra. La cual ayudó a ver la magnitud de la demanda que se puede tener con este proyecto.

Para saber a cuantas personas se encuestarían, se utilizó el método de población finita usando una formula estadística. $n = \frac{S^2 N p q}{e^2 (N-1) + S^2 p q}$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población o universo=271532

S²= Coeficiente de confianza =95%

P= Probabilidad a favor =50%

Q= Probabilidad en contra=50%

e= Margen de error =05%

$$n = \frac{(1.96^2)(271532)(.5)(.5)}{(.05^2)(271532-1) + 1.96^2(.5)(.5)}$$

n= 383.6186 = 384 *personas*

Materiales

Se utilizó un cuestionario estructurado que consta de 10 preguntas donde cuatro fueron dicotómicas y seis de opción múltiple. Se realizó una prueba piloto del cuestionario para comprobar su confiabilidad que un 10% de la muestra; posteriormente se corrigieron pequeños errores y se elaboró el cuestionario definitivo.

Procedimiento

Se utilizó la metodología del proceso de la investigación de mercados de Kinneer (2000).

1. Establecer la necesidad de información.

Se determinó la información para identificar a la competencia del Rancho San Francisco, el potencial del lugar, conocer el uso que se le podría dar a sus instalaciones, servicios y productos, así como también se identificó la imagen que poseen sus clientes potenciales acerca de los Ranchos Turísticos.

2. Especificar los objetivos de la investigación y necesidades de información.

Se definió el objetivo del proyecto el cual es: Conocer la aceptación del mercado ante la creación de un producto turístico en el rancho San Francisco.

3. Determinar el diseño de la investigación y fuentes de datos.

Se establecieron las fuentes externas las cuales fueron en su mayoría libros, pero también se utilizó información confiable de páginas de internet y para contar con fuentes de información interna se realizaron encuestas, las cuales se aplicaron en diferentes puntos de Ciudad Obregón Sonora, para así mediante ellas obtener información que sea de gran ayuda para ver la viabilidad del proyecto. Se determinó que la investigación sería descriptiva cuantitativa debido a que esta consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

4. Desarrollar el procedimiento de recolección de datos.

Se diseñó un cuestionario y se realizó una prueba piloto para comprobar la confiabilidad de dicho cuestionario, posteriormente se corrigieron pequeños errores y se elaboró la encuesta, la cual consta de 10 preguntas de las cuales cuatro son dicotómicas y seis de opción múltiple.

5. Diseñar la muestra.

Se utilizó el método de población finita usando una fórmula estadística.

$$n = \frac{S^2 N p q}{e^2 (N-1) + S^2 p q}$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra

N= Población o universo

S²= Coeficiente de confianza

P= Probabilidad a favor

Q= Probabilidad en contra

e= Margen de error

$$n = \frac{(1.96^2)(271532)(.5)(.5)}{(.05^2)(271532-1) + 1.96^2(.5)(.5)}$$

$$n = 383.6186 = 384 \text{ personas}$$

6. Recopilar los datos.

Se dividió un equipo de cinco personas en diferentes puntos de la ciudad los cuales fueron Walt-mart, Central camionera, Secretaría de Hacienda, ITSON y el centro de la ciudad para la aplicación de las 384 encuestas, por ser lugares donde más afluencia de personas hay.

7. Procesar los datos.

Una vez registrados los datos se comenzó la edición que comprendió en la revisión de los formatos de datos en cuanto a legibilidad, consistencia e integridad de las encuestas y posteriormente se realizó la codificación de los resultados la cual se hizo poniendo en los cuadros ubicados al lado derecho del cuestionario las respuestas dadas por los encuestados, para así facilitar la captura de los datos para el análisis por computadora.

8. Analizar los datos.

Para esta investigación se empleó el programa Excel para comenzar la tabulación el cual arrojó los resultados que posteriormente permitieron tomar las decisiones que apoyaron a los objetivos del proyecto.

9. Presentar los resultados de la investigación.

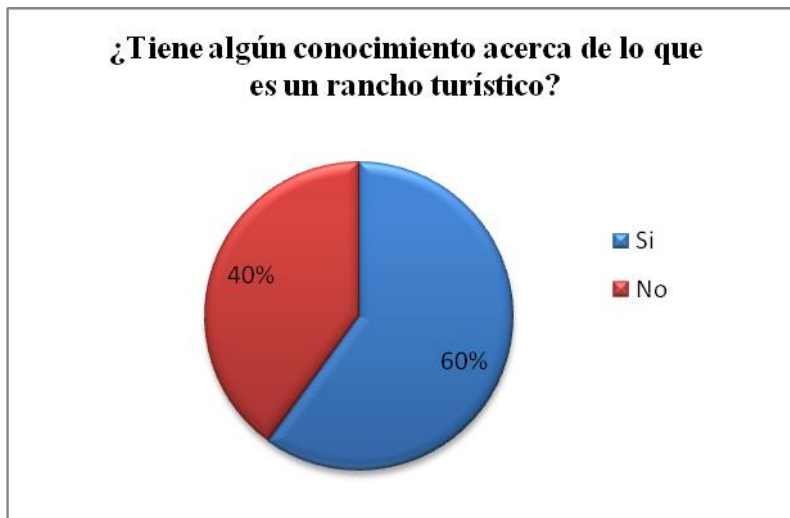
Se realizó un informe escrito el cual comunica al Rancho San Francisco los resultados de la investigación, también se presentó la conclusión de la investigación y se realizaron recomendaciones para el proyecto.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

En este apartado se presentan los resultados de las encuestas aplicadas.

Resultados

Gráfico #1, Fuente: Propia



Se puede concluir que el 60% del total de los encuestados cuenta con conocimientos sobre lo que es un rancho turístico, mientras que un 40% dijo que no

Gráfico #2, Fuente: Propia



De la siguiente gráfica se puede concluir que un 70% de los encuestados ha visitado un rancho turístico, mientras un 30% aun no lo ha hecho.

Gráfico #3, Fuente: Propia



Del total encuestados más de la mitad con un resultado de 70% no ha pagado por visitar este tipo de ranchos, mientras el 30% si ha pagado por su visita.

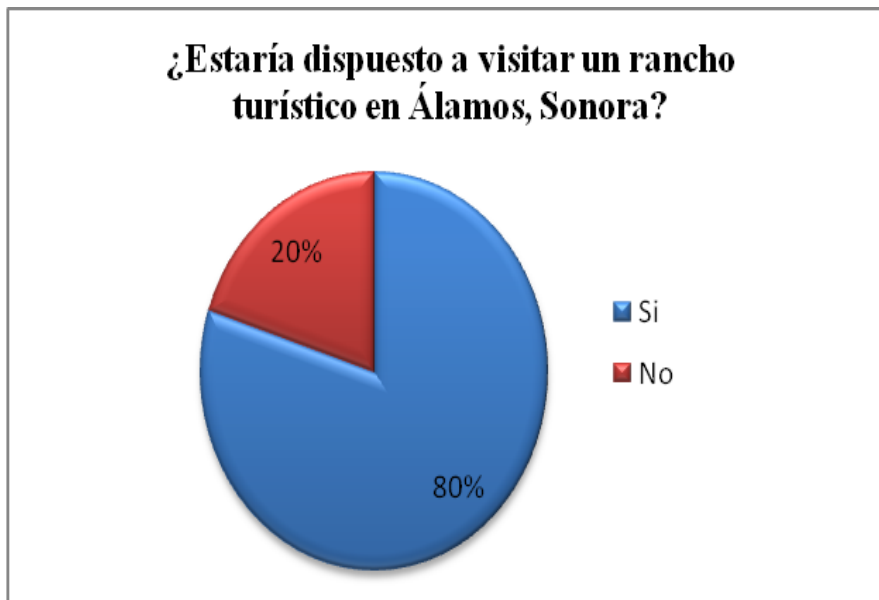
Para el siguiente gráfico se tomó en cuenta solo el 30% de encuestados que han pagado por su visita.

Gráfico #4, Fuente: Propia



Del total encuestados el 42% ha pagado entre \$100 - \$200 pesos por su visita a un rancho turístico, mientras que el otro 37% solo ha pagado entre \$300- 500 pesos y una mínima proporción con un 21% a pagado \$600 o más.

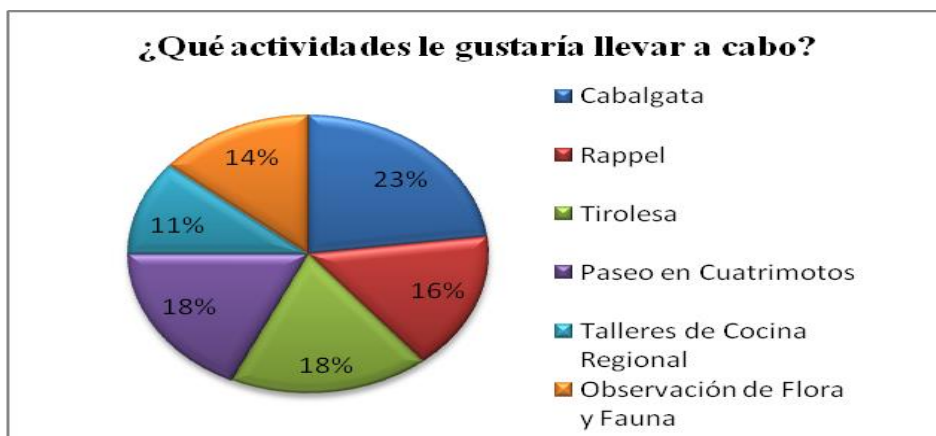
Gráfico #5, Fuente: Propia



Del total encuestados, el 80% está dispuesto a visitar un rancho turístico en Álamos, Sonora, mientras que el 20% restante no cuenta con algún interés de visitarlos

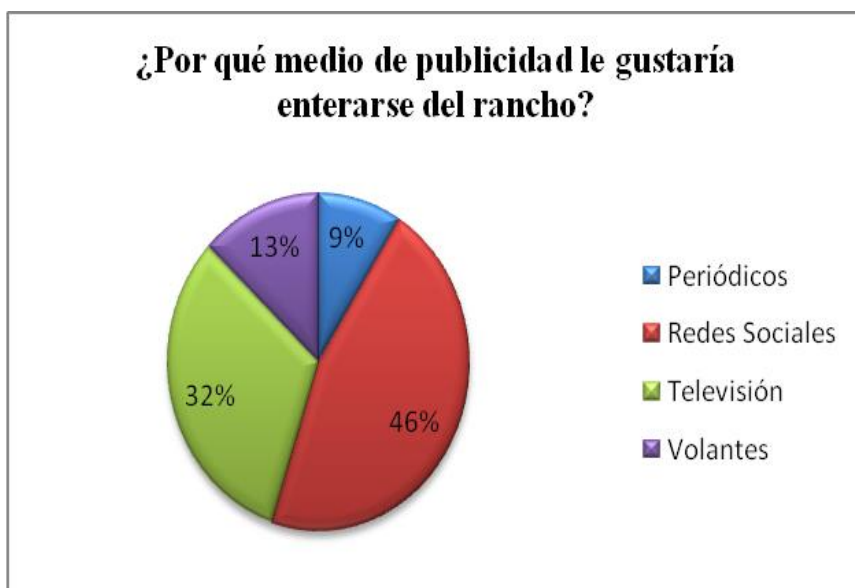
A continuación solo se tomara en cuenta el 80% de la aceptación para las siguientes preguntas:

Gráfico #6, Fuente: Propia



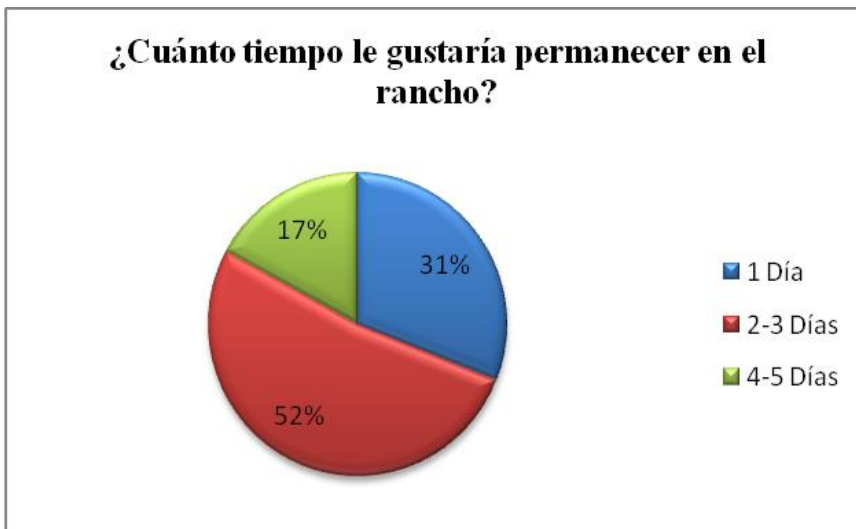
Las actividades más populares fueron cabalgata con un 23%, una tirolesa con un 18% empatada a esta última paseo en cuatrimoto con un 18%, mientras que lo menos demandado fueron los talleres de cocina regional con tan solo un 11%.

Gráfico #7, Fuente: Propia



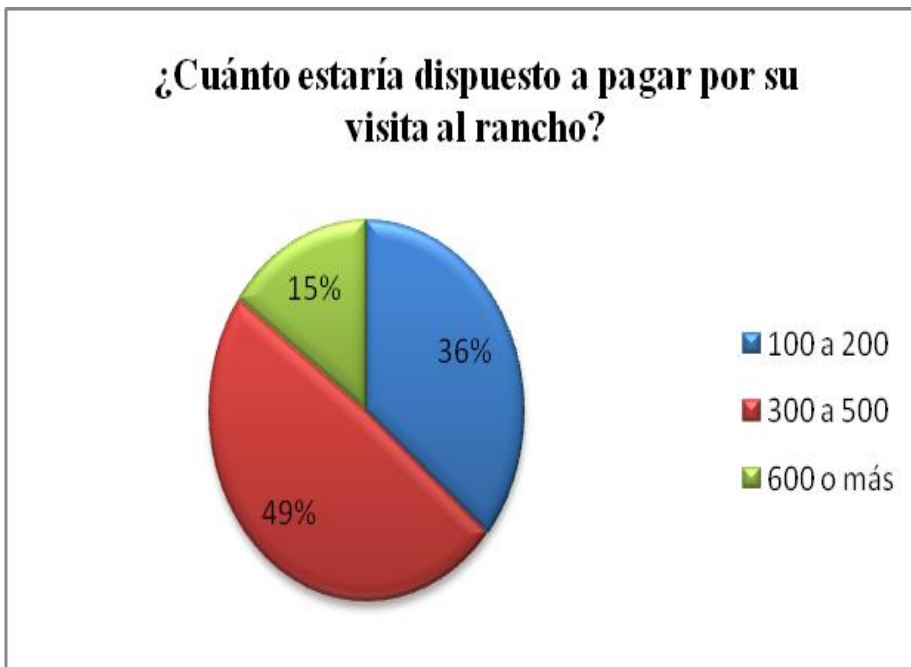
De acuerdo a la encuesta el mejor medio de publicidad para el rancho son las redes sociales.

Gráfico #8, Fuente: Propia



La mayoría de los encuestados con un 52% dijo que les gustaría permanecer entre 2-3 días, mientras que el 31% solo le gustaría quedarse 1 día y el 17% restante por 4-5 días.

Gráfico #9, Fuente: Propia



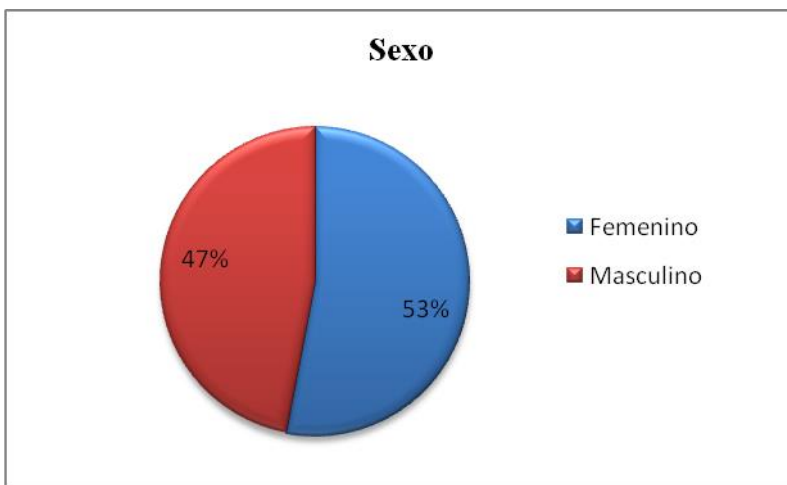
El 49% está dispuesto a pagar entre \$300 – 500 pesos, 36% entre \$100-200 pesos y un 15% \$600 o más.

Gráfico #10, Fuente: Propia



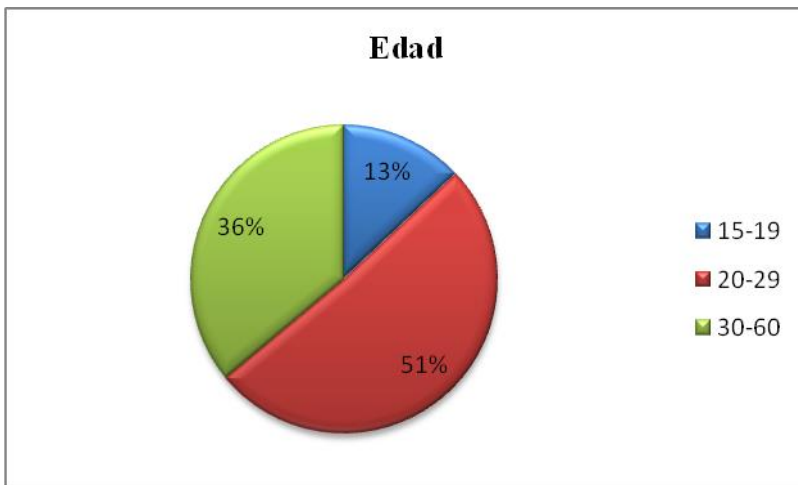
Lo que les gustaría incluyeran nuestros paquetes básicamente es lo siguiente: transporte, alojamiento, actividades y alimentación.

Gráfico #11, Fuente: Propia



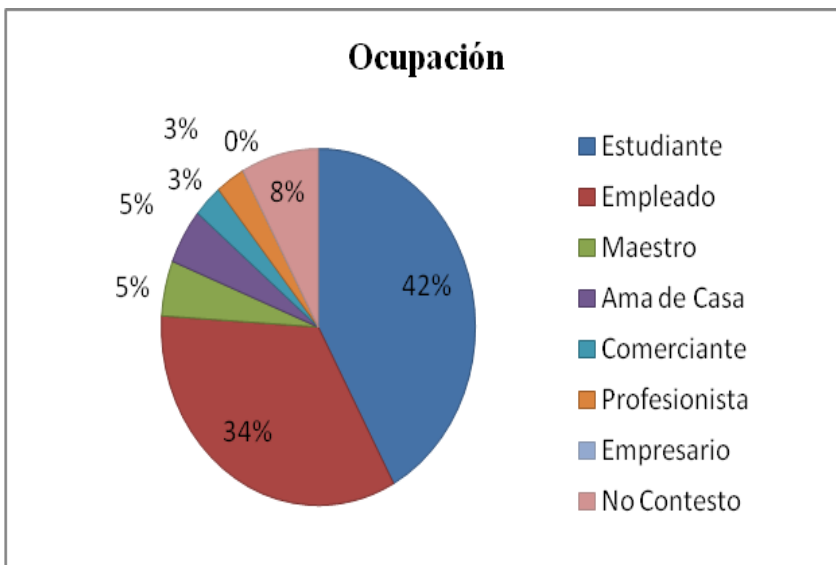
Del total encuestados predominan el género femenino con un 53% mientras que del género masculino solo fue un 47%.

Gráfico #12, Fuente: Propia



El rango de edades varía, ya que un 51% fueron entre 20 – 29 años, un 36% 30-60 años y un 13% entre 15-19 años de edad.

Gráfico #13, Fuente: Propia



Las ocupaciones varían en gran cantidad, siendo las más populares con un 42% estudiantes y con un 34% Empleados.

Discusión

Se tomó como ejemplo, una investigación de mercados de turismo rural para las cuencas de los ríos Aranjuez y Sardinal.

Este estudio de mercado fue realizado con el fin de incentivar a los habitantes de la zona a desarrollar actividades que contribuyan a mejorar sus condiciones económicas, ambientales, sociales e instituciones de su territorio. Al igual que el Rancho San Francisco busca mejorar las condiciones económicas.

Los resultados en ambas investigaciones son semejantes en cuanto a la viabilidad del proyecto, estos indican que en dado caso de llegar a desarrollarse y cumplir con las expectativas del cliente (calidad, precio y diversificación) gozaría de una gran aceptación.

La tendencia de esta modalidad de turismo es favorable para el estado de Sonora ya que es el único estado de republica en contar con programas de ranchos turísticos, (Fomento al Turismo en Sonora, 2012).

CONCLUSIONES

En conclusión se puede observar los beneficios que se pueden obtener al implementar una investigación de mercados, tales como; analizar la situación actual de la empresa, y ya una vez concluida la investigación se puede constar que los objetivos de dicho proyecto fueron cumplidos. Los resultados obtenidos acerca de la aceptación del proyecto fueron mejores a los esperados ya que el 80% de las personas encuestadas se dijeron estar dispuestas a visitar los Ranchos Turísticos.

Gracias a la investigación de mercados se aprovechará de una manera más amplia los recursos de la comunidad, teniendo un impacto positivo en las actividades turísticas del sitio, así como beneficiando al turismo regional.

Con el presente trabajo se llegó a la conclusión de la que El Rancho Eco turístico San Francisco necesitaba una investigación de mercados para detonar las actividades turísticas que se pueden llevar a cabo en el área, y así poder elevar la demanda turística en la región.

Los beneficiados con este proyecto serán las familias que se encuentran involucradas directo e indirectamente, elevando su calidad de vida.

Por lo tanto es importante realizar una investigación de mercados debido a que hay que conocer el entorno en donde se creará el producto o servicio, también para conocer las

necesidades del mercado al cual va dirigido así como para determinar si el producto o servicio está bien dirigido y mediante esto lograr tomar las decisiones correctas.

Recomendaciones

Primeramente se recomienda poner en práctica una investigación de mercados previa para enfrentar los grandes retos y oportunidades que los actuales escenarios presentan.

Para la mejora del sitio se sugiere al dueño del Rancho San Francisco que busque establecer alianzas estratégicas ya sea con el gobierno, u otro organismo para optimizar las vías de acceso al rancho y así poder ofrecer un mejor servicio de calidad a los clientes.

La infraestructura del lugar también es de suma importancia, por eso se recomienda que las instalaciones sean mejoradas para que los futuros clientes tengan un servicio de calidad y disfrutando de la comodidad al momento de visitar el rancho.

Por otra parte la publicidad es un factor que no se puede dejar de lado. Antes de comenzar con sus operaciones, el rancho debe invertir recursos en publicidad, ya que de esta manera se atraerá una cantidad de clientes que ayudara a que el rancho tenga el despegue que necesita y que mantenga un cierto número de clientes para poder seguir operando.

De igual forma se recomienda al dueño estar informado y participar en ferias y/o exposiciones de la industria del turismo a fin de darle mayor presencia al producto.

BIBLIOGRAFÍA

Fernández, N. A. (2004). Investigación y Técnicas de Mercado, 2da Edición. Editorial; ESIC.

Fischer, L & Espejo, J. (2012). Investigación de Mercados, Un enfoque práctico, Editorial; Servicio Express de Impresión S.A. de C. V.

García, C. F. (2008). Recomendaciones Metodológicas para el Diseño del Cuestionario. Editorial; LIMUSA

INEGI (2010). Población. Número de Habitantes. Recuperado el día 8 de Noviembre, 2011, de <http://cuentame.inegi.org.mx>

Kinnear & Taylor, (1998), Investigación de Mercados, Un enfoque aplicado; 4ta edición, México, Editorial; Mr. Graw Hill.

- Kinncar, T. C. & Taylor J.M.(2000), Investigación de mercados, Un enfoque aplicado, 4ta Edición, Editorial; Mc. Graw Hill. México.
- Malhotra, N. K. (2004). Investigación de Mercados: Un enfoque Aplicado.
- Malhotra, N. K. (2008). Investigación de mercados, 4ta Edición, Editorial, Pearson Educación, México, S.A. de C.V.
- Philip K., Armstrong G., Cámara D. & Cruz I. (2001) Marketing
- Rivera Vilas L. M. (2004). Marketing para las Administraciones Públicas. Editorial; Univ. Politéc. Valencia.
- Sampieri H. R. C. (1991) Metodología de la investigación. Editorial; Mc. Graw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Sonora Turismo (2012). Comisión de Fomento al Turismo del Estado de Sonora. Recuperado el día 29 de Agosto de, 2013, de <http://www.sonoraturismo.gob.mx>
- Zamorano, C., F. M. (2007). Turismo Alternativo: Servicios Turísticos diferenciados: animación, turismo de aventura, turismo cultural, ecoturismo, turismo recreativo. 2da Edición. Editorial Trillas, México.
- Zikmund W. & Babin B. J. (2008). Investigación de Mercados. Editorial, Cengage Learning. México.

Capítulo 22. Diseño de un modelo de negocios para la cooperativa de Buenavista, perteneciente a los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora

Ricardo Alonso Carrillo Armenta, Irma Guadalupe Esparza García, Yesenia Clark Mendivil, Raquel Ivonne Velasco Cepeda y María Del Carmen Vásquez Torres

RESUMEN

En el presente documento muestra el modelo de negocios diseñado para una cooperativa prestadora de servicios turísticos de la comunidad de Buenavista, en el Municipio de Cajeme Sonora, perteneciente a la iniciativa estratégica del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora, misma que presente como principal área de oportunidad la falta de una herramienta que permita la adecuada operación de la organización, de la cual surge el principal interés por el desarrollo de ésta; dicha investigación tiene como objetivo primordial el diseñar un modelo de negocios para la cooperativa de Buenavista, Sonora, perteneciente a los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora, con el fin de formalizar la acción operativa de la organización y así generar ingresos que satisfagan las necesidades de la misma, como proceso utilizado para resolver dicha área de oportunidad se encuentran las siguientes fases: recopilación de información general de la empresa, desarrollo y aplicación de instrumentos para el diagnóstico integral, investigación bibliográfica para el desarrollo de la esquematización gráfica del modelo, asimismo se diseño un cuestionario para definir los elementos del modelo actual propuesto para la entidad social, se dio formato y composición al documento, obteniéndose como resultado un modelo de negocios para la cooperativa, desarrollado con la finalidad de alinear todas las actividades necesarias para la adecuada operatividad de la empresa en estudio.

Palabras clave: Modelo de negocios, cooperativa, turismo.

ANTECEDENTES

Hoy en día tanto el estado de Sonora como en el resto del país se enfrentan a una etapa difícil en cuanto a la calidad de vida se refiere, por lo que dicha 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 que se viven en el estado, 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.

El Instituto Tecnológico de Sonora, preocupado por esta situación, dentro de sus líneas estratégicas de investigación Turismo y Desarrollo Sustentable propone el proyecto de

corredores de Turismo Alternativo, el cual consiste en estructurar un corredor Eco turístico con un modelo innovador, participación conjunta, administración, tecnología y logística, organizando circuitos con actividades o productos turísticos pensados para diferentes mercados.

Después de un estudio realizado se detectaron cuatro zonas con alto potencial turístico dentro de las cuales se encuentran, la Costa de Guaymas, Sierra de Álamos-Río Cuchujaqui, Huatabampo, Presa de Oviachic y Yécora.

Impactando así en indicadores sociales, organizacionales e individuales, traducidos a mejorar la calidad de vida de los habitantes de las comunidades, distribución de la riqueza, generación de empleos y de empresas, modelos de desempeño organizacional y mejora del desempeño humano, así como generar propuestas de alto valor en todos los ámbitos, preocupados por el desarrollo social de las comunidades regionales.

Este proyecto ha sido implementado en las comunidades de La Aduana, Sierrita, Yávaros y Moroncarit en su primera etapa y en una segunda en Buenavista, Cócorit, basados en un modelo de desarrollo regional que consta de cuatro grandes etapas planificación turística, gestión, comercialización, evaluación y seguimiento, sin embargo a la fecha no se cuenta con un modelo de negocio que favorezca el desarrollo y consolidación de las empresas para la operación de los productos turísticos que se operan en dichas comunidades y que garantice el buen funcionamiento y sobre todo que se logre para lo que fue creado.

Tal es el caso de la empresa comunitaria de Buenavista, Sonora la cual actualmente no cuenta con una representación gráfica que describa lo que ofrece a sus clientes, cómo llegar a ellos y cómo se relaciona con estos; con el fin de que la empresa identifique la forma de cómo gana dinero y así desarrolle sus operaciones de forma individualizada para el sostenimiento en el mercado actual.

De ahí la importancia de diseñar un modelo de negocio, ya que esta herramienta será una parte central para una adecuada gestión de la empresa, que configura la viabilidad de una actividad de tipo turística que enfrenta retos, el cual garantice una derrama económica y la

generación de empleos, logrando así el adecuado funcionamiento de la misma en las operaciones que desempeña.

Planteamiento del problema

Actualmente cualquier organización sin importar su giro y/o tamaño se encuentran en un proceso de crecimiento constante, por ello es que día a día buscan estar a la vanguardia en la ejecución de actividades que generen valor para actuar de la mejor forma en los mercados en los que se desempeñan, logrando así una ventaja competitiva ante las demás entidades sociales.

Sin embargo estas organizaciones presentan áreas de oportunidad enfocadas al desarrollo de herramientas requeridas para una adecuada operatividad en las mismas; las cuales son de suma importancia para el logro de los objetivos organizacionales.

Dentro de estas áreas de oportunidad se encuentran la falta de documentos formales que definan las propuestas de valor ofrecidas, los clientes a los que va dirigido el producto o servicio, la forma en cómo se hace llegar el producto a los consumidores, las actividades y recursos requeridos, así como aspectos financieros necesarios para la operación efectiva de las entidades en estudio.

La cooperativa de Buenavista actualmente presente problemas debido a la falta de una herramienta formal que apoye a la operatividad de la misma a través de la definición detallada de las actividades que se deberán desarrollar, con el fin de establecer estrategias que favorezcan al crecimiento y sostenimiento de la organización en los mercados actuales en los que se desempeña.

De lo anterior surge el siguiente cuestionamiento:

¿Qué herramienta permitirá a la Cooperativa de Buenavista perteneciente a los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora a formalizar su acción operativa, logrando así la generación de ingresos para satisfacer sus necesidades?

Justificación

El contar con una herramienta en la organización que contribuya a un adecuado funcionamiento de la misma, como lo es un modelo de negocios; permitirá identificar claramente el mercado meta al que desea llegar, enfocando a n sí adecuadamente el producto o servicio ofertado a los consumidores; por otra parte desarrollará estrategias de mercado para lograr una ventaja competitiva antes las demás entidades sociales del mismo giro.

Asimismo se logrará una identificación más rápida de cómo hacer llegar el producto a los clientes, así como las relaciones a tratar para con los mismos, el análisis de precios para manejar similitudes ante la competencia, un análisis de los recursos con los que se cuenta, las funciones primordiales a desarrollar, y el adecuado manejo de los costos intervinientes en la operación de la organización, logrando de esta forma un beneficio significativo para la organización.

Objetivo

Diseñar un modelo de negocios para la cooperativa de Buenavista, Sonora, perteneciente a los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora, con el fin de formalizar la acción operativa de la organización y así generar ingresos que satisfagan las necesidades de la misma.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A continuación se muestra la información bibliográfica recopilada para dar fundamento a la presente investigación, consistente en el diseño de un modelo de negocio para la cooperativa de Buenavista, perteneciente a los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora.

Modelo de Negocios

Actualmente los modelos de negocios son concebidos como herramientas que apoyan a las entidades sociales a describir la forma en cómo estas deberán de operar para su efectivo desarrollo de operaciones.

Concepto

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que tiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y que nos permite expresar la lógica de negocios de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor, lo cual a la vez genera un flujo rentable y sostenible de ingresos (Osterwalder, 2005). Por otra parte Chesbrough (2001), definen el modelo de negocios como una forma más detallada pues para ellos es necesario, después de tener una idea de valor e identificar el segmento de mercado, poner atención en los costos y en las estrategias a utilizar.

En relación a los términos mencionados con anterioridad se puede inferir en que un modelo de negocios es una herramienta que plasma de forma más detallada las actividades requeridas por una organización para desempeñarse de forma adecuada y así generar recursos para el sostenimiento de la misma.

Objetivo de un modelo de negocios.

Uno de los puntos más importantes en el desarrollo de un modelo de negocios es conocer el fin para el cual se desarrolla, todo ello para enfocar las actividades al cumplimiento de esa meta previamente establecida, a continuación se muestran los objetivos que persigue un modelo de negocios, mismos que son propuestos por (Barrios, 2010).

- Definir cuál es la oferta de valor de los recursos valiosos para un mercado objetivo.
- Desarrollar la cadena de valor y la red de relaciones dentro del ecosistema de la empresa de tal forma que permita la construcción de recursos valiosos.
- Identificar las fuentes de ingresos que permitirán capturar el valor generado por los recursos propios de la organización.
- Definir la estrategia competitiva que permitirá sostener en el tiempo el valor de los recursos de la entidad social.

Elementos de un modelo de negocios.

A continuación se muestran los elementos que debe contener un modelo de negocios según lo propuesto por los siguientes autores (ver tabla 1).

Chesbrough (2001)	Osterwalder (2009)	Ramírez (2007), citado por Alcarz (2011)
Propuesta de valor	Segmento del mercado	Concepto de negocio
Segmento de mercado	Propuesta de valor	Diferenciación del producto o servicio
Estructura de la cadena de valor	Canales de distribución	Diferenciación mediante bajos costos
Generación de ingresos y ganancias	Relación con los consumidores	Mercados y clientes
Posición de la compañía en la red de oferentes (competencia)	Flujos de efectivo	Dimensionamiento financiero
Estrategia competitiva	Recursos clave	Modelo de ingresos
Segmento de mercado	Actividades clave	Cadena de valor y estructura de procesos
	Socios clave	Recursos e infraestructura
	Estructura de costos	Capacidades en entrega de servicios o productos
		Sustentabilidad

Tabla 1: Elementos de un modelo de negocios.

Fuente: Elaboración propia.

Para efectos de la presente investigación se tomaron como referencia los elementos propuestos por Osterwalder (2009), mismos que se definen a continuación:

Segmento del mercado: los consumidores constituyen el elemento primordial de cualquier modelo de negocio, sin ellos la compañía sería incapaz de sobrevivir mucho tiempo.

Podemos definir distintos segmentos del mercado y la compañía debe de decidir a qué segmento de mercado le interesa llegar.

Propuesta de valor: es la razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás. Forma en que la empresa resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente. Por lo general son soluciones innovadoras, que presentan una nueva oferta o tiene ciertas características distintivas. Las propuestas pueden ser cuantitativas, como el precio, velocidad en el servicio, o cualitativas como un diseño innovador en el producto, etc.

Canales de distribución: es la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores. Estos canales juegan un papel importante en la experiencia del consumidor, además de dar a conocer los productos y servicios de una compañía, permiten a los consumidores evaluar fácilmente la propuesta de valor.

Relación con los consumidores: la empresa debe de establecer el tipo de relación que desea con los segmentos de mercado que le interesan. Las relaciones pueden ser de dos tipos: personales y automatizadas. Pueden incluir aspectos como asistencia personal al consumidor y atención a necesidades particulares del consumidor, entre otras.

Flujos de efectivo: es imprescindible que la empresa se cuestione hasta que precio estaría dispuesto a pagar por su producto un consumidor del segmento de mercado al que se dirige y con base en esto, elegir la estrategia de precio. Asimismo, qué otras formas de generación de ingresos puede tener la empresa, adicionales a la simple venta del producto.

Recursos clave: bienes más importantes para trabajar el modelo de negocio. Permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor, mantener relación con los segmentos del mercado y, por supuesto, obtener ganancias; incluye todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnico, humanos y financieros.

Actividades clave: describe las acciones más importantes que una empresa realiza para hacer funcionar el modelo de negocio, pueden relacionarse con la producción, la

prevención y solución de problemas o el desarrollo de sistemas de soporte a la logística de operación.

Socios clave: red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocio. Implica crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo, o adquirir recursos. Las alianzas pueden ser entre no competidores, competidores, distribuidores, financieros o proveedores para asegurar abastecimientos confiables.

Estructura de costos: incluye todos los costos en los que se incurre, tanto para poner en marcha el modelo de negocio, como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor, y generar ingresos. Los costos pueden calcularse una vez que se definen los recursos, actividades y socios clave. Los costos debe de minimizarse en cualquier modelo de negocio, ya sea bajando costos u ofreciendo una propuestas de alto valor que aprecie al cliente.

Cabe mencionar que al modelo propuesta en la presente investigación se le anexo el apartado de ingresos ya que son trascendentes para conocer la forma en cómo la organización recopila entradas de efectivo que se requieren para la organización, anexo a las actividades inherentes utilizadas en el modelo con el mismo fin.

MÉTODO

A continuación se muestra la metodología utilizada para el desarrollo del modelo de negocios para la empresa Comunitaria de Buenavista, perteneciente a los Corredores de Turismo en el Sur de Sonora.

Sujetos

Los sujetos que intervinieron en la presente investigación son la cooperativa de Buenavista, Sonora y las dos personas que controlan la operación de dicha entidad a través de la oferta de productos y servicios turísticos a las personas que requieren de dichas actividades.

Instrumentos

Para efectos del desarrollo del modelo de negocios se utilizó un instrumento para el diagnóstico integral en funciones administrativas y operativas (ver apéndice 1), mismo que constaba de dos partes, en primer término 39 cuestionamientos para detectar áreas de oportunidad referentes a planeación, organización, integración, dirección y control; asimismo una segunda parte con 59 reactivos, para detectar problemáticas en las áreas de mercadotecnia, recursos humanos, producción y finanzas.

Por otra parte, se utilizó un instrumento para recopilar información de los elementos del modelo de negocios actual de la organización (ver apéndice 2), el cual consta de 10 apartados con cuestionamientos enfocados a identificar los segmentos de clientes, propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con el cliente, flujos de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave, estructura de costos e ingresos, logrando así la definición del mismo.

Procedimiento

Una vez definida la propuesta a desarrollar para la organización en estudio la cual consta en un Modelo de Negocios para la Cooperativa de Buenavista, se procedió en primer término a recopilar toda la información básica de la organización con el fin de contextualizar a la misma.

Posteriormente se desarrollaron los instrumentos para realizar un diagnóstico integral para funciones administrativas y operativas de la organización, con el fin de detectar áreas de oportunidad susceptibles de mejora para posteriormente intervenir en cada una de ellas. Para ello el cuestionario realizado fue validado y aprobado por un experto en el área para su aplicación a los sujetos que desarrollan las actividades en dicha cooperativa.

Asimismo, una vez realizado el diagnóstico integral y previa investigación bibliográfica se definieron los elementos a incluir en el esquema gráfico del modelo de negocios necesarios para una adecuada operación de la organización. Cabe mencionar que para efectos de la presente investigación se tomaron en consideración los elementos propuestos por

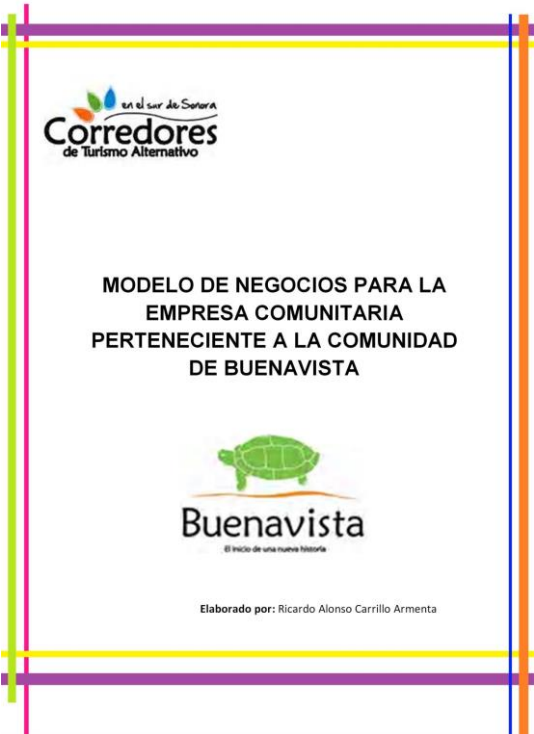
Osterwalder (2009), ya que consta de una metodología más completa en función de la definición de contenido.

Posteriormente una vez desarrollado el esquema gráfico del Modelo de Negocios para la cooperativa, se desarrollo un instrumento para definir los elementos actuales con que cuenta la organización en relación a los planteados y así dar a conocer las propuestas de mejora. Para ello se diseño un instrumento para definir el modelo de negocios que de igual forma fue validado y aprobado por un experto para su aplicación a los sujetos en estudio.

Seguidamente se dio formato y composición al documento haciéndolo de forma atractiva para el lector del documento, redactado de forma sencilla para las personas que utilizarán dicha investigación para una adecuada operación de las actividades requeridas en la actividad diaria de la empresa. Misma que se muestra a continuación en el apartado de resultados.

RESULTADOS

A continuación se muestra el modelo de negocios desarrollado para la cooperativa de Buenavista, perteneciente a los Corredores de Turismo alternativo en el Sur de Sonora, mismo que contiene la representación gráfica, un análisis de los elementos actuales así como las propuestas desarrolladas para la misma.



CONTENIDO

- Introducción
- Objetivo del modelo
- Representación gráfica del modelo de negocios
- Análisis del instrumento de identificación de elementos del modelo de negocios de la cooperativa de Buenvista
- Propuestas gráficas
- Conclusión

Introducción

Representación gráfica del modelo de negocios



Análisis del instrumento de identificación de elementos del modelo de negocios de la cooperativa de Buenavista

Análisis del Instrumento para Identificación de Elementos de un Modelo de Negocios

En relación a la aplicación del instrumento para la identificación de los elementos que integran el modelo actual de negocios de la cooperativa de Buenavista, los resultados fueron los mostrados a continuación.

1. Identificación del mercado

En relación al análisis previamente realizado se puede inferir que los principales clientes con los que interactúa son los grupos de jóvenes y familias que requieren de un servicio turístico.

Enfocándose principalmente a todos aquellos grupos que acuden en viajes escolares, familiares y particulares, con el fin de satisfacer necesidades, como alimentación, diversión, el aprender nuevas cosas, convivencia con la familia al igual que la convivencia con los amigos.

Buscando que el servicio que se ofrezca sea el mejor, para que de esta manera los clientes se vayan felices y busquen regresar.

2. Valor agregado

En base al análisis del instrumento aplicado, se observa que el valor agregado con el que cuenta la empresa comunitaria es el de ofrecer los servicios en paquetes los cuales incluyen paseos en lancha y servicio de alimentación, paseo en caballo con un recorrido por el pueblo de Buenavista.

Demostrándose que las razones principales por las que los clientes visitan la cooperativa, son por conocer las costumbres de la comunidad, por diversión o por simple curiosidad.

Las necesidades que la empresa comunitaria satisface son las económicas, el conocer a muchas personas y sentirse satisfechos cuando los clientes se van con un agradable sabor de boca, además de encontrarse en la búsqueda de poder llegar a ser guías turísticos.

Esta empresa comunitaria tiene como visión a largo plazo contar con una mejor infraestructura, mayor publicidad, aumentando su número de clientes, así como generar fuentes de trabajo. Diferenciándose de la competencia en cuanto a los paquetes que ellos como empresa ofrecen a los clientes.



3. Publicidad



En base al análisis se muestra que la manera en que los clientes prefieren recibir los servicios que la empresa comunitaria ofrece es de forma personalizada, contando con paquetes atractivos que sean del interés de estos.

Actualmente la mejor forma de dar a conocer los productos y servicios que la empresa comunitaria ofrece a sus clientes, es por medio de la recomendación de boca en boca.

La misma empresa menciona que la mejor forma de darse a conocer con los clientes, sería a través de los medios de comunicación tales como radio y televisión y contar con la existencia de folletos, con la finalidad de que la empresa comunitaria pueda aumentar su número de clientes.



4. Interacción con el cliente



El tipo de relación con el cliente que la empresa comunitaria sostiene es el de mostrar sobre todo un buen trato de forma amigable. Participando de esta manera todas las personas que desempeñan sus actividades dentro de la empresa.



Lo necesario para mantener las relaciones con los clientes, es que la empresa les proporcione un número telefónico o un correo electrónico para estar en contacto con ellos. Y sobre todo mantener siempre una actitud agradable, para propiciar que los clientes quieran regresar a la empresa.

5. Liquidez

En base al análisis previamente realizado, se muestra que los precios que la empresa comunitaria maneja son aceptados por los clientes y varían entre \$125 y \$135. Siendo el valor que pagan actualmente entre \$315 y \$320 si los servicios son contratados por medio de los corredores de ITSON.

Se menciona además que las personas que acuden a la empresa comunitaria, corresponden a todos los niveles sociales.



6. Activos clave

Los recursos con los que debe de contar la empresa comunitaria para poder ofrecer sus servicios, son principalmente el recurso monetario, además de contar con los instrumentos de trabajo necesarios tales como: lancha, salvavidas, gasolina para la lancha, mesas, sillas, asadores, ollas y la materia prima para elaborar los alimentos.

Actualmente para obtener los recursos necesarios anteriormente mencionados, cada persona que pertenece a la empresa comunitaria los aporta, recibiendo apoyos por parte de ITSON.



El contar con estos recursos es de suma importancia para que la empresa pueda dar lo mejor de sí y que a partir de ahí se pueda mantener una buena relación con los clientes.

7. Objetivos clave



En base al análisis realizado, se observa que lo que la empresa comunitaria realiza para poder ofrecer el valor agregado, es apoyarse en la publicidad actual que se está haciendo por parte de ITSON y que de esta manera se puedan juntar de forma más fácil grupos de clientes y sobre todo que exista una muy buena organización por parte de la empresa comunitaria, para poder ofrecer un servicio de excelente calidad.

Como ya se mencionó los medios que se utilizan para poder hacer llegar los servicios, es sobre todo la recomendación de boca en boca, reflejando con esto el buen servicio que ofrece, de igual manera estar en la búsqueda de nuevas rutas de ofertas.



Las relaciones que se tienen establecidas con los clientes son excelentes, ya que ellos mismos les hacen saber cuál fue su parecer sobre los servicios recibidos. La empresa obtiene sus ingresos directamente de los clientes, derivado de los servicios que se han ofrecido.

Los planes que se tienen para alcanzar las metas de la empresa es el contar con mejores recursos y mayor publicidad para de esta manera poder contar con un número mayor de clientes.

8. Aliados principales

La empresa comunitaria tiene actualmente como principal aliado a ITSON. No se cuenta con proveedores clave, ya que ellos personalmente se encargan de comprar los recursos que se necesitan.



El número de personas que son necesarias para ofrecer los servicios y productos son 12 personas, y cada uno es indispensable para cada actividad que se realiza dentro de la empresa.

Los recursos clave que se obtienen por parte de los aliados, es el contar con ingresos y publicidad, y que esto se vea reflejado en mayor cantidad de trabajo. Las actividades que se realizan en conjunto con los aliados son el apoyar con información, apoyar a estudiantes y sobre todo conformar un buen equipo de trabajo para que de esta manera se puedan hacer planificaciones en conjunto para beneficiar a la empresa comunitaria.

9. Costos

En base al análisis previamente realizado se muestra que los costos en los que incurre la empresa comunitaria son el de la compra de gasolina, y materia prima para la elaboración de los alimentos, así como costo del mantenimiento de la lancha y la limpieza de los salvavidas.

El servicio que representa un mayor costo para la empresa, es el de la comida, que equivale tanto la compra de la materia prima así como su elaboración.



10. Ingresos

La empresa comunitaria gana dinero directamente de los grupos de clientes que acuden a recibir los servicios que se ofrecen.

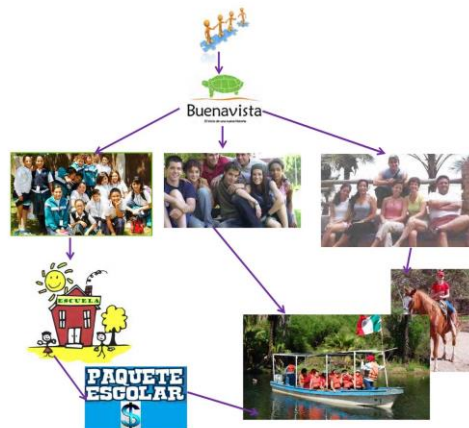
Estos ingresos se reciben directamente en efectivo, si este lo paga por adelantado, solo se les regresa la mitad del monto al cliente si no acude a la empresa comunitaria.

La actividad que genera más beneficio económico es el de la comida, pero de igual manera las actividades tales como los paseos en lancha, ya que son de gran gusto para los clientes.

Las actividades que se consideran se pudiesen agregar a los servicios que ofrece el negocio: son la realización de campamentos y excursiones, además se puede modificar el servicio de comida en cuanto al número de clientes que se atienda por grupo.

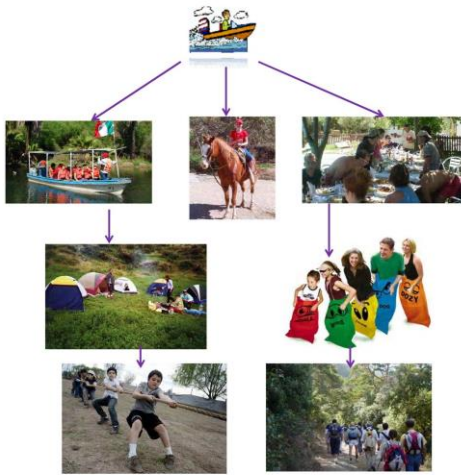
Propuestas Gráficas

1. Identificación de mercado



La empresa comunitaria se enfoca principalmente a jóvenes y familias, por lo que es recomendable acercarse a escuelas con precios especiales, para facilitar los viajes escolares y por consiguiente conseguir un mayor número de clientes.

2. Valor agregado



Se le recomienda a la empresa que además de ofrecer los servicios con los que ya cuentan, también organizar campamentos y excursiones, además de organizar actividades para los asistentes tales como saco en costales, juego de la soga, entre otros.

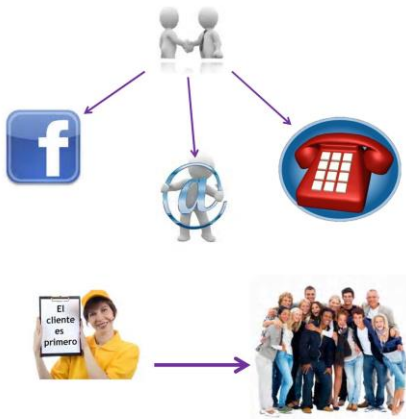
3. Publicidad



Es recomendable que para que la empresa cuente con una mayor publicidad, cuente con una página de Facebook así como una cuenta de correo electrónico, además de contar con teléfono.

Es necesario que para el fácil acceso de los clientes se cuente con una acotación grande que indique el camino, así como folletos en los que se muestre un croquis.

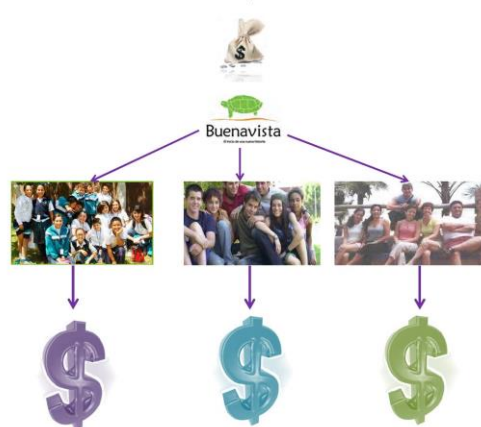
4. Interacción con el cliente



Para mantener una relación estrecha con el cliente, es necesario que se muestre un fácil acceso por medio de Facebook, correo electrónico o teléfono.

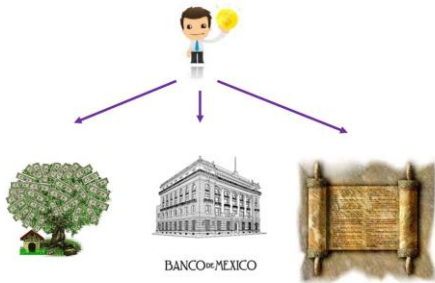
Y sobre todo mantener el buen trato al cliente y que de esta manera se vayan felices y busquen regresar.

5. Liquidez



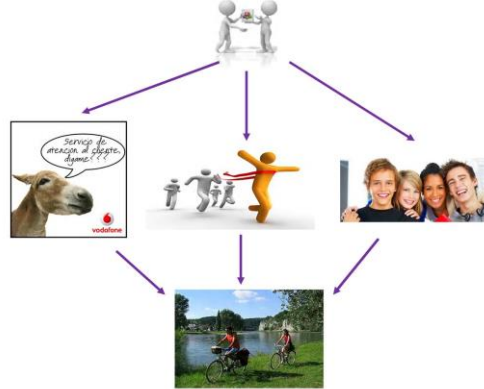
Se le recomienda a la empresa que se organicen planes específicos para cada tipo de clientes con los que cuenta, tales como viajes escolares, familias y grupos de jóvenes. De manera que los paquetes sean más personalizados y de mayor preferencia para los clientes.

6. Activos clave



Muy buena oportunidad sería la de ahorrar en el banco de México ya que de esta forma se puede asegurar lo que es la siguiente temporada de viajes en la cooperativa. Tener las escrituras del lugar que se utiliza también beneficiaría ya que de este modo no se pagaría renta.

7. Objetivos clave



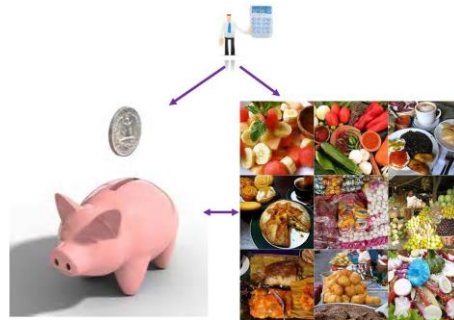
Los objetivos siempre van a ser que el cliente sea primero, tener metas fijas, nuevos grupos de personas que conozcan el lugar y tener una actividad nueva por temporada.

8. Aliados principales



Se propone adquirir redes para contactar a personas que se adecuen y fusionen con la cooperativa, de este modo los aliados serían los que vengan a aportar un plus o valor agregado.

9. Costos



La variedad de comida es la mejor propuesta para minimizar costos, esto se verá reflejado en la economía y de este modo de puede invertir en otras cosas.



Una propuesta para aumentar los ingresos de la cooperativa es solicitar donaciones de las instituciones, ya sea en dinero, especie, activos, etcétera.

Conclusión

Conclusión

Con el presente análisis se muestra que la empresa comunitaria perteneciente a la comunidad de Buenavista, se enfoca principalmente a los grupos de jóvenes así como a las familias, buscando siempre ofrecer el mejor servicio, para que de esta manera los clientes se vayan felices, quieran regresar y que de igual manera los recomiende.

Siendo de esta manera la publicidad principal con la que ellos como empresa cuentan. El valor agregado con el que cuenta la empresa comunitaria es el de ofrecer paquetes en los cuales se incluyen paseos en lancha y servicio de comida, de igual manera se incluyen los servicios de paseo en caballo y una guía sobre el pueblo de Buenavista.

La empresa no cuenta en sí con proveedores clave, ya que los mismos integrantes de la empresa son los que se encargan de llevarlos y por ir en busca de las materias primas necesarias para poder ofrecer los servicios antes mencionados.

El aliado principal con el que cuentan actualmente es ITSON, ya que de esta manera les han podido dar publicidad y apoyo, para poder juntar un número de clientes, ya que es a partir de esto que ellos generan ingresos directamente, y pueden solventar los costos que se generan, siendo el servicio de comida el que mayor costo genera.

La empresa comunitaria se ve en un futuro con mejor infraestructura, mayor publicidad, contando con muchos clientes y de igual manera el generar fuentes de trabajo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las micro y pequeñas empresas son una fuente esencial para la economía de cualquier país, ya que estas juegan un papel muy importante con el desempeño de sus actividades en los mercados actuales. Sin embargo estas organizaciones se encuentran en competitividad con otros organismos sociales, mismos que cuentan con inestabilidad económica, política, y legal; dado a las problemáticas presentadas en la formalización de su acción operativa, la cual es requerida para lograr con ello el éxito empresarial y así sobresalir ante los demás competidores. Actualmente es necesario que las organizaciones utilicen herramientas escritas que le ayuden a mantener de manera efectiva su operación, con lo cual se oriente al personal funcional en el quehacer de sus funciones cotidianas y se llegue al objetivo esperado por la misma.

La presente investigación muestra un modelo de negocios desarrollado para la cooperativa de Buenavista, perteneciente a los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora, mismo que servirá como una herramienta que permitirá a la organización identificar las actividades, segmentos de mercado, propuestas de valor, costos y otras actividades necesarias para la adecuada operación de ésta.

Un modelo de negocios sin lugar a duda proporciona bases para interactuar con todos y cada uno de los elementos del entorno para lograr el éxito esperado, muestra una flexibilidad para resolver problemáticas presentadas en las entidades sociales; para con ello obtener ventajas competitivas en los mercados actuales, es por ello que este debe ser dinámico e innovador apegado a las actividades diarias que se desempeñan, tomando en consideración los cambios constantes que se contrastan en el medio en el que se desarrolla.

Asimismo, se recomienda que esta herramienta sea revisada y actualizada periódicamente con el fin de hacer las adecuaciones correspondientes según las necesidades de la propia organización y evaluar los elementos que integran el mismo para determinar y analizar los

requerimientos previamente estudiados, evaluando el impacto que causará en las actividades diarias propias de la organización en la cual se integre dicho documento.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaraz, R. (2011). El emprendedor de éxito. 4ª edición. México. Edamsa Impresiones S.A. de C.V.

Casadesus, M. et al (2007). Competing through Business Models. USA. Editorial Harvard Business School, Module Note.

Chesbrough H. (2001). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-of companies. USA. Industrial & Corporate change.

Hamel, G. (2000). Leading the revolution. Estados Unidos. Harvard Business School Press.

Osterwalder, A. (2009). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challeners. Recuperado de www.businessmodelgeneration.com consultado el 10 de febrero de 2013.

Stonehouse, G. (2002). Strategic Planning in SMEs, some empirical findings. USA. Management Decision.

Apéndices

Apéndice 1

Instrumento Diagnóstico Integral – Funciones Administrativas y operativas



Instrumento Diagnóstico "Funciones Administrativas"

Datos de identificación de la cooperativa
 Nombre de la cooperativa: _____
 Nombre del representante de la cooperativa: _____
 Entrevistador: _____

No.	Planeación	Si	No	Comentarios
1	¿Cuenta la cooperativa con misión?			
2	¿Cuenta la cooperativa con una visión?			
3	¿Cuenta la cooperativa con valores?			
4	¿Cuenta la cooperativa con objetivos por escrito?			
5	¿Cuenta la cooperativa con estrategias por escrito?			
6	¿Cuenta la cooperativa con políticas por escrito?			
7	¿Tiene la cooperativa reglas por escrito?			
8	¿Existen procedimientos por escrito para el desarrollo de las actividades?			
9	¿Se elaboran programas para el desarrollo de proyectos?			
10	¿La cooperativa cuenta con un presupuesto establecido para el desarrollo de sus actividades?			

No.	Organización	Si	No	Comentarios
11	¿Cuenta la cooperativa con un organigrama? Si su respuesta es No, pase a la pregunta 12.			
12	¿Está actualizado?			
13	¿Es adecuado a la estructura de la cooperativa?			
14	¿Lo conoce el personal?			
15	¿Contempla todos los puestos de la cooperativa?			
16	¿La cooperativa tiene descripciones de puestos? Si su respuesta es No, pase a la pregunta 16.			
17	Las descripciones de puestos existentes en la cooperativa ¿contemplan todos los puestos?			
18	¿Existe un Manual de Organización en la cooperativa? Si su respuesta es No, pase a la pregunta 22.			

1

se han establecido en la empresa:
 a) De amigos.
 b) De internet.
 c) Otros (especificar): _____

Control	Si	No	Observaciones
35	¿Existen medidas de control en la cooperativa? Si su respuesta es No, pase a la pregunta 37.		
36	¿Las medidas de control se dan a conocer a los empleados?		
37	¿Se fijan estándares, objetivos y/o indicadores para medir el desarrollo en cada una de las áreas de la cooperativa? De los siguientes mecanismos de control ¿cuáles utiliza la cooperativa? a) Régimen chocador. b) Supervisión de producción. c) Control de calidad. d) Estadísticas de ventas. e) Estados de pedidos y garantías. f) Inventarios. g) Auditoría. h) Equipos de seguridad. i) Varios (mencione cuáles). j) Otros (especificar): _____		
38	¿Existen formatos diseñados especialmente para las acciones que requieren de medidas de control?		

¡¡ Gracias por su colaboración !!

3

19	¿El personal de la cooperativa sabe de la existencia del manual de organización?			
20	¿Está actualizado?			
21	¿El Manual de Organización se utiliza como fuente de consulta para la toma de decisiones relacionadas a los puestos?			
22	¿Existe un Manual de procedimientos de las actividades de la cooperativa? Si su respuesta es No, pase a la pregunta 28.			
23	¿El personal de la cooperativa conoce de la existencia del manual de procedimientos?			
24	¿Está actualizado?			
25	¿Las actividades se realizan según lo indicado en el Manual de procedimientos?			

No.	Dirección	Si	No	Comentarios
26	¿Considera que el liderazgo que se ejerce en la cooperativa es el adecuado?			
27	¿El liderazgo en la cooperativa promueve el trabajo en armonía hacia el logro de los objetivos?			
28	¿Se acostumbra en la cooperativa motivar al personal? Si la respuesta es No, pase a la pregunta 30. En caso de motivar a su personal, lo hace a través de: a) Dinero. b) Calidad de vida laboral. c) Reconocimientos. d) El contenido y la naturaleza del trabajo. e) Otros (especificar): _____			
30	¿Es clara la comunicación que se da entre el jefe y el subordinado? De los siguientes medios de comunicación en la cooperativa indique ¿Cuál de ellos se utiliza? a) Comunicación personal. b) Comunicación telefónica. c) Cartas o memorandos. d) Correo electrónico. e) Otros (especificar): _____ Indique que tipo de comunicación presenta mayor dificultad: a) Verbal. b) Escrita. c) A través de equipos. d) Símbolos y señales. e) Otros (especificar): _____			
33	¿Se apoyan en equipos o grupos de trabajo para incrementar la productividad en el desarrollo de las actividades?			
34	De los siguientes grupos, identifique cuáles			

2



Buenavista
Instrumento Diagnostico
"Funciones Operativas"

Datos de identificación de la cooperativa
 Nombre de la cooperativa _____
 Nombre del representante de la cooperativa _____
 Entrevistador _____

	Mercaderías		Si	No	Comentarios
1. ¿Utiliza estrategias para posicionar sus productos?					
2. ¿Por qué medio se reciben los quejas o sugerencias del producto o servicio?					
a) Teléfono					
b) Personalizado					
c) Correo electrónico					
d) Otros (especificar cuáles)					
3. ¿Se dan seguimiento a las quejas o sugerencias?					
4. ¿Existe algún proceso de inspección de los productos y/o servicios que se ofrecen?					
5. ¿Cuántos los productos y/o servicios con un valor agregado (ventaja que lo hace diferente) de la competencia?					
6. ¿Existen políticas para la fijación de precios?					
7. ¿Se cuentan con estrategias de precios?					
8. ¿En qué momento se basa para establecer los precios de venta de los productos?					
a) En base a la competencia					
b) En base a los costos					
c) En base a la calidad					
d) Otros (especificar cuáles)					
9. ¿Cuáles son los objetivos de los precios?					
a) Maximizar					
b) Mantenerse en el mercado					
c) Mayores ventas					
d) Otros (especificar cuáles)					
10. ¿Ofrecen descuentos sobre los precios de los productos y/o servicios que ofrece?					
11. ¿Cuál tipo de descuentos se ofrecen?					
a) Descuentos por cantidad					
b) Descuentos en efectivo					
c) Descuentos por temporada					
d) Otros (especificar cuáles)					

e) Otros (Mencionar)					
12. ¿Ofrecen descuentos especiales cuando se realiza algún evento?					
13. ¿Cuánto disminuye el margen de descuentos que tiene cada uno de los productos y/o servicios?					
14. ¿Se realizan estrategias de promoción y publicidad?					
15. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
16. ¿Qué método de promoción se el más utilizado?					
a) Venta personal					
b) Publicidad					
c) Promoción de ventas					
d) Relaciones públicas					
e) Otros (especificar cuáles)					
17. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
18. ¿Se realiza actividades de relaciones públicas?					
19. ¿Cuánto la cooperativa con un plan de mercadotecnia establecido por escrito?					

	Recursos Humanos		Si	No	Comentarios
20. ¿El número actual de empleados en la cooperativa es adecuado para el desarrollo de las actividades?					
21. ¿Existe a cabo el reclutamiento de personal en la cooperativa?					
22. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza?					
a) Recomendaciones					
b) Familiares y/o amigos					
c) Empleo					
d) Otros (especificar cuáles)					
23. ¿Se realizan las contrataciones por escrito?					
24. ¿Se imparten programas de inducción al puesto para los nuevos empleados?					
25. ¿Cuánto la cooperativa con un manual de inducción? Si responde No, pasar a la pregunta 27.					
26. En caso de contar con un manual de inducción, ¿está actualizado?					
27. ¿La remuneración salarial del empleado está determinada en función de las actividades que desempeña?					
28. ¿Se evalúa el desempeño del trabajador en la cooperativa?					
29. ¿Se cuenta con un instrumento para evaluar el desempeño del personal?					
30. ¿Cuánto la cooperativa con alguna herramienta para					

31. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
32. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
33. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
34. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
35. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
36. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
37. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
38. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
39. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
40. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
41. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
42. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
43. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
44. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
45. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
46. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
47. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
48. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
49. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					
50. ¿Se cuenta con un presupuesto concreto para realizar los gastos de promoción y publicidad?					

	Producción		Si	No	Comentarios
51. ¿La cooperativa tiene definidos sus procesos de producción?					
52. ¿La cooperativa cuenta con un manual de calidad?					
53. ¿Existen planes para el abastecimiento de insumos de trabajo?					
54. ¿Cuánto la cooperativa con un sistema de control de inventarios establecido?					
55. ¿La cooperativa cuenta con un reglamento de seguridad e higiene y medio ambiente en el trabajo?					
56. ¿Existen algunas personas que se encargan de la seguridad e higiene en el trabajo?					
57. ¿Se cuenta al personal en aspectos de seguridad e higiene?					
58. ¿Sabe que hacer en caso de algún accidente de trabajo?					
59. ¿Existen con botiquín de primeros auxilios?					
60. ¿Saben los empleados qué hacer en caso de incendios?					
61. ¿La cooperativa cuenta con extintores? Si no responde en No, pasar a la pregunta 65.					
62. ¿El personal de la cooperativa sabe cómo usar los extintores?					
63. ¿Se utiliza equipo de protección para que el empleado desarrolle sus actividades?					
64. ¿Existen un programa de mantenimiento de las instalaciones, mobiliario y equipo de la cooperativa?					
65. ¿Cuánto la cooperativa con un manual de seguridad e higiene?					
66. ¿Cumple la cooperativa con los lineamientos establecidos por protección civil para el desarrollo de sus actividades?					
67. ¿Cuánto la cooperativa con el plan de protección civil?					

Apéndice 2

Instrumento – Modelo de negocios



Instituto Tecnológico de Sonora
Departamento de Ciencias Administrativas
Instrumento para identificación de elementos
de un modelo de negocios



Buenavista

Nombre entrevistado: _____ Fecha: _____

Nombre entrevistador: _____

Objetivo: Identificar los elementos que integran el modelo de negocios de una empresa Comunitaria de la región de Buenavista, perteneciente a los Corredores de Turismo Alternativo en el Sur de Sonora, con el fin de detallar cada uno de los componentes que integran al mismo.

Instrucciones: Da respuesta a cada uno de los siguientes, según corresponda.

1. Segmentos de clientes:

1. ¿A qué tipos de clientes se enfoca la cooperativa?

- a) Familias
- b) Grupo de jóvenes
- c) Grupo de niños
- d) Viajes escolares
- e) Otros: Mencione _____

2. ¿Describe los diferentes tipos de clientes a los cuales se enfoca la cooperativa?

3. ¿Cuáles son las necesidades primordiales que satisface a los clientes que acuden a recibir el servicio de la empresa?

g) Otros: _____

3. ¿Cuál es la mejor forma de darse a conocer con el cliente?

4. ¿A través de qué medios interactúa con los clientes?

Relación con el cliente:

1. ¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes?

2. ¿Cómo se integran este tipo de relaciones con el negocio?

3. ¿Qué necesita para mantener las relaciones con los clientes?

4. ¿Cómo lleva a cabo la relación con sus clientes?

Flujos de ingresos:

1. ¿Cuáles son los precios que usted considera que son aceptados por sus clientes?

2. ¿Cuál es el valor que pagan actualmente?

3. ¿Cuál es el nivel social de las personas que acuden a la cooperativa?

a) Nivel bajo

b) Nivel medio

c) Nivel alto

Mencione: _____

Recursos clave:

1. ¿Con qué recursos debe contar su negocio?

2. ¿Cuáles son los recursos más costosos del negocio?

3. ¿Qué medios utiliza para obtener sus recursos?

4. ¿Son necesarios para mantener la relación con su cliente?

a) Si

b) No

¿Por qué?

Actividades clave:

- a) Comida
 - b) Diversión
 - c) Aprender nuevas cosas
 - d) Convivir con la familia
 - e) Convivir con amigos
 - f) Otros: _____
4. ¿Qué clientes considera más importantes en el desarrollo de las operaciones de la empresa?

Propuestas de valor:

1. ¿Qué valor agregado ofrece su empresa a los clientes que requieren del servicio?

2. ¿Cuáles son los servicios que ofrece a cada segmento de clientes? Mencione

3. ¿Cuáles son las necesidades que la cooperativa satisface?

4. ¿En dónde se ve usted a largo plazo?

5. ¿Cuál es la razón de que los clientes visiten la cooperativa?

6. ¿En qué se diferencia de la competencia?

Canal de distribución:

1. ¿Cuál es la manera que prefieren los clientes para recibir los servicios que ustedes ofrecen?

2. ¿Cuál es la mejor forma de llegar a sus clientes actualmente/darles a conocer el producto-servicio turístico?

a) Recomendación

b) Folletos

c) Carteles

d) Correo electrónico

e) Medios publicitarios

f) Periódico

1. ¿Qué es lo que hace para poder ofrecer esa propuesta de valor?

2. ¿Qué medios se utilizan para hacer llegar los servicios?

3. ¿Cómo son las relaciones con los clientes?

4. ¿De dónde obtiene el negocio sus ingresos?

5. ¿Cuáles son los planes para alcanzar las metas?

Socios clave:

1. ¿Quiénes son sus aliados principales?

2. ¿Quiénes son sus proveedores clave?

3. ¿Cuáles son los recursos claves que se obtienen de los aliados?

4. ¿Qué actividades realizan con sus aliados?

5. ¿Qué personas son necesarias para ofrecer sus productos y servicios?

Estructura de costos:

1. ¿Cuáles considera que son sus costos?

2. ¿Cuál es el servicio que representa para usted un costo más elevado?

3. ¿Cuáles son las actividades clave del negocio que tienen el costo más elevado?

Ingresos:

1. ¿Cómo gana dinero en el negocio?

2. ¿Qué tipo de ingresos recibe?

3. ¿Qué actividad le genera más beneficio?

4. ¿Qué otras actividades considera importantes para generar ingresos en la organización?

5. ¿Qué actividades pudiese utilizar en el negocio?

¡¡Gracias por su colaboración!!



4

Capítulo 23. Percepción del personal de tiempo completo sobre la de la Responsabilidad Social del Instituto Tecnológico de Sonora, Unidad Navojoa

Beatriz Bocanegra Mendoza, Celia Yaneth Quiroz Campas, Cecilia Aurora Murillo Félix, Erika Ivett Acosta Mellado y Alberto Galván Corral.

RESUMEN

El Instituto Tecnológico de Sonora Unidad Navojoa, por seis años consecutivos ha obtenido el distintivo como Empresa Socialmente Responsable ESR, cumple con los requerimientos legales, sin embargo en la presente investigación se determinó la percepción del personal de tiempo completo sobre la responsabilidad social, tomando en cuenta a los trabajadores de contratación por 40 horas completo de la unidad Navojoa, se considero población total de 141 elementos, se determinó el tamaño de la muestra tipo probabilística, aleatoria y representativa resultando 103 encuestados, el instrumento es tipo encuesta en escala de Likert usando un nivel de confianza de 95 por ciento y un error muestral de 5 por ciento, así como también fue validado en relación a su contenido a través del método de validez por expertos y la confiabilidad interna mediante el coeficiente del Alpha de Cronbach sobre la variancia de cada una de las preguntas de los indicadores del instrumento. Dentro de los resultados más representativos se muestra que el 88 por ciento de la muestra tienen una percepción favorable hacia la responsabilidad social de la universidad, así como que el 87 por ciento de los encuestados considera que dentro de la universidad se practican buenas conductas de ética y moral.

ANTECEDENTES

Con la apertura comercial de los últimos años los actores globales han asumido nuevas funciones. Muchas de las empresas multinacionales inscritas en acuerdos de libre comercio han adquirido nuevos patrones de comportamiento identificados con la filosofía Responsabilidad Social Empresarial (RSE). América Latina, como parte de la economía global, también se ha visto enfrentada a estos cambios económicos. Su creciente inserción en los mercados globales a través del comercio e inversión extranjera, la llegada a la zona de grandes empresas multinacionales y la cada vez mayor presión de organizaciones que promueven la RSE, muestran la tendencia creciente para que los diferentes países latinoamericanos se involucren con mejores prácticas empresariales. La RSE ha sido promovida principalmente por las organizaciones multinacionales y su difusión al resto de las empresas aún es parcial. Hasta hace poco tiempo el tema de la responsabilidad de las empresas aparecía dentro del ámbito de la filantropía.

El origen de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en México surge a mediados del siglo XX, en la que destacaron dos organizaciones empresariales por su insistencia y

pronunciamiento la confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y Uniones Sociales de Empresarios de México, A. C. (USEM), la cuales aportaron elementos teóricos-prácticos para la fundamentación y desarrollo.

En diciembre 1988 es fundado el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), es una asociación privada, no lucrativa, sin ninguna filiación a partido, raza o religión. Cuenta con permiso del Gobierno de México para recibir donativos deducibles de impuestos. Su sede se encuentra en la Ciudad de México y su ámbito de acción abarca todo el país

En 1997 el CEMEFI crea el programa de Responsabilidad Social Empresarial.

CEMEFI A. C. y la Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE), han sido las instancias encargadas de entregar los distintivos Empresa Socialmente Responsable conocido por sus siglas ESR a las empresas que demuestran tener gestiones éticas.

La CEMEFI otorga anualmente una distinción a las compañías que se comportan de forma socialmente responsable a través de un test que éstas deben completar con más de un centenar de indicadores sobre manejo medioambiental y políticas de calidad en el trabajo.

El Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) se ha consolidado por más de “35 Años como Alma Mater en la Región del Mayo”; el 15 de agosto de 1977 nace para al sector educativo de Navojoa, fecha en que se marcó la pauta y se abrieron puertas para que los egresados de preparatoria pudieran cursar estudios superiores, sin necesidad de emigrar a otras puntos de la geografía sonorenses o del país.

Con la aprobación y promulgación de la Ley Orgánica que otorga autonomía universitaria a la institución por parte del Congreso del Estado de Sonora, se activó el proyecto de crecimiento en infraestructura educativa en otros puntos de la entidad diferentes a Cajeme, donde el ITSON como institución educativa de nivel superior, está operando desde 1964.

El 26 de septiembre de 1976, se aprueba la ley que define a este centro de estudios como un organismo público descentralizado de carácter universitario, de personalidad jurídica y patrimonios propios, autónomo en el ejercicio de sus funciones de enseñanza e investigación. El ITSON Unidad Navojoa abrió sus puertas en las instalaciones ubicadas en Bravo entre García Morales y Toledo (anteriormente las ocupaba la Escuela Secundaria Othón Almada, institución de nivel básico). Posteriormente el ejido Navojoa donó a la Institución 10 hectáreas, lugar donde actualmente se encuentra asentada la Unidad Sur.

En el 2008 el Instituto Tecnológico de Sonora, Unidad Navojoa, es la primer Universidad Pública reconocida a nivel país como Empresa Socialmente Responsable ESR, por el CEMEFI y la AliaRSE, al haber alcanzado los estándares establecidos en ámbitos de responsabilidad social empresarial, a la fecha sigue manteniendo el Distintivo ESR por sexto año consecutivo.

Planteamiento del problema

La responsabilidad social universitaria es un compromiso con la sociedad, cuya finalidad es promover y establecer como prioridad la calidad de vida en la organización, vivir los valores y desempeñarse éticamente de acuerdo a principios que guíen la toma de decisiones, evaluación del personal, así como cuidar y preservar su entorno, los recursos y el medio ambiente, promover iniciativas voluntarias que mejoren su desempeño ambiental así como el de la cadena de valor en la que participa. Además de involucrarse con las comunidades en las que opera, impulsando la sinergia entre sectores para multiplicar resultados y con ello lograr un desarrollo sustentable.

El ITSON Unidad Navojoa, a seis años de haber obtenido el distintivo como ESR, cumple con los requerimientos legales, sin embargo es importante concientizar al personal de contribuir a la mejora continua, lo cual implica el establecer una cultura de ética, valores y honestidad, así como implementar acciones que sigan fortaleciendo a la institución como una ESR.

Por lo que es necesario realizar un estudio que permita determinar la percepción del personal de tiempo completo sobre la responsabilidad social así como determinar los elementos de calidad de vida en la empresa, ética empresarial, vinculación con la comunidad, uso sustentable de los recursos y del medio ambiente, con el fin de implementar mejoras que impacten en los indicadores que resulten más bajos.

Como pregunta de investigación se plantea: ¿Cuál es el grado de percepción del personal de tiempo completo sobre la Responsabilidad social del Instituto Tecnológico de Sonora, Unidad Navojoa?

Justificación

Esta investigación va a permitir conocer el desarrollo del programa de Responsabilidad Social de la Empresa en el Instituto Tecnológico de Sonora, Unidad Navojoa, así como su grado de cumplimiento, con el cual permite promover la participación del sector educativo de forma activa y decidida en proyectos de desarrollo sustentable, facilitar la ejecución de programas socialmente responsables ofreciendo servicios competitivos, además de conocer el comportamiento y las tendencias del sector empresarial en materia de responsabilidad social, así como conocer la oportunidad de vincular a empresas y empresarios con organizaciones de la sociedad civil buscando establecer alianzas intersectoriales y relaciones sólidas que generen un beneficio mutuo (CEMEFI 2013).

Dado que la Responsabilidad Social es un compromiso constante con nuestra comunidad y su medio ambiente, que se ejerce a través del modelo institucional orientado a ostentar un desarrollo social de bienestar, salud, autosuficiencia y supervivencia. Por lo que, es importante continuar con la promoción de acción internas y externas que lleven a mejorar nuestra sociedad.

Los resultados obtenidos de la presente investigación, permitirá conocer las áreas de oportunidad en las que se tendrá que trabajar dentro de la Universidad, para lograr que se mantenga el distintivo de Empresa Socialmente Responsable.

Objetivo

Identificar la percepción en el personal de tiempo completo sobre la Responsabilidad Social que tiene el Instituto Tecnológico de Sonora, Unidad Navojoa, para contribuir en el desarrollo de sus acciones.

- Conocer los elementos fundamentales que identifican a la Universidad con Responsabilidad Social en base a los requerimientos de los organismos evaluadores, del personal de tiempo completo.
- Determinar las áreas que más contribuyen a mantener el distintivo, en cuanto a las acciones, eventos, en relación a su efectividad en el cumplimiento de los requerimientos que deben cumplir las ESR.

- Analizar el cumplimiento de los elementos para establecer la efectividad de la Responsabilidad Social, e identificar áreas de oportunidad del personal de tiempo completo del campus centro y sur del Instituto Tecnológico de Sonora, Unidad Navojoa.

Hipótesis

HO. El personal de una Universidad del Sur de Sonora percibe que cumple satisfactoriamente con los elementos, acciones y requerimientos para ser una empresa socialmente responsable.

H1. El personal de una Universidad del Sur de Sonora percibe que no cumple satisfactoriamente con los elementos, acciones y requerimientos para ser una empresa socialmente responsable.

MARCO TEÓRICO

Se entiende por responsabilidad social al compromiso que tienen todos los ciudadanos, las instituciones públicas y privadas, y las organizaciones sociales, en general, para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad local y global. (Fernández R. 2009).

Por otra parte la responsabilidad es la “obligación de responder ante hechos o situaciones”, (Cajiga, 2012).

La comisión Europea, en su comunicado de 2006, la define como “Integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones y sus relaciones con sus interlocutores” (Velasco, 2006).

El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), es una institución sin fines de lucro, fundado en 1998 por un grupo de empresarios, Su misión es promover y articular la participación filantrópica, comprometida y socialmente responsable de los ciudadanos, sus organizaciones y empresas, para alcanzar una sociedad más equitativa, solidaria y próspera, opera en todo el país y tiene como sede la Ciudad de México. La CEMEFI otorga anualmente una distinción de las compañías que se comportan de forma socialmente responsable a través de un test que éstas deben completar con más de un centenar de

indicadores sobre manejo medioambiental y políticas de calidad en el trabajo. En esta evaluación radica probablemente la principal crítica a la metodología empleada por CEMEFI, en la medida que confía en la información proporcionada por las empresas.

Fernández (2009), clasifica las responsabilidades sociales en dos grupos de interés clave: los trabajadores y la comunidad, que son las siguientes:

Responsabilidades primarias: Son las inherentes a la actividad específica de la empresa. No responder adecuadamente a lo que representa el corazón de la empresa para cuidar su buen funcionamiento en todos los sentidos, que es su razón de ser, podría tener graves consecuencias incluso para su supervivencia.

Responsabilidades secundarias: Consisten en mejorar los efectos resultantes de esa misma actividad específica en los grupos sociales interdependientes con la empresa, más allá de unos mínimos siempre exigibles.

Responsabilidades terciarias: Son las que se extienden a actuaciones de la empresa encaminadas a mejorar determinados aspectos de su entorno social.

Por otra parte Seto (2004), comenta que el compromiso es una fuerza motivacional que actúa para mantener la dirección de comportamiento cuando las condiciones de las expectativas o la equidad no se consiguen y no funcionan.

El ser socialmente responsables implica que las empresas, de verdad y sin simulación, estén comprometidas con mejores productos y servicios, óptimas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo, y que puedan desarrollar sus actividades con el menor riesgo posible, mitigando el impacto ambiental. Lo anterior también implica que los salarios que se pagan sean los más justos y adecuados en función de la responsabilidad que cada persona tiene para con la empresa, así como que no sean explotados en el desempeño de sus funciones. Debe también promoverse la capacitación y el desarrollo profesional de los empleados para su propio beneficio y el de empresa misma.

En este mismo sentido la cultura se comprende como cultivo de uno mismo, suscita toda una dualidad entre las facultades superiores y las inferiores, entre la voluntad y el deseo, entre la razón y la pasión. La cultura es un asunto de auto superación, pero también de autorrealización. Eleva al yo, pero también lo disciplina (Eagleto, 2000).

Hoy en día la aspiración de una empresa por la responsabilidad social se fundamenta en el reconocimiento de la mutua interdependencia de todos los actores sociales, económicos y ambientales afectados positiva o negativamente por la actividad de la organización, y por lo tanto es el reconocimiento de que todos ellos cuentan con intereses legítimos sobre estas actividades. La aspiración de una empresa por la responsabilidad social se fundamenta en el reconocimiento de la mutua interdependencia de todos los actores sociales, económicos y ambientales afectados positiva o negativamente por la actividad de la organización, y por lo tanto es el reconocimiento de que todos ellos cuentan con intereses legítimos sobre estas actividades (Cajiga, 2012).

En pocas palabras la responsabilidad social produce reducción de costos operativos, mejora la imagen de la marca en el mercado y logra mayor identidad y sentido de pertenencia de sus colaboradores, lo que se convierte en el mejor negocio, no con visión cortoplacista, sino también con miras al futuro. La aplicación de programas de RSE, mejora el desempeño financiero, aumenta la lealtad de los consumidores e incrementa las ventas, aumenta la productividad y calidad, mejora la capacidad para retener y contratar a los mejores empleados y favorece el acceso a capitales de las empresas. (Correa, 2004).

La RSE es hoy un valor agregado y una ventaja competitiva para la empresa. Aquellas empresas que desde hoy incorporen o refuercen sus acciones de responsabilidad social lo harán a su propio ritmo y de acuerdo a sus posibilidades; mañana tendrán la exigencia del entorno. (Cajiga, 2012).

Cajiga (2012) menciona algunos beneficios de ser una Empresa Socialmente Responsable: Mayor fidelidad a la marca, lealtad y pertenencia de los empleados, mejor posicionamiento de imagen, actitud más favorable por parte de los consumidores y los medios de comunicación, más defensas contra la crisis, los clientes se vuelven más leales y la corporación se distingue de su competencia.

Por otro lado Sánchez (2009), considera que la imagen corporativa es actualmente uno de los elementos o beneficios más importantes que las compañías tienen a su disposición para hacer comprender a sus públicos quiénes son, a qué se dedican y en qué se diferencian de la competencia.

La imagen corporativa se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía, a cada uno de estos atributos puede variar y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo.

La competitividad en la empresa aborda la responsabilidad social como herramienta para su diferenciación por sobre los competidores, es por esto que la competitividad en la empresa se trabaja desde una perspectiva en que se refuerza la competitividad interna al trabajar por alcanzar el máximo rendimiento de los recursos con que cuenta en sus operaciones (personal, material, capital, etc.) y competitividad externa al cumplir con parámetros estándares nacionales e internacionales y las exigencias del escenario en que se desarrollan, alcanzando en el mercado la diferenciación, reconocimiento y posicionamiento como ESR. (Reyno 2007).

Guerra (2007), Señala que en el mundo de los negocios, gobierno y educación, la mejora continua es un concepto aceptado; desafortunadamente existe bastante camino por recorrer del concepto a la práctica. Los términos para la mejora continua: control de calidad y valor agregado. El proceso ideal es aquel que pueda ser controlado para definir y luego mantener la calidad, y para ajustarse a ella ante el menor signo de que está sucediendo algo inaceptable. La mejora continua depende del conocimiento de hacia dónde vamos, y el monitoreo continuo de nuestro curso hasta poder llegar desde donde estamos hasta donde queremos estar.

Una empresa socialmente responsable es aquella que asume la ciudadanía como parte de sus propósitos, fundamentando su visión y su compromiso social en principios y acciones que benefician a su negocio e impactando positivamente a las comunidades en las que opera. Se refiere también a la actitud y al conocimiento de una empresa encaminada a mantener el equilibrio entre el desarrollo de la sociedad, un entorno sustentable, y la viabilidad comercial y económica de ella misma (Cajiga 2012).

Fernández (2009). La Responsabilidad Social de la Empresa o Empresarial ha de ser entendida como una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés (stakeholders), con una visión a largo plazo. Una empresa

socialmente responsable busca el punto óptimo en cada momento entre la rentabilidad económica, la mejora del bienestar social de la comunidad y la preservación del medio ambiente.

Para Cajiga (2012), Responsabilidad Social Empresaria es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.

Hoy en día, cada vez más universidades desean promover y practicar la responsabilidad social Universitaria (RSU) y se puede decir que está en pos de volverse uno de los temas prioritarios en la agenda universitaria latinoamericana y posteriormente en el mundo entero.

Vallaes (2011) propone los principales impactos de la institución Universitaria que genera en su entorno son: Funcionamiento Organizacional, educativos, cognitivos y sociales.

Gruson (2006) indica que el concepto de responsabilidad social universitaria se nutre de ideas creadas con anterioridad por conceptos como extensión universitaria, investigación-acción, servicio comunitario, aprendizaje, servicio y responsabilidad social empresarial.

Así mismo Vallaes (2011) define la responsabilidad social universitaria como una política de gestión de la calidad ética de la Universidad que busca alinear sus cuatro procesos (gestión, docencia, investigación, extensión) con la misión universitaria sus valores y compromiso social, mediante el logro de la congruencia institucional, la transparencia y la participación dialógica de toda la comunidad universitaria (autoridades, estudiantes, docentes, administrativos, con los múltiples actores sociales interesados en el buen desempeño universitario y necesidades de él, para la transformación efectiva de la sociedad hacia la solución de sus problemas de exclusión, inequidad y sostenibilidad.

Vallaes (2011) dice que el funcionamiento organizacional genera impactos en la vida de su personal administrativo, docente y estudiantil (que su política de bienestar social debe de gestionar) y también contaminación en su medioambiente (desechos, deforestación). La universidad deja huellas en las personas que viven en ella y tiene también huella ecológica. Cuáles son los valores que vivimos a diario, cómo debemos vivir en nuestra universidad en

forma responsable, atención a la naturaleza, la dignidad y el bienestar de los miembros de la comunidad universitaria.

Vallaes (2011), menciona que el sistema educativo tiene impacto directo sobre la formación de los jóvenes y profesionales, su manera de entender e interpretar el mundo, comportarse en él y valorar ciertas cosas de su vida, así mismo indica que la universidad orienta a la producción del saber y las tecnologías, influye en la definición de lo que se llama socialmente “verdad, ciencia, racionalidad, legitimidad, utilidad, enseñanza, etc.”

MÉTODO

La presente investigación científica se desarrolló en el Instituto Tecnológico de Sonora Unidad Navojoa es de enfoque cuantitativo, deductivo, probatorio, analiza la realidad objetiva, usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento; así mismo es de tipo descriptivo por su alcance es temporal y su diseño es no experimental. Los sujetos de estudio de esta investigación fue el personal de tiempo completo siendo académicos, administrativos y técnico manual que se encuentra laborando en la Institución educativa durante el periodo enero-mayo de 2013. Los datos fueron obtenidos de una población delimitada de la cual se extrajo una muestra, el muestreo fue de tipo probabilístico, aleatoria y representativa. El tamaño de la muestra fue de 103 encuestas. Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula propuesta por Rodríguez (2005), usando un nivel de confianza de 95 por ciento y un error muestral de 5 por ciento:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

e = Error de estimación

Z = Valor de las tablas de la distribución normal estándar

N = Tamaño de la población

p = Probabilidad del éxito

q = Probabilidad de fracaso

Sustituyendo los datos se obtiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (141)}{141 (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{135.4164}{1.3129}$$

n = 103 encuestas

Para la ejecución de este proyecto se diseñó un instrumento de evaluación tipo encuesta, con escalamiento de Likert, el cual consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

El instrumento diseñado fue validado en relación a su contenido a través del método de validez por expertos y la confiabilidad interna mediante el coeficiente del Alpha de Cronbach sobre la variancia de cada una de las preguntas de los indicadores del instrumento.

El instrumento de aplicación de este estudio se adaptó a cinco indicadores: Responsabilidad Social, Calidad de Vida, Ética Empresarial, Medio Ambiente y Vinculación con la comunidad, el instrumento está conformado por 25 reactivos, distribuidos de cinco reactivos en cada indicador. Los cuales se contestan con una escala tipo Likert, con cinco valores posibles de respuesta, representados con los valores del 1 a 5, donde: 1=Totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=indeciso; 4=De acuerdo y 5=Totalmente de acuerdo. La opción a elegir es la que mejor represente la postura del encuestado en el planteamiento en relación a la Responsabilidad Social Empresarial, además de dos preguntas de datos genéricos, en cuanto a sexo y área en la que se desempeña.

Para iniciar con esta investigación primeramente se diseñó un instrumento donde se incluyó cada uno de los elementos que intervienen en la evaluación de la percepción del personal de tiempo completo de la Universidad, siendo un total de 27 reactivos, así mismo se realizó la validación y fiabilidad del instrumento, mediante el coeficiente de Alpha de Cronbach, para el cual se utilizó el programa S.P.S.S. versión 15.0 para Windows, el cual nos da un 95 por ciento de nivel de confianza y así proceder con su aplicación.

Análisis de fiabilidad

Escala: TODAS LAS VARIABLES

Resumen del procesamiento de los casos

	N	%
Casos Válidos	103	100.0
Excluidos(a)	0	.0
Total	103	100.0

- a. Eliminación por lista basada en todas las Variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.937	27

Para determinar la contribución por áreas se realizó una entrevista al responsable de calidad académica, dado que tiene entre sus funciones recopilar la información con la cual se elabora el informe que se presenta al CEMEFI.

Para determinar el cumplimiento por elemento de RSE se analizó el informe presentado por CEMEFI.

Como siguiente paso, se procedió a conocer el total de población del personal que se encuentre laborando en la Institución educativa durante el periodo enero-mayo de 2013, la cual implicó un total de 141 personas, de las cuales 84 personas son del área académica, 38 personas del área administrativa y 19 personas de técnico manual, por lo que se seleccionó la muestra requerida mediante la fórmula propuesta por Rodríguez Moguel (2005), dando como resultado la aplicación a 103 elementos.

Para proceder aplicar el instrumento al personal se solicitó permiso a la alta dirección mediante una presentación con la propuesta del proyecto, una vez que se autorizó el acceso se procedió a pasar a cada una de las áreas para invitarlos a participar en este proyecto de investigación, por lo que procedió a la aplicación del instrumento.

En base a los resultados obtenidos, se midió la frecuencia de cada uno de los elementos en cuestión, así como también se obtuvo la semaforización del concentrado de los indicadores, los cuales servirán de base para el diseño de estrategia de mejora.

El procedimiento que se utilizó fue retomado de Hernández et al (1991).

RESULTADOS Y DISCUSIONES

La presente investigación tiene como objetivo identificar la Responsabilidad Social Universitaria en el personal de tiempo completo del Instituto Tecnológico de Sonora Unidad Navojoa para generar áreas de oportunidad que permita a la Institución continuar como Empresa Socialmente Responsable. En este capítulo se presentan los resultados del mismo en base a la muestra seleccionada de 103 elementos formada por personal académico, personal administrativo y personal técnico manual, como se muestra en las siguientes tablas:

Tablas por indicadores:

Tabla 1. Indicador: Responsabilidad Social Empresarial							
	Indicador 1. Responsabilidad Social Empresarial	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indeciso	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	TOTAL
1	Considero que he contribuido con mis acciones para la acreditación del distintivo ESR.	2	3	2	21	75	103
2	La alta dirección ha identificado las acciones para comprometerse con la RSE.	3	2	7	36	55	103
3	Conozco que la universidad cuenta con un equipo interno en el que se analizan y coordinan los esfuerzos de responsabilidad social.	2	2	10	28	61	103
4	Considero de gran importancia la privacidad de los datos de carácter personal de sus colaboradores.	2	2	4	28	67	103
5	Estoy informado de las acciones de RSE en el interior de la universidad.	3	8	13	40	39	103
	TOTAL	12	17	36	153	297	515
	PORCENTAJES	2%	3%	7%	30%	58%	100%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 1, muestra que del total del personal encuestado, el 88 por ciento tiene una percepción favorable sobre la Responsabilidad Social.

Tabla 2. Indicador: Calidad de Vida en la Empresa							
		1	2	3	4	5	
	Indicador 2. Calidad de vida en la empresa	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	TOTAL
1	El puesto que desempeño es el adecuado.	1	0	2	27	73	103
2	Realizo mi trabajo en el tiempo establecido.	1	2	0	21	79	103
3	Mantengo un equilibrio entre mi trabajo y mi vida personal.	1	3	2	26	71	103
4	Asisto con gusto a trabajar	1	0	1	10	91	103
5	Me siento satisfecho con el sueldo que percibo	3	3	21	33	43	103
	TOTAL	7	8	26	117	357	515
	PORCENTAJES	1%	2%	5%	23%	69%	100%
Fuente: Elaboración propia.							

La tabla 2, representa que del total del personal entrevistado, el 92 por ciento se encuentra satisfecho en el rubro de calidad de vida en la empresa.

Tabla 3. Indicador: Ética empresarial							
		1	2	3	4	5	
	Indicador 3. Ética Empresarial	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	Considero que la universidad establece mecanismos para equilibrar el nivel de autoridad y responsabilidad.	1	4	13	37	48	103
2	Considero que existen buenas prácticas dentro del nivel corporativo, con base en la transparencia y la equidad.	1	5	10	45	42	103
3	Conozco la información relevante sobre productos y servicios que se ofrecen.	1	3	8	47	44	103
4	Considero que se promueven los valores institucionales.	1	5	4	41	52	103
5	Considero que soy escuchado por mis superiores en caso de trato injusto y otras quejas.	1	3	8	35	56	103
	TOTAL	5	20	43	205	242	515
	PORCENTAJES	1%	4%	8%	40%	47%	100%
Fuente: Elaboración propia.							

La tabla 3 presenta que del total del personal entrevistado, el 87 por ciento considera que dentro de la universidad se practican buenas conductas de ética y moral.

Tabla 4. Indicador: Medio Ambiente

	Indicador 4. Medio ambiente	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indeciso	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	Total
1	Contribuyo con el cuidado del medio ambiente.	1		2	33	67	103
2	Considero que la universidad fomenta la cultura ambiental interna.	1	3	2	46	51	103
3	Considero que estoy informado sobre las acciones ambientales con las que se trabaja.	1	5	14	36	47	103
4	La universidad promueve la optimización de los recursos.	2	2	6	38	55	103
5	La universidad estimula la conservación del agua y energía eléctrica.	2	2	9	33	57	103
	TOTAL	7	12	33	186	277	515
	PORCENTAJES	1%	2%	6%	36%	54%	100%
Fuente: Elaboración propia.							

La tabla 4 presenta que del total del personal encuestado el 90 por ciento considera que se encuentra informado y contribuye con las acciones medioambientales con los que participa la universidad.

Tabla 5. Indicador: Vinculación con la comunidad							
		1	2	3	4	5	
	Indicador 5. Vinculación con la comunidad	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	Considero importante la labor que se hace con el programa de enlace comunitario	1		7	33	62	103
2	Sé que la universidad apoya proyectos sociales en coordinación con asociaciones civiles.	1	4	5	34	59	103
3	Me siento motivado al participar en eventos altruistas, organizados por la universidad	1	1	4	29	68	103
4	Considero importante las relaciones con los organismos empresariales y de gobierno.	1		2	22	78	103
5	Conozco que la universidad participa con organizaciones de investigación para mejorar el desarrollo científico y tecnológico.	1	3	11	34	54	103
	TOTAL	5	8	29	152	321	515
	PORCENTAJES	1%	2%	6%	30%	62%	100%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5, presenta que del total del personal encuestado, el 92% considera que la universidad se encuentra vinculada con la comunidad, empresa y gobierno.

TABLA 6. Concentrado de indicadores							
		1	2	3	4	5	
	Indicadores	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
1	Responsabilidad Social Empresarial	2%	3%	7%	30%	58%	100%
2	Calidad de vida en la empresa	1%	2%	5%	23%	69%	100%
3	Ética empresarial	1%	4%	8%	40%	47%	100%
4	Medio ambiente	1%	2%	6%	36%	54%	100%
5	Vinculación con la comunidad	1%	2%	6%	30%	62%	100%
	Total porcentaje	7%	13%	32%	158%	290%	500%
	Total general	1%	3%	6%	32%	58%	100%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 6, muestra que el personal encuestado considera que se cumple satisfactoriamente con los elementos de responsabilidad social, siendo que en el indicador calidad de vida en la empresa un 92 por ciento de los encuestados está de acuerdo.

Una vez analizados los resultados de cada indicador se validó la hipótesis, por lo que se confirma la hipótesis planteada: El personal de una Universidad del Sur de Sonora percibe que cumple satisfactoriamente con los elementos, acciones y requerimientos para ser una Empresa Socialmente Responsable.

Tabla 7. Semaforización

Indicadores	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indeciso	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo	Total
Calidad de vida en la empresa	1%	2%	5%	23%	69%	92%
Vinculación con la comunidad	1%	2%	6%	30%	62%	92%
Medio ambiente	1%	2%	6%	36%	54%	90%
Responsabilidad Social Empresarial	2%	3%	7%	30%	58%	88%
Ética empresarial	1%	4%	8%	40%	47%	87%
Total				159%	290%	449%
Promedio						90%

Fuente: Escala implementada por Instituto Tecnológico de Sonora en Clima Organizacional, con la que se considero la iniciativa e innovación de la nueva metodología, la Alta dirección estableció rangos propios para determinar las acciones que se deberían de implementar por las áreas evaluadas.

INDICADORES	
Semaforización	Acción requerida
81 a 100%	No requiere
71 a 80%	Acción Preventiva
0 a 70%	Acción Correctiva

La tabla 7, presenta que en promedio el nivel de percepción es 90 por ciento, cumple y está de acuerdo con los indicadores de la Responsabilidad Social Empresarial.

Tabla 8. Datos Genéricos				
	1	2	3	TOTAL
ÁREA EN LA QUE SE DESEMPEÑA	Académico	Administrativo	Técnico Manual	
	44%	38%	18%	100%
		1	2	
SEXO		Femenino	Masculino	Total
		42%	58%	100%
Fuente: Elaboración propia				

La tabla 8 muestra que del personal encuestado, el 44 por ciento corresponde a personal académico, el 38 por ciento a personal administrativo y el 18 por ciento a personal técnico manual, de los cuales el 42 por ciento es del género femenino y el 58 por ciento al género masculino.

Para determinar las áreas que más contribuyen a mantener el distintivo, en cuanto a las acciones, eventos, en relación a su efectividad en el cumplimiento de los requerimientos que deben cumplir las ESR, se realizó una entrevista a la responsable de Calidad Académica, ya que tiene entre sus funciones recopilar la información con la cual se elabora el informe que se presenta al CEMEFI.

Por lo que señala que en general todas las áreas contribuyen para ser una empresa socialmente responsable, como lo es el área Académica, el área de Extensión y Difusión Cultural, el área de Vinculación, el área de Tutorías, Formación General, el Centro Integral de Tecnologías, la Coordinación de Deportes, así como el área de Servicios Generales todas ellas participan y contribuyen con sus acciones en conjunto con la participación del sector educativo, para que la Universidad siga manteniendo el distintivo como ESR.

Para determinar el cumplimiento por elemento de RSE se le solicitó a la responsable que se encarga de integrar el informe para el organismo evaluador CEMEFI, nos informara de los resultados obtenidos que hacen que la universidad siga manteniendo el distintivo por sexto año consecutivo, por lo que se analizó dicho informe, siendo este el del año anterior debido a que a la fecha aún no llegan los resultados actuales.

Dicho informe indica que de acuerdo a la revisión de las respuestas y evidencias se verificó la validez, de acuerdo con esta evaluación la empresa se encuentra dentro del ranking de

todas las empresas que contestaron el mismo cuestionario de diagnóstico. Lo que representa que dicha Institución cumple con cada una de las líneas de Responsabilidad Social.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al planteamiento del objetivo de la investigación de identificar la percepción que tiene el personal de tiempo completo sobre la Responsabilidad Social que tiene el Instituto Tecnológico de Sonora, Unidad Navojoa, para contribuir en el desarrollo de sus acciones, que permita a la institución continuar como Empresa Socialmente Responsable, se cumple con dicho objetivo, como se menciona a continuación

1. El 88 por ciento del personal tiene una percepción favorable sobre la Responsabilidad Social que tiene la Institución, sin embargo en uno de los ítems muestra que algunas personas no están enteradas de las acciones de RSE dentro de la universidad.
2. En el indicador de calidad de vida en la empresa el 92 por ciento se encuentra satisfecho con el bienestar general que experimenta en relación a su vida laboral y personal, sin embargo se percibe que algunos no están de acuerdo con el sueldo que perciben.
3. El 87 por ciento del personal considera que dentro de la universidad se practican buenas conductas de ética y moral.
4. El 90 por ciento considera que se encuentra informado y contribuye con las acciones medioambientales con los que participa la universidad.
5. El 92% del personal considera que la universidad se encuentra vinculado con la comunidad, empresa y gobierno.

En general los resultados obtenidos muestran que el personal en promedio el nivel de percepción es 90 por ciento, cumple y está de acuerdo con los indicadores de la Responsabilidad Social Empresarial, por lo que el Instituto Tecnológico de Sonora Unidad Navojoa, a seis años de haber obtenido el distintivo como Empresa Socialmente Responsable ESR, cumple con los requerimientos legales, ya que promueven la participación de la comunidad universitaria en proyectos de desarrollo sustentable, así como la de facilitar la ejecución de programas socialmente responsables ofreciendo servicios competitivos, además del comportamiento y tendencias hacia del sector empresarial en materia de responsabilidad social, además la de vincular con empresas y empresarios y organizaciones de la sociedad civil, para así establecer alianzas

intersectoriales y relaciones sólidas que generen un beneficio mutuo a la sociedad en general.

Por lo que se confirma la hipótesis planteada: El personal de una Universidad del Sur de Sonora percibe que cumple satisfactoriamente con los elementos, acciones y requerimientos para ser una Empresa Socialmente Responsable

Por consiguiente esta investigación se valida con estudios similares, como se indica en la publicación del estudio realizado por Butcher (2007) México solidario: participación ciudadana y voluntariado, acerca de la importancia de la solidaridad social en el contexto actual, sugiriendo que finalmente las mejores respuestas se encuentran en el quehacer cotidiano, tan discreto como trascendental, de una ciudadana o un ciudadano que se ocupa por el bien de los demás sin esperar nada a cambio.

Así como también considera Reyno (2007), que la responsabilidad social no remite a actuaciones individuales de los miembros de la organización, sino que debe de representar una actitud institucional, de la entidad en conjunto, donde los valores sociales deben estar impregnados en la cultura, la filosofía, los objetivos, las estrategias y las políticas empresariales.

Debido que en ítem del indicador de Responsabilidad Social, se hace notar que algunas personas no se encuentran informadas de las acciones que se llevan a cabo dentro de la universidad, así como también desconocen de la existencia de un equipo interno en el que se analizan y coordinan los esfuerzos de responsabilidad social.

Dado lo anterior se recomienda una buena comunicación con el personal de tiempo completo, así como con la comunidad universitaria, para que estén enterados de las acciones de responsabilidad social con las que se está trabajando tanto al interior como al exterior de la universidad, a través reuniones periódicas, vía email; además de concientizar al personal para que se involucren en proyectos de responsabilidad social.

Por lo que se sugieren conferencias, pláticas, cursos de comunicación efectiva así como la de superación personal y laboral.

BIBLIOGRAFÍA

- Correa. María Emilia (2004). Responsabilidad social empresarial: una nueva forma de hacer negocios. Revista Futuros No. 6. Volumen 2. Recuperado el 12 de febrero de 2013 en http://www.revistafuturos.info/futuros_6/resp_social_1.html
- Eagleton Terry (2000) La idea de cultura: una mirada política sobre los conflictos culturales. Ediciones Paidós Ibérica S. A. Barcelona. P.19
- Cajiga Calderón Juan Felipe (2012) Decálogo, recuperado el 13 de febrero de 2013. www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf p. 1-35
- Hernández, Fernández y Baptista (1991). Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Editorial. McGraw-Hill. México. P.1-438
- Guerra Ingrid, López, Ph. D. (2007). Evaluación y Mejora Continua: Conceptos y Herramientas Para La Medición y mejora del Desempeño. ITSON global Business Press. ISBN: 978-1-4343-3906-5 p. 193
- Fernández R. (2009), Responsabilidad social corporativa, 2da. Edición, España, Gilpin, A. (2003). Economía ambiental: Un análisis crítico. Editorial Omega. México.Club universitario. p. 12, 17, 19, 21, 37
- Gruson, A. (2006) Una lectura sociológico de la Venezuela actual, Volumen 3, Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela. ISBN: 980-244-481-2 p. 85-86
- Reyno M. (2007) Responsabilidad social empresarial (RSE), como ventaja competitiva. MBA Magíster en Gestión Empresarial. p. 70-71
- Rodríguez, Moguel (2005) Metodología de la investigación. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Colección Merino rodríguez. P. 25, 83
- Sánchez J. (2009) Imagen Corporativa influencia en la gestión empresarial. Editorial HEISIC. Madrid. p. 18
- Setó D. (2004) De la Calidad de Servicio a la Fidelidad Del Cliente.1ª. Edición. Editorial EISIC. Madrid. p. 132
- Vallaey F. (2011) Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente. Recuperado 14 de febrero, en http://bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/12/Responsabilidad_Social_Universitaria_Francois_Vallaey.pdf. P. 5-6, 11
- Velasco J. (2006) Fundamentos de la Responsabilidad Social Corporativa y su Aplicación Ambiental. Madrid. DYKINSON, SL. p. 20
- <http://www.cemefi.org> recuperado el día 18 de enero de 2013 en http://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/La_RSE_el_papel_de_los.pdf consultado el 18 de enero de 2013.

Capítulo 24. La capacidad de innovación como estrategia empresarial: el Clúster del Transporte y del Mueble en Aguascalientes.

Maribel Feria Cruz, Sasi Herrera Estrada y María Angélica Rodríguez Esquivel

RESUMEN

La crisis internacional ha puesto en evidencia el grado de fortaleza de las competencias tecnológicas endógenas desarrolladas por las firmas, especialmente pymes, y sus capacidades para manejar la incertidumbre y riesgos planteados a nivel macroeconómico. En ese contexto, la importancia de este trabajo radica en que permite identificar la formación y consolidación de la capacidad innovativa de las PYMES del clúster del transporte y del mueble en un contexto específico. El propósito del estudio es proporcionar evidencia de la conformación de éstos conglomerados mediante la forma en que las empresas operan, se vinculan y construyen su capacidad innovativa para generar condiciones que produzcan procesos de innovación. El estudio se ubica en el campo del Sistema Regional de Innovación (SRI), en donde a partir de la recombinação del conocimiento codificado y de la socialización del conocimiento tácito y su interrelación, se moldea el entorno innovador. Los resultados alcanzados son producto de la metodología cuantitativa. El estudio evidencia problemas para generar procesos de desarrollo local virtuosos, es decir en base a perfiles de especialización productivas centrados en una creciente respuesta a las demandas de los mercados globales y con impulso en las innovaciones. Se concluye que, a pesar de cierto avance en el desempeño innovativo del tejido interinstitucional, el interés por parte de los empresarios hacia el establecimiento de relaciones para construir la capacidad innovativa con el sector educativo y con instituciones de ciencia y tecnología e incluso con ellas mismas, no es suficiente.

Palabras clave: Capacidades de innovación, competitividad y cambio tecnológico.

ANTECEDENTES

El desarrollo económico en el mundo responde a cambios en las estructuras sociales y específicamente a los movimientos del mercado, las nuevas formas en que se conforman las estrategias productivas son el elemento clave para responder a las necesidades de los consumidores, es por estas circunstancias que surgen los complejos productivos llamados clusters. Estos conglomerados industriales pueden ser la respuesta a la búsqueda de mayores niveles de innovación y competitividad de las empresas a través de un proceso de integración y asociatividad entre cada uno de los elementos que conforman la agrupación. En este escenario marcadamente global, la capacidad endógena tecnoproductiva de los agentes y el grado de desarrollo del territorio en el que actúan se han convertido en

elementos clave para la construcción de ventajas competitivas y donde la capacidad de innovación cobra vital importancia (Boscherini y Poma, 2000; Feria, 2005).

En el nuevo esquema competitivo se torna importante la manera en como las empresas responden ante esta situación y cómo idean, planifican y realizan desarrollos y mejoras de productos y procesos, que los llevan a cambios organizativos dirigidos a nuevas formas de vinculación en el mercado. Así, los agentes del sistema tratan de aumentar su *capacidad innovativa*, entendida como la potencialidad de los agentes para transformar conocimientos genéricos en específicos a partir de su acervo de competencias, lo que involucra aprendizajes formales e informales, codificados y tácitos (Ernest y Lundvall, 1997; Boscherini y Yoguel, 1996).

Planteamiento del problema

Los cambios producidos en las últimas décadas han provocado importantes transformaciones en el escenario mundial lo cual ocasiona un aumento de la presión competitiva y de las incertidumbres estratégicas que enfrentan los agentes. Los cambios en los paradigmas tecnoorganizativos, intensivos en información y conocimiento han acelerado la globalización de los mercados y sobre todo la competitividad (Feria, 2005).

La consecuencia que provoca este conjunto de cambios conduce también a una modificación de la concepción anterior de la competitividad, considerada como un fenómeno exclusivamente de naturaleza macroeconómica determinada por ventajas comparativas estáticas o influida por la dotación factorial. Las políticas industriales del Gobierno del estado de Aguascalientes han estado enfocadas al desarrollo de la competitividad de la planta roductiva estatal y la formación de clusters ha sido una de las estrategias aplicadas para dicho fin.

En este trabajo, los clusters se definen como “una aglomeración territorial de industrias estrechamente relacionadas entre sí, y en su mayoría nacen debido a una coincidencia histórica” (Meyer-Stamer y Harnes-Liedtke, 2005:1).

Justificación

A nivel internacional el desarrollo de clusters ha significado un incremento en los niveles de innovación, productividad y competitividad, por ello es importante realizar un diagnóstico de la situación de la manera en que establecen sus relaciones las diversas empresas que conforman el clúster del mueble y del transporte en Aguascalientes, mediante la construcción de su capacidad innovativa.

Objetivo del trabajo

El presente estudio se ubica en el estado de Aguascalientes, el objetivo del trabajo fue tratar de identificar la manera en que establecen sus relaciones las diversas empresas que conforman el clúster del mueble y del transporte de Aguascalientes desde su perspectiva de su integración en redes y el nivel de desarrollo del mismo en cuanto a su forma de operar y vincularse de manera que sus esfuerzos se dirijan hacia la construcción de la capacidad innovativa de este conglomerado, a fin de caracterizarlo, detectar su nivel de desarrollo y apuntar algunas causas de sus problemas, sus debilidades y fortalezas. La pregunta básica que subyace bajo estos grandes lineamientos es: ¿cuál es la relación que existe entre las empresas que integran el clúster del mueble y del transporte en Aguascalientes y su nivel de desarrollo en cuanto a la forma de operar y a la manera como se vinculan para que generen la construcción de capacidades de innovación necesarias para su desempeño innovativo y por ende sean más competitivas?

Hipótesis

La hipótesis inicial parte de que existe una relación significativa entre las empresas que integran el clúster del mueble y del transporte en Aguascalientes y su nivel de desarrollo en cuanto a su manera de operar y vincularse, pero que esta relación, presenta un bajo nivel de integración y por ende una baja capacidad innovativa, lo que está relacionado con bajos niveles de desarrollo de sus entrelazamientos en red, debido al comportamiento desigual de los actores respecto a varios factores como son: el conocimiento y aprovechamiento del sistema de incentivos e instrumentos de apoyo; la capacidad de interacción de todos los actores para producir, adaptar, gestionar, intercambiar y difundir el conocimiento, así como

para desarrollar las capacidades tecnológicas necesarias a la creación de un entorno favorable.

El presente trabajo expone, pues, los resultados y evidencias que apoyan la hipótesis planteada, a efectos de lo cual se estructura de la siguiente manera: el apartado 1 presenta de manera condensada el estado del conocimiento en este campo de estudios; el apartado 2 describe los procedimientos metodológicos seguidos para someter a prueba la hipótesis; el apartado 3 presenta el análisis de los datos de campo y discute los resultados obtenidos; el último de ellos, el 4, menciona las conclusiones que se desprenden de la problemática abordada.

MARCO TEÓRICO

Panorama general de los clusters

La estrategia empresarial conocida como clusters ha sido utilizada exitosamente en diversas regiones del mundo y bajo condiciones socio-geográficas y económicas muy diferentes. Alemania, Italia, Francia y España, en Europa y en América, Estados Unidos es el ejemplo más claro de éxito empresarial a través de aglomeraciones industriales.

La idea básica de especialización industrial determinada por áreas geográficas fue señalada en el campo de la teoría económica por Adam Smith y ampliada por Marshall (1920), en sus estudios sobre distritos industriales en Inglaterra y posteriormente desarrollada por Porter (1991). Las empresas localizadas en clusters geográficos o distritos industriales se benefician competitivamente a través del acceso a habilidades e inputs especializados y de procesos de retroalimentación del conocimiento entre las mismas. Existen diferentes definiciones de clusters, dependiendo del enfoque o disciplina que estudie el concepto tendrá acepciones diferentes, para efectos del siguiente trabajo se considerará la teoría económica para definir dichos agrupamientos industriales. Los clusters se definen como “una aglomeración en un territorio específico donde las industrias se relacionan estrechamente entre sí, y en su mayoría nacen debido a un conjunto de situaciones de carácter histórico social” (Meyer-Stamer y Harnes-Liedtke, 2005:8).

También puede entenderse por clúster “una concentración geográfica y/o sectorial de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización de productores, proveedores y mano de obra especializada, de servicios anexos específicos al sector con la posibilidad de acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva” (Ramos, 1998:4).

Los clusters son una nueva forma de organización de la cadena de valor que se encuentra situada entre la mano del mercado, por un lado, y jerarquías organizacionales o integración vertical, por el otro. La proximidad local de compañías e instituciones, y el establecimiento de relaciones entre ellas, procura una mayor coordinación y confianza que la simple interacción de mercado entre actores dispersos geográficamente. La coordinación y confianza entre organizaciones son mucho más flexibles que las que proveen las integraciones verticales o las relaciones formales entre empresas como redes, alianzas o colaboraciones (Porter 1998).

Existen características específicas para identificar un clúster o complejo productivo se puede decir que es un “agrupamiento de empresas, principalmente de pequeña y mediana dimensión, concentradas geográficamente y con una especialización sectorial, vinculadas hacia delante y hacia atrás, basados en relaciones de mercado y extra – mercado para el intercambio de bienes, información y recursos humanos, también es necesario un entorno cultural y social común que vincule de manera efectiva a los agentes económicos y permita la creación de códigos de comportamiento comunes implícitos y explícitos, además, una red de instituciones públicas y privadas locales de apoyo vinculadas a los agentes económicos” (Rabellotti,1998:14).

El grupo de la OCDE(1992 y 1999) centrado en el análisis de clusters lo define como: “la red de producción de empresas fuertemente interdependientes (que incluye proveedores especializados) vinculados entre sí en una cadena de producción que añade valor. Los clusters también comprenden alianzas estratégicas con universidades, institutos de investigación, servicios empresariales intensivos en conocimiento, instituciones puentes (comisionistas, consultores) y clientes” (OECD 1999: 85).

De la misma forma en la que existen diferentes definiciones de clusters, así también, se tienen diversos enfoques o tesis que explican el por qué de la formación de dichas aglomeraciones industriales. Entre las principales características sobre las que se basan estas teorías se pueden señalar: la ubicación o situación geográfica, la forma de integración interempresarial, la competitividad, y la dotación de factores naturales (Perego, 2003). Asimismo, Osorio (2006:37), señala que entre los factores fundamentales en la formación de clusters se encuentra la generación de redes sociales ya que a partir de ellas se va conformando el sistema de competitividad cuya importancia radica en que se reducen los costos de transacción, por la vía de la internalización de las transacciones al interior de las redes, mediante el principio de la cercanía.

Los clusters: estrategia para mejorar la productividad

El punto central de un país es elevar su productividad, reflejada en el valor de los productos y servicios que desarrolla, así como la eficiencia con la que éstos se crean. El nivel de competitividad de un país se mide mediante su productividad a la vez que ésta atrae inversión. La inversión y aplicación del conocimiento son necesarios para un mayor desarrollo para la nación. Siguiendo estas ideas, la creación de clusters ha sido, es y será una estrategia para mejorar la productividad de un país ya que facilita la comunicación y el trabajo en equipo del sector público y el sector privado.

Un clúster es un conjunto de empresas, compañías, instituciones de educación superior y otras instituciones de apoyo del sector público, las cuales se ubican y concentran en una misma región y comparten y aprovechan entre sí la zona geográfica para producir bienes o servicios.

En las dos últimas décadas desarrollar clusters se ha convertido en un factor decisivo para impulsar la innovación, fomentar el progreso de las sociedades y elevar su crecimiento. La formulación y ejecución de políticas que tiendan a una visión integral de desarrollo tomando ventaja de una división sectorial estratégica.

Retos y beneficios de la creación de clusters

Los clusters se crean en base a la oferta y demanda en un entorno geográfico específico, de ahí se puede decir entonces que es el entorno el que genera al clúster y determina sus características y no el cluster el que crea el entorno en el cual se desarrolla. Cada región o

área geográfica cuenta con distintas fortalezas las cuales es necesario estudiar en detalle para generar las estrategias que ayuden a determinar el tipo de clúster que otorgue beneficios a la región.

Los clusters a pesar de que son producto de la creación y ejecución de políticas para el desarrollo mediante una visión integral de una división sectorial estratégica, cada uno es único y tiene sus características muy bien definidas. También es cierto que no solo por ubicarse cierto número de empresas del mismo ramo en la misma zona geográfica es garantía de éxito, las empresas que conforman el clúster necesitan compartir recursos y conocimientos, cooperar y colaborar entre ellas. Debe existir una mentalidad colectiva y generosa para compartir información comercial y que puedan analizar los problemas más comunes a los que se enfrentan y poder darles solución en conjunto. De la misma manera las empresas obtienen una ventaja competitiva al enfrentar al mercado de manera conjunta y no de manera individual, lo que les proporciona más fortaleza e impacto en el mercado.

Dimensión territorial y carácter local de la difusión de conocimiento

El contexto territorial tiene una fuerte influencia sobre la evolución y difusión del conocimiento y las innovaciones. El carácter tácito de la difusión de conocimiento, es el conjunto de elementos difíciles de codificar y, por lo mismo, de difundir formalmente. Cuando estos elementos tácitos se incrementan dentro de la base de conocimiento, la acumulación tecnológica se empieza a basar más en la experiencia y en los contactos interpersonales. Además de las diferentes interrelaciones que se crean entre todos los integrantes del clúster y de la influencia del factor territorial y la difusión de conocimientos existen alicientes que fomentan las integraciones industriales, los principales incentivos para la formación de clúster y alianzas han sido la reducción de los costes de transacción, el desarrollo de nuevas habilidades, la superación (o creación) de barreras de entrada en los mercados y la aceleración del proceso de aprendizaje (Scott y Storper, 2003). Las economías externas no necesariamente requieren una concentración geográfica, pero la cercanía física de los actores complementarios suele facilitar la actividad.

Capacidades de innovación como fuente dinámica de competencias

Las capacidades de innovación son fuente de competitividad de las empresas (Leonard, 1995; Teece, 1997 y Dosi, et al, 2000). Leonard (1995), introduce el término Core

Capabilities, definiéndolas como el sistema de actividades, sistemas físicos, habilidades y conocimiento, así como los sistemas gerenciales, de educación y recompensa, incluyendo los valores que crean una ventaja especial para una institución. Estos factores dependen de la interacción dinámica de las competencias, mismas que son esenciales porque enfatizan el conocimiento tácito y los procesos de aprendizaje informal, cuya especificidad depende de las tecnologías y la cultura organizativa empresarial (Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1994).

Para estos autores, las capacidades de innovación se encuentran embebidas dentro de las habilidades de los actores, las mismas sirven para emplear de manera eficiente tanto sus competencias internas (aprendizaje tecnológico y modos de construcción del conocimiento) como sus competencias externas, las cuales van dirigidas (implícita pero no necesariamente) al uso del conocimiento externo a través del establecimiento de redes de relaciones sociales que la empresa establece con otras instituciones: proveedores, usuarios, universidades, centros de investigación, etc., no perdiendo de vista su identidad cultural (sus elementos sociales y culturales), y que a través del tiempo constituyen un acervo de competencias. Estas capacidades dependen de los niveles de habilidad y de comunicación efectiva, tanto fuera como dentro de la empresa.

En este trabajo, se entiende por acervo de competencias, “al conjunto de conocimientos, rutinas y habilidades tecnológicas y organizativas (formales e informales) que tienen las firmas” (Boscherini y Yoguel, 2005: 272), para llevar a cabo el desarrollo de la capacidad innovativa. Este acervo de competencias no se reduce sólo a información y equipos sino que también incluye un conjunto de capacidades organizativas, perfiles de conducta y rutinas que influyen en el proceso de toma de decisiones y en el comportamiento innovativo de las empresas.

En este sentido, las capacidades de innovación pueden proveer ventajas competitivas si están basadas sobre una sucesión de rutinas, habilidades que son difíciles de imitar o transferir y, sólo puede entenderse en su conjunto lo que adquiere sentido territorialmente. Es decir, para comprenderla se necesita conocer todo el contexto donde actúan o se construyen por eso se habla de un entorno específico y sistémico (Bianchi, 2005:413).

En este contexto, el trabajo que aquí se presenta pretende estimular tanto a los empresarios como a los administradores del desarrollo sobre las ventajas de construir los procesos de innovación y en este caso, las capacidades de innovación, que dejan de ser un fenómeno de carácter individual y se transforman en un fenómeno colectivo en donde lo esencial se manifiesta tanto en la capacidad de interactuar y cooperar, como en la presencia de una estructura institucional adecuada y capaz de promover las actividades innovativas de los agentes económicos.

La construcción de capacidades de innovación es un objetivo primordial puesto que las mismas comprenden relaciones de coordinación, cooperación y colaboración más intensas y sólidas que ayuden a incorporar el conocimiento a los procesos, productos, gestiones e intercambios para competir en un mundo globalizado. De esta forma, la característica central, común a estas empresas (en el marco de un sistema innovativo), es su integración en estructuras reticulares (redes) para desarrollar capacidades tecnológicas, niveles de competitividad y relaciones de cooperación dentro de un espacio en que los agentes locales son los actores directos para crear un tejido productivo local común.

MÉTODO

El estudio es llevado a cabo a entre 2012 y 2013 y forma parte de un proyecto más amplio que abarca cinco clusters. Se caracteriza por ser transversal, diagnóstico-descriptivo, realizado a través de un cuestionario estructurado con respuestas cerradas mediante la escala de Likert, el instrumento es una adaptación del Manual de Oslo y de un cuestionario proporcionado por investigadores italianos de la Región de Emilia Romagna, Italia (Ganzaroli, *et al.* 2006). Los resultados alcanzados son producto de la metodología cuantitativa. Para el acopio de la información se utilizó la técnica de encuesta, para lo cual se diseñó y aplicó un cuestionario al sector empresarial.

Se optó por aplicar una muestra de 13 empresas que es el total del universo de empresas que integran el cluster del transporte, más 10 empresa que integran el cluster mueblero en Aguascalientes con una estrategia estadística no paramétrica en la que se usó en una primera instancia la *Rho de Spearman*, que permite ver el grado de relación respecto a las variables clave que tienen injerencia en la construcción de la innovación y colaboración de

las empresas en el entorno. Ello precisó el empleo de una prueba de correlación no paramétrica para variables clasificatorias con nivel de medición nominal.

El instrumento incluyó 48 preguntas, cerradas, distribuidas en seis apartados, de los cuales se incluyen aspectos relativos al tipo de relaciones que se tienen en el territorio, mercado, vinculación, cooperación, colaboración y competencia entre las empresas y con otras instituciones. Dentro de las variables analizadas se encuentran dimensiones tales como: “interacción del cliente con la producción”, “interacción de la empresa con el cliente”, “nivel de apreciación del mercado”, “planificación de la producción”, “estrategias de producción”, “puntualidad de la entrega”, “resultados obtenidos por el desarrollo de actividades de innovación”, “capacitación recibido por trabajadores”, “relevancia de tecnología sistema productivo local”, “relevancia de proveedores sistema productivo externo”, etc. Los resultados obtenidos se contrastaron y enriquecieron con la literatura disponible, con información adicional proporcionada a través de entrevistas con algunos representantes de las instituciones involucradas.

RESULTADOS

El estado de Aguascalientes es el más claro ejemplo de desarrollo industrial planificado, hace aproximadamente tres décadas comenzó un proceso de transformación en el sistema productivo de la entidad en el cual la producción industrial sustituyó a la producción agrícola y artesanal. El proceso de transformación industrial en el estado ahora, se afronta un nuevo reto: la globalización, este proceso presenta una situación fundamental y ante la cual nadie puede quedar exento “la competencia”, es por esto que las empresas locales buscan nuevas formas de producción, adaptarse a los nuevos paradigmas económicos empresariales e innovativos y encontrar las estrategias adecuadas para hacer frente a la indiscriminada apertura comercial, buscando a través de la asociatividad mayores niveles de competitividad y por lo tanto de participación en los mercados (SEDEC, 2007).

Tomando en cuenta la experiencia internacional, el papel del gobierno del estado en la creación de los clusters industriales no fue solamente a través de la inversión en infraestructura, sino que, por medio de la Secretaria de Desarrollo Económico se colaboró en la planeación e integración de los mismos. Para este fin, se destinaron de manera

subsidiaria recursos financieros y humanos para la operación inicial de los clúster” (Feria, 2012).

En base al Censo económico 2011 realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2011), en el Estado de Aguascalientes predomina la microempresa en un 92.82% del total de empresas, 5.45% la pequeña, 1.41% la mediana y sólo el 0.69% la gran empresa; de las cuales, el 9.78% pertenece al sector industrial, el 49.27% al comercial y el 40.95% al de servicios.

Por su parte, la industria del mueble en Aguascalientes tiene una larga tradición histórica ya que desde la fundación del estado se asentaron talleres artesanales dedicados a esta actividad.

En el año 2000 se constituye legalmente el CONIMUEBLE, A.C. (Consejo de la Industria del Mueble) y el Clustrans (Clúster del Transporte) en un esfuerzo conjunto de la industria mueblera y del transporte conjuntamente con el gobierno del estado, así como de instituciones y organismos promotores de la cooperación interempresarial, la conformación de estas agrupaciones industriales se crea ante la necesidad de establecer nuevas formas de estructuración industrial que respondieran mejor a la competencia, a la búsqueda de calidad centrada en la cooperación y a la integración de estrategias conjuntas. (SEDEC, 2007).

A su vez, el clusters mueblero y del transporte tienen relaciones con los siguientes sectores: Sector Gubernamental: Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de Aguascalientes; Sector Educativo: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Universidad Bonaterra, A.C., Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad Tecnológica y Universidad Interamericana para el Desarrollo.

En el ámbito del desarrollo de clusters y en este caso en específico de empresas que integran el sector mueblero y del transporte, lo que se detecta es que todavía se encuentra en una etapa de formación de relaciones y acoplamiento entre empresas y demás actores, en donde los actores gubernamentales tienen un papel fundamental para generar los mecanismos necesarios e indispensables mediante la construcción de políticas públicas. Como se demostró en otro trabajo (Feria, 2005), los enlaces establecidos siguen siendo débiles e incluso inexistentes en algunas Instituciones de Educación Superior en términos

de redes de conocimiento que impliquen trabajo conjunto en investigación y desarrollo, más aún que establezcan y generen las estrategias empresariales pertinentes al campo de la innovación. Se observa que la mayoría de las empresas dentro de las estrategias empresariales que utilizan cuentan con limitado uso de planeación estratégica y conocimiento del desarrollo organizacional, centrado en el dueño con un estilo autoritario y con baja capacidad empresarial.

Estas condiciones, provocan que el desarrollo competitivo de la actividad de estos sectores estén limitados por: falta de estructuras de mercado, falta de un mercado de demanda organizada de insumos y de canales de distribución eficientes, incluyendo un grupo de proveedores vinculados a los procesos de producción y falta de liquidez aunado a bajos recursos presupuestales destinados a la investigación y tecnología, cuya consecuencia se dirige a la falta de condiciones e incentivos para competir.

Cuadro 1 Principales relaciones entre las interacciones de la empresa, el cliente y la apreciación del mercado								
			Interacción de la empresa con el cliente.		Interacción del cliente con la producción		Nivel de apreciación del mercado.	
Spearman's rho	Interacción de la empresa con el cliente.	Correlation Coefficient	CT1.000	CM1.000	CT 0.594*	CM.846**	CT0.719**	CM .565
		Sig. (2-tailed)	.	.	.032	.001	.006	.089
		N	13	10	13	10	13	10
	Interacción del cliente con la producción	Correlation Coefficient	.594*	.846**	1.000	1.000	.700**	.411
		Sig. (2-tailed)	.032	.002	.	.	.008	.238
		N	13	10	13	10	13	10
	Nivel de apreciación del mercado.	Correlation Coefficient	.719**	.565	.700**	.411	1.000	1.000
		Sig. (2-tailed)	.006	.001	.008	.002	.	.
		N	13	10	13	10	13	10

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). Fuente: Elaboración propia ** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CT=CLÚSTER TRANSPORTE; CM= CLÚSTER MUEBLERO

Como se puede observar en el cuadro 1, la variable “interacción de la empresa con el cliente” de las empresas encuestadas muestra una relación significativa ($r = 0.594^{**}$, $p \leq 0.032$), entre la variable “interacción del cliente con la producción” del clúster del transporte y del mueblero ($r = 0.846^{**}$, $p \leq 0.001$). También la variable “interacción de la empresa con el cliente” con la variable “nivel de apreciación del mercado” se asocian de manera positiva pues el coeficiente de correlación es de ($r = 0.719^{**}$, $p \leq 0.006$), la correlación es significativa con una p menor que 0.01 a dos colas, situación importante porque denota que la interacción del cliente con la producción y la empresa con el cliente están en continua comunicación dentro del mercado. Asimismo, lo anterior va de acuerdo con la variable “nivel de apreciación del mercado” con la variable “interacción del cliente con la producción” se asocian de manera positiva pues el coeficiente de correlación es de ($r = 0.700^{**}$, $p \leq 0.008$), como se observa en el mismo cuadro, aunque éstas últimas sólo sean para el clúster del transporte.

En cuanto a las estrategias de producción de las empresas, la variable “planificación de la producción” con la variable “estrategias de producción” y ésta con la variable “puntualidad de la entrega” tienen una correlación positiva 0.785*, 0.625* y 0.591* respectivamente ($p \leq 0.001$; 0.022 y 0.001), para el clúster del transporte, no así para el clúster mueblero donde la primer variable sólo tiene correlación con “estrategias de producción” ($r = 0.714^{**}$, $p \leq 0.020$), lo que muestra una relación de concordancia entre lo que hacen y cómo funcionan, esto involucra tanto a la empresa, como a las demás empresas y los proveedores que las surten, pero, sin embargo, esta correlación es más bien baja, como se observa en el cuadro 2.

Cuadro 2 Relación entre estrategias de producción, planificación y puntualidad en la entrega								
			Estrategia de producción		Planificación de la producción		Puntualidad en la entrega	
Spearman's rho	Estrategia de producción	Correlation Coefficient	CT 1.000	CM1.000	CT.785**	CM.714*	CT.625*	CM.521
		Sig. (2-tailed)	.	.	.001	.020	.022	.123
		N	13	10	13	10	13	10
	Planificación de la producción	Correlation Coefficient	.785**	.714*	1.000	1.000	.591*	.529
		Sig. (2-tailed)	.001	.020	.	.	.033	.116
		N	13	10	13	10	13	10
	Puntualidad en la entrega	Correlation Coefficient	.625*	.521	.591*	.529	1.000	1.000
		Sig. (2-tailed)	.022	.123	.033	.116	.	.
		N	13	10	13	10	13	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). Fuente: Elaboración propia * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CT=CLÚSTER TRANSPORTE; CM= CLÚSTER MUEBLERO

La cultura empresarial pone obstáculos para establecer redes de colaboración y cooperación donde se participe de manera conjunta en el intercambio de información y conocimientos lo que obstaculiza el proceso de aprendizaje tecnológico. Se observa que la mayoría de las empresas cuentan con limitado uso de planeación estratégica y conocimiento en el desarrollo organizacional, centrado en el dueño con un estilo autoritario y con baja capacidad empresarial.

La falta de cultura de calidad, a su vez no ha permitido el desarrollo de mercados de servicios de soporte, cabe señalar que en cambio existe una cultura de no pago por servicios y la no facturación. Estas condiciones, provocan que el desarrollo competitivo de la actividad de estos sectores se encuentren limitados por: falta de estructuras de mercado,

falta de un mercado de demanda organizada de insumos y de canales de distribución eficientes, incluyendo un grupo de proveedores vinculados a los procesos de producción y falta de liquidez aunado a bajos recursos presupuestales destinados a la investigación y tecnología, cuya consecuencia se dirige a la falta de condiciones e incentivos para competir.

En las empresas estudiadas existen imperfecciones determinadas por asimetrías de información e indivisibilidades que afectan especialmente a las empresas de menor tamaño, pues su inserción en el tejido productivo es débil, y muestran además serios fraccionamientos por la falta de continuidad de los programas de apoyo.

Cuadro 3 Rubros de actividades de innovación y su relación con la capacitación de trabajadores

			Rubros en que se desarrolló actividades de innovación		Resultados obtenidos por el desarrollo de actividades de innovación		Rubro de capacitación recibido por trabajadores	
Spearman's rho	Rubros en que se desarrolló actividades de innovación	Correlation Coefficient	CT 1.000	CM 1.000	CT.902**	CM.040	CT.545	CM -.408
		Sig. (2-tailed)	.	.	.001	.913	.054	.242
		N	13	10	13	10	13	10
	Resultados obtenidos por el desarrollo de actividades de innovación	Correlation Coefficient	.902**	.040	1.000	1.000	.688**	.041
		Sig. (2-tailed)	.001	.913		10	.009	.911
		N	13	10	13		13	10
	Rubro de capacitación recibido por trabajadores	Correlation Coefficient	.545	-.408	.688**	.041	1.000	1.000
		Sig. (2-tailed)	.054	.242	.009	.911		.
		N	13	10	13	10	13	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). Fuente: Elaboración propia

CT=CLÚSTER TRANSPORTE; CM= CLÚSTER MUEBLERO

El cuadro 3 presenta el análisis de las empresas de la región acerca de la variable “resultados obtenidos por el desarrollo de actividades de innovación” con la variable “rubro de capacitación recibido por trabajadores” muestra una relación significativa sólo para el clúster del transporte ($r = 0.688^{**}$, $p \leq 0.009$). Asimismo, si en este tipo de empresas se destaca el desarrollo de actividades de innovación con el rubro de capacitación recibido por los trabajadores sería sólo una parte de lo que abarca el rubro de actividades de innovación por lo que este tipo de actividades no han sido lo suficientemente impactantes para generar las externalidades positivas que necesita la región. Las correlaciones realizadas para el clúster mueblero no muestran algún nivel de significancia.

La débil integración y articulación con el conjunto de actividades industriales crea un círculo vicioso, cuyas características, referidas a la capacidad de innovación, remiten a la mera adaptación de tecnologías desarrolladas a nivel internacional. Así, el potencial para apropiarse de conocimientos tecnológicos e innovadores por parte de subsectores que dependen de capitales externos es muy limitado, pues está supeditado casi exclusivamente a las fuentes de cada sector, en donde la cooperación intersectorial es reducida, lo que también limita las redes de conocimiento interno y debilita el funcionamiento del sistema productivo local en su conjunto. De hecho los beneficiarios de los incentivos de políticas públicas en su mayoría son empresas grandes y transnacionales.

Cuadro 4 Relevancia de tecnología y relevancia de la investigación sistemas productivos										
			Relevancia Tecnología Sist. Prod. local.		Relevancia Tecnología Sist. Prod. externo.		Relevancia de Investigación Sist. Prod. Ext		Relevancia de Investigación Sist. Prod. loc.	
Spearman's rho	Relevancia Tecnología Sist. Prod. local.	Correlation Coefficient	CT 1.000	CM 1.000	CT.816**	CM-.759*	CT.768**	-.726*	CT.497	.140
		Sig. (2-tailed)	.		.001	.011	.002	.017	.084	.700
		N	13	10	13	10	13	10	13	10
	Relevancia Tecnología sist. Prod. externo.	Correlation Coefficient	.816**	-.759*	1.000	1.000	.564*	.581	.515	-.296
	Sig. (2-tailed)	.001	.011	.	.	.045	.078	.072	.406	
	N									

			13	10	13	10	13	10	13	10
	Relevancia de Investigación Sist. Prod. Ext.	Correlation Coefficient	.768**	-.726*	.564*	.581	1.000	1.000	.179	-.527
		Sig. (2-tailed)	.002	.017	.045	.078	.	.	.558	.117
		N	13	10	13	10	13	10	13	10
	Relevancia de Investigación Sist. Prod. loc.	Correlation Coefficient	.497	.140	.515	-.296	.179	-.527	1.000	1.000
		Sig. (2-tailed)	.084	.700	.072	.406	.558	.117	.	.
		N	13	10	13	10	13	10	13	10

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). Fuente: Elaboración propia * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). CT=CLÚSTER TRANSPORTE; CM= CLÚSTER MUEBLERO

En este mismo tenor, el cuadro 4 muestra relación entre la variable “relevancia de investigación sistema productivo externo” con la variable “relevancia de la tecnología del sistema productivo local” para el clúster de transporte se observa una relación significativa ($r = 0.768^{**}$, $p \leq 0.002$); para el clúster mueblero ($r = -0.726^*$, $p \leq 0.017$); la variable “relevancia de investigación sistema productivo externo” con la variable “relevancia de la tecnología del sistema productivo externo” ($r = 0.564^{**}$, $p \leq 0.045$) sólo para el clúster de transporte; la variable “relevancia de la tecnología del sistema productivo local” con la variable “relevancia de la tecnología del sistema productivo externo” ($r = 0.816^{**}$, $p \leq 0.001$) para el clúster de transporte; y para el clúster mueblero ($r = -0.759^*$, $p \leq 0.011$). Cabe señalar que, estos datos tan sólo indican que a pesar de detectar la necesidad de la relevancia de tecnología local y de la relevancia de investigación conjunta con proveedores locales y extranjeros todavía existe cierta resistencia a los cambios.

Asimismo, existen desequilibrios en apoyo a las Pymes, “los proveedores representan 54.80 por ciento de las fuentes de financiamiento de las empresas medianas y pequeñas, y solamente 24.40 por ciento, los bancos comerciales. De hecho, apenas 28.0 por ciento de las empresas medianas recurrieron al crédito bancario”, las pequeñas y micro empresas, ni pensarlos no son sujetas a crédito (aregional.com, pp.21-24). También cabe mencionar que en cuanto a las variables como son: “la modalidad en que las empresas adquieren

aprendizaje”, “innovación, investigación y desarrollo”, “capacidad de desarrollar nuevos productos” y “la importancia de la protección del conocimiento”, las correlaciones en ambos clusters fueron nulas, es decir no existe relación de significancia alguna.

La región tiene dificultad para adaptar la oferta y demanda de asistencia tecnológica por las asimetrías de información de los actores, pero tiene los elementos necesarios para promover las capacidades tecnológicas existentes en el mercado. Aunque el índice de competitividad del estado ha descendido “el índice general de competitividad retrocedió una posición al ubicarse nuestro estado en la posición número 10, con una calificación de 0.524” (El Heraldo, 2010:4). A pesar de todo, una de las grandes ventajas que ha tenido Aguascalientes es el haber permitido, por los ámbitos públicos y privados, la aplicación de programas flexibles de acuerdo con las competencias tecnológicas y las necesidades industriales en los distintos niveles y en donde la consolidación de los clusters forma parte de las estrategias a nivel de planeación regional. Cabe hacer mención, que ocupa un interés primordial dentro de esta planeación la consolidación de los clusters como estrategia de integración regional hacia el fortalecimiento y competitividad de las empresas, por ello es importante implementar acciones que permitan crear un ambiente favorable a la innovación, al desarrollo tecnológico, a la capacitación y a l incremento de las capacidades tecnológicas de la región, incentivar a las empresas para que se adapten a las nuevas condiciones y retos del mercado nacional y mundial debe ser uno de los objetivos principales de los *policy makers dentro de* toda política económica.

CONCLUSIONES

Si bien una red articulada entre las empresas que integran el cluster propicia un ambiente interinstitucional favorable para el desarrollo de la innovación y el aprendizaje, persisten múltiples problemas de coordinación. La falta de información, la duplicación de actividades y, sobre todo, la falta de motivación entre los empresarios para apoyar, solicitar y colaborar en programas de capacitación, impiden consolidar un comportamiento asociativo entre la industria y el sistema educativo técnico que permita utilizar productivamente estos servicios.

El objetivo del trabajo fue tratar de identificar la relación que existe entre el nivel de integración del clúster del transporte de Aguascalientes y el nivel de desarrollo del mismo

en cuanto a su forma de operar y vincularse dirigiendo sus esfuerzos hacia la innovación y la competitividad, en éste se detectó que sí existe relación entre las variables pero que la manera de funcionar dista mucho de la manera de vincularse con otras empresas lo que obstaculiza el grado de integración y desarrollo de los mismos. Los factores diferenciadores de la capacidad innovativa de los agentes son los esfuerzos de capacitación, la proporción de ingenieros en los equipos de desarrollo y el grado de alcance de sus actividades, estos factores junto con la escasa cooperación tecnológica, pone de manifiesto que los procesos de innovación se sustentan fundamentalmente en esfuerzos individuales de las empresas.

La respuesta a la hipótesis inicial fue validada al establecerse una correlación significativa entre las variables; sin embargo, se encuentra también un comportamiento desigual de las empresas estudiadas

A pesar de cierto avance en el desempeño innovativo del tejido interinstitucional, el interés por parte de los empresarios hacia el establecimiento de relaciones con el sector educativo y con instituciones de ciencia y tecnología no es suficiente. Con todo, se acepta en el discurso que el fortalecimiento y la solidez de estos vínculos son relevantes y necesarios para generar un proceso de innovación mayor en la región.

Esto responde a otro cuestionamiento básico de la investigación, la relación que existe entre el nivel de integración de las empresas que conforman los clusters del transporte y mueblero de Aguascalientes y el nivel de desarrollo de las mismas en cuanto a su forma de operar y vincularse dirigidos hacia la innovación y competitividad, se puede decir que aunque existe una relación positiva, esta relación es precaria se detectan asimetrías de información y de adaptación o renovación de tecnologías en el mejor de los casos y no se construye el desarrollo de investigación básica de interés para las empresas o en su caso este desarrollo es muy escaso.

BIBLIOGRAFÍA

- Bianchi, P. (1992), Competencia dinámica, distritos industriales y medidas locales, Serie *Industrialización y desarrollo tecnológico*, No.13, LC/G.1752, Santiago de Chile: CEPAL.
- Borges, M. (1997). The new geographical economics, natural resource-based development and some policy challenges for Latin America, R. Santiago de Chile, CEPAL, Abril.

Cimoli, M. y G. Dosi (1994). De los paradigmas tecnológicos a los sistemas nacionales de producción e innovación, en revista *Comercio Exterior*, 44 (8), México.

Castells, M., (1999), *La era de la información. El poder de la identidad. Vol. II.*, México: siglo XXI editores.

Cossentino, F., Pyke, F. y Sengenberger, W. (1996). *Local and regional response to global pressure: The case of Italy: industrial districts*. Suiza: OIT.

De Luca, J.A. y Soto, G. (1995). *Los distritos industriales como estrategia de desarrollo regional*, España: Ed. Caja Murcia

Dini, M., (1992), Los distritos industriales desde el punto de vista de las Políticas industriales. *Industrialización y desarrollo tecnológico*, 11, Santiago de Chile: CEPAL.

Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process, en Dosi, G. *et al. Technical Change and Economic Theory*, Ed.London, Pinter Publishers.

Drucker, P. (1985). *La Innovación y el empresario innovador*. Ed. Edhasa. Pág. 25-26; 35-44.

Feria, M. (2005), *Redes interinstitucionales, la construcción de un sistema de México. innovación en Aguascalientes*, México: 1ª Edición: UAA-ITA.

Feria, M., Rodríguez, M., y Herrera, S. (2012). Las PYMES del clúster mueblero de Aguascalientes y los desafíos de la innovación y competitividad empresarial. *Revista Administración y organizaciones*, 28 (15), México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco.

Ganzaroli, A., Ficato, G. y Pilotti, L. (2006), “A scoreboard to evaluate clusters?. Competitiveness in the knowledge-based economy. An empirical study on Emilia Romagna Region”. Working Paper 30 (10), Università degli Studi di Milano. Dipartimento di Scienze Economiche, Aziendali e Statistiche.

Hernández S., R., Fernández, C., y Baptista, P., (2002), *Metodología de la investigación*, México: Ed. McGraw-Hill.

Herrera, J. (2006). Análisis de distritos o Clusters industriales <http://www.econlink.com.ar/economia/clusters/clusters.shtml> recuperado 11 de diciembre 2006

Hirschman, A. O. (1958). *The Strategy of Economic Development*, New Haven: Yale University Press. Edición en español: La estrategia del desarrollo económico, México: FCE, 1961.

INEGI, (2011), *Censos económicos*, Consultado en http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2011/cuadros/AGS_G EN01.XLS.

Johnson B. y Lundvall, B. (1994), Sistemas Nacionales de Innovación y aprendizaje institucional, *Comercio Exterior, Sistemas Nacionales de Innovación, espacios para la competitividad*, 44, (8), México. pp. 695-704.

Lundvall, B. A. (1993), *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers. London.

Marshall, A. (1920), *Principles of Economics*, (8th Ed. 1920: 1st Ed. 1890) English Language Book Society, London.

Meyer-Stamer, Jörg y Harmes-Liedtke, Ulrich. (2005) *Como promover clusters*.
http://www.mesopartner.com/publications/mp-wp8_cluster_s.pdf. 2 de octubre del 2006.

OECD (1999), *Managing National Innovation Systems*. Paris: OECD.

OECD (1992), *The Technology and the Economy. The Key Relationships*, París: Organization for Economic Co-operation and Development.

Osorio, E.A., et. al (2006). *Metodología para detección e identificación de clusters industriales*. Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006b/eaor/

Perego, Luís Héctor. (2003), *Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales. Un Modelo Integrado y Replicable de Clusters Productivos*. Argentina.
<http://www.eumed.net/coursecon/libreria/lhp/lp-agrupa.doc>. 10 de Octubre del 2006.

Pichierri, A. (2002). Concertation and local development. *International Journal of Urban and Regional Research*, 26 (4), pp 689-706.

Porter, M. (2002), *Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index en World Economic Forum (2002)*, Global Competitiveness Report. (pp. 23- 45), Geneva.

Porter, M. (1998). *Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México: Ed. Continental.

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de la naciones*, Argentina: Vergara ediciones.

Rabellotti, R. (1998). Recovery of a Mexican Cluster: Devaluation Bonanza or Collective Efficiency?, Working paper 71, England: Institute of Development Studies.

Ramos, J. (1998). Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales, (pp. 4-125), *Revista CEPAL*, 66 (12), Santiago de Chile.

Ruffier, J., (1984), *Industrialiser sans tayloriser, Sociologie du travail*, (4), París: Dunod.
SEDEC (Secretaría de desarrollo económico Aguascalientes) recuperado 8 de marzo del 2007 http://www.aguascalientes.gob.mx/sedec/organismos/f_ag/default.aspx.

Scott, A. y Storper, M. (2003). Regions, globalization, development, *Regional Studies*, 37 (6&7), pp. 579-93.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Inglaterra: Cambridge University Press.

Capítulo 25. Impulsar la economía del conocimiento para democratizar la productividad en México.

Rogelio Arturo Espinoza Fonseca y Roberto Ruíz Pérez.

RESUMEN

México a través de los años ha sufrido una constante alza y baja de sus indicadores económicos, esto se debe a que a pesar de que existe un plan de desarrollo, este no refleja el sentir y pensar de la población, lo que provoca una falta de cohesión, compromiso y participación de la ciudadanía. Si bien es cierto que la política pública debe señalar los grandes objetivos nacionales relacionados con la prosperidad, la salud, la seguridad y la justicia; la decisión del qué y cómo hacerlo, debe partir de las capacidades, aspiraciones y compromisos de las diferentes comunidades que conforman al país; no existe una estrategia que debe seguirse para lograr cumplir dicha política. En este contexto, si se quiere lograr democratizar la productividad, conformar un gobierno cercano y moderno, e incluir la perspectiva de género; se requiere que los gobiernos en sus tres niveles se comprometan con la ciudadanía al crear espacios de participación que permitan la identificación de retos y oportunidades; lo que permitirá a las diferentes regiones del país conectarse comercial y culturalmente con el mundo y por ende conectar al mundo con la región. Para que una estrategia de esta naturaleza funcione, se requiere privilegiar la educación, la investigación y el desarrollo tecnológico, así como los agrupamientos productivos como base para impulsar la eficiencia, la productividad, el valor agregado, la innovación y el desarrollo de nuevos productos. Lo que permitirá generar ahorro interno que podría servir de base para incrementar la inversión, la producción y empleo.

Palabras clave: Democratizar, Educación, Conocimiento, Economía, Desarrollo.

INTRODUCCIÓN

Una sociedad según la Real Academia Española (2010) es “la agrupación natural o pactada de personas, que constituyen unidad distinta de cada uno de sus individuos, con el fin de cumplir, mediante la mutua cooperación, todos o alguno de los fines de la vida”, bajo este contexto, debe existir una guía para que esta agrupación pueda llegar a dichos fines de la vida, y a su vez bajo las condiciones adecuadas. Este objetivo suele ser alcanzado por diferentes países por correctas decisiones de sus mandatarios o gobiernos a favor de su sociedad, por ello, es el gobierno mexicano quién a través del Plan Nacional de Desarrollo (PND) deberá actuar como supervisor y ejecutor de las normas que lleven al desarrollo pleno de una sociedad.

El Plan Nacional de Desarrollo según la Constitución Mexicana, tiene como finalidad establecer los objetivos nacionales, las estrategias y las prioridades que durante la presente administración deberán regir la acción del gobierno; es decir, realizar la metodología adecuada para las necesidades de la sociedad. Sin embargo, una sociedad cuenta con una gama amplia y variada de insuficiencias; a lo cual el PND, toma en cuenta la participación ciudadana para conocer éstas insuficiencias y a su vez lo canaliza en los siguientes ejes rectores planteados en el llamado “Pacto Por México” que se tomarán en cuenta a lo largo del presente sexenio; empero, esto no es suficiente para satisfacer las necesidades de la sociedad mexicana, se necesitan otros elementos que en el presente documento se desarrollarán y explicarán su factibilidad en el PND.

Los ejes rectores del Plan Nacional de Desarrollo son los siguientes:

- Democratizar la productividad.
- Conformar un Gobierno cercano y moderno.
- Incluir la Perspectiva de Género para que la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres esté presente en todo el Plan.

Cada uno de estas intenciones de política pública busca alcanzar satisfacer las necesidades de la población en un plazo de seis años; sin embargo su factibilidad sigue en duda, ya que no existe una garantía de que los tres puedan ser compatibles el uno con el otro, y así mismo que estos puedan cohesionarse con los sectores productivos que elevan las condiciones económicas del país.

Planteamiento del problema

En una economía es muy importante generar cadenas de valor agregado para que no solo se vea beneficiado el consumidor final, sino todo el aparato productivo que estuvo en el proceso de la elaboración de un bien; este es un problema que surge constantemente en el país, ya que la riqueza no es distribuida correctamente, y los procesos productivos son mermados en muchas ocasiones por los altos costos y merman la utilidad al empresario, lo que a su vez debilita en ingreso de muchos mexicanos.

Si esta problemática fuera atendida con un proceso productivo adecuado para cada sector del país, y a su vez se elevara la competencia para disminuir precios y fomentar el consumo interno, se lograría generar mayor valor a los bienes y servicios, y generar estabilidad en los ingresos de las empresas y por ende, a sus trabajadores. Esto ocasionaría que el flujo económico del país se eleve y la sociedad comience a elevar su desarrollo.

Pero la interrogante es la siguiente ¿cómo alcanzar el anterior argumento con el Plan Nacional de Desarrollo? y, ¿en qué función del mismo se explica la generación de mayor valor económico al país? La segunda interrogante se responde con la estrategia transversal que menciona democratizar la productividad en el país; sin embargo, la primera se explica a lo largo del presente documento y con la conjunción de la estrategia transversal mencionada.

Marco de referencia

Para esta investigación se han utilizado bases de datos de diferentes instituciones gubernamentales que dan garantía y credibilidad a los resultados de este documento. Las estadísticas que en el presente se manejan fueron en su mayoría arrojadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Por otro lado, dado que la opinión pública juega un papel muy importante en temas político-económicos, se utilizaron medios de comunicación como la prensa para obtener información relevante y adecuada con el contexto de cada tópico del documento.

Por último, se cuenta con referencias de documentos oficiales y comunicados oficiales del Gobierno de la República que son notables para los fines de esta investigación.

Factores detonantes (antecedentes)

La economía según Samuelson/Nordhaus (2002) es una ciencia donde se busca satisfacer las necesidades de una sociedad a través de recursos limitados; empero, para lograr eso se debe utilizar un factor ajeno a la tierra, capital y trabajo; es decir, la tecnología o conocimiento. Este es un factor que algunos autores anexan al proceso productivo y

actualmente es un recurso indispensable para poder desarrollar e innovar cualquier sector económico en cualquier región.

El conocimiento es indispensable en cualquier nivel de una economía para lograr la eficiencia y la eficacia, pero en México existe una disparidad muy grande en cuanto a este tema se refiere, donde los niveles educativos son bajos y el estímulo por la investigación es prácticamente nula. Los datos son crudos la educación terciaria no alcanza el 20% de la población total y en el ámbito de la investigación y desarrollo tecnológico, se publica menos de un artículo científico o técnico por cada cien mil habitantes. Lo que refleja la poca participación por parte de una sociedad de conocimiento por elevar las expectativas del país (Secretaría de Educación Pública, 2012).

El Plan Nacional de Desarrollo cuenta con ambiciones y esperanzas muy grandes y atractivas tanto para el interior del país como para el extranjero, pero es necesario privilegiar la educación con mejores programas educativos y personal capacitado para impartirlo. Por otro lado, en México no se logra alcanzar el ocho por ciento del producto interno bruto en educación; y el gasto para este 2013 según el Presupuesto de Egresos ha disminuido considerablemente para el sector educativo como se aprecia en la siguiente tabla número 1 “Presupuestos de egresos a la baja”.

Presupuesto a la baja
(miles de pesos)

Oficina	2012	2013	Reducción
Total del sector	251,764,577	250,919,937	0.34%
Subsecretaría de Educación Básica	1,072,201	69,727	7%
Habilidades digitales para todos	1,800,000		100%
Programa Nacional de Lectura	27,181		100%
Dirección General de Materiales Educativos	5,621,539	1,565,126	72%
Conaculta	8,043,909	5,069,162	37%
Conade	6,147,428	4,102,214	33%
Programa de Deporte	4,301,958	2,000,000	55%
Unidad de Planeación y Evaluación de Políticas	571,842	438,106	23%

Tabla #1. Presupuestos de egresos a la baja. Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (2012).

Las estadísticas mencionan que México destina el menor gasto en educación por alumno dentro de los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2012), con dos mil 875 dólares, y de esa cantidad prácticamente 91.7% se canaliza a salarios. Aunque el gasto público total en México es relativamente bajo (26.2% del PIB) comparado con 45% en promedio de la OCDE, el país destina la segunda proporción más alta de este gasto a la educación, con 20.3%, después de Nueva Zelanda, y muy por encima de países como Estados Unidos y Canadá, que en este rubro ocupan las posiciones 15 y 16, respectivamente, dentro de las economías miembro del organismo. Como proporción del PIB, México destina 6% al gasto en educación, similar al promedio de la OCDE.

Además, únicamente 54% de los jóvenes de 15 a 19 años de edad en México está matriculado. Aunque esa cifra es 12 puntos porcentuales mayor que en 2000, es baja en comparación con Brasil (76%), Chile (75%) y el promedio de la OCDE (83%). Sólo 12% de los mexicanos de entre 20 y 29 años participa en la educación; esto es tres puntos porcentuales más que en 2000 y alrededor de la mitad de la proporción de 20-29 años de edad matriculados en Chile (25%), Brasil (20%) y el promedio de los países de la OCDE (27%) (OCDE, 2012).

Casi una cuarta parte de las personas de 15-29 años de edad no está ni en la escuela ni empleada. Esta cifra es la tercera más alta entre los países de la OCDE (2012), detrás de Turquía e Israel. Cerca de 18.6% de los mexicanos de 15-29 años de edad no estudia y tampoco trabaja, mientras que 30% de los de 25-29 años están en esa categoría.

Justificación

Bajo el contexto anterior es claro la falta de una plataforma educativa adecuada para lograr las finalidades del Plan Nacional de Desarrollo, ciertamente se puede trabajar sobre la marcha y fortalecer el sistema educativo para generar conocimiento en la sociedad; pero las posibilidades que pueda tener el PND se limitan a cuanto pueda crecer y desarrollarse la sociedad en el periodo presente.

Por ello se justifica la construcción de este documento para realizar estrategias y propuestas para mejorar la estabilidad del país y el comportamiento que conlleve a un posible crecimiento y posteriormente un desarrollo económico.

Objetivos

Determinar estrategias y propuestas que dirijan al Plan Nacional de Desarrollo a una factibilidad que sea viable y real. Así mismo dar una crítica constructiva al mismo y a su planteamiento para determinar si está adecuado a las necesidades del país.

Mostrar la importancia de impulsar la economía del conocimiento a través del apoyo del PND y su eje rector “democratizar la productividad”; para así con ello, promover la economía del país en todos los niveles y plantear estrategias que logren el ansiado crecimiento y desarrollo en el país.

MARCO TEÓRICO

Economía del conocimiento

Como se explicó anteriormente, una de las debilidades posibles para el Plan Nacional de Desarrollo, es la cohesión que puedan tener las empresas y los entes productivos para lograr llegar a los objetivos planteados en las estrategias transversales; por ello debe hacerse uso correcto de la economía del conocimiento.

Para ello, se debe conceptualizar en primera instancia qué es la economía del conocimiento; y esta es una economía donde el conocimiento es creado, adquirido, transmitido y utilizado efectivamente por empresas, organizaciones, individuos y comunidades para un mayor desarrollo económico y social (Cardona, 2008).

Como se puede apreciar en la anterior conceptualización, la economía del conocimiento funciona como un todo que busca generar valor en cada una de las etapas de la producción de bienes y servicios; y a pesar de ser un rubro donde se encuentra endeble, se debe de adaptar las cualidades que se tienen a los procesos productivos para alcanzar democratizar la productividad.

El generar valor a través del conocimiento en una economía es muy importante para poder incentivar el desarrollo, México no está caracterizado por ser un país que apueste por la investigación y la innovación, pero como se mencionó antes, brindar facilidades al sector educativo puede incentivar a colocar procesos productivos que incentiven las cadenas de valor.

Una de las acciones que se incluyen en el Plan Nacional de Desarrollo es el complejo de Pachuca, Ciudad del Conocimiento y de la Cultura; el cual busca generar una nueva vocación económica, basada en la generación y transferencia del conocimiento. Con esto se menciona que el PND cuenta con participación en el rubro de creación de tecnología a través de conocimiento; pero para los objetivos del país, se debe crear más complejos de este tipo, ya que el conocimiento es un recurso ilimitado que debe ser explotado.

Igualmente en la región se reporta cierto avance en materia de bienestar, pero en el ámbito de cohesión entre regiones aledañas y el país no se obtienen resultados; es aquí donde debe existir un México incluyente para todo tipo de proyectos, en especial los que competen a temas de generación de valor a través del conocimiento.

Actualmente el mundo está globalizado y la competencia es muy alta, de tal grado que en ocasiones las estructuras del mercado se monopolizan o crean oligopolios, lo que convierte al mercado en un lugar difícil de competir, por ello el conocimiento se vuelve imperativo para generar distintivos para las empresas. Del mismo modo actúan los países, evidentemente no son empresas, pero son competidores con diferentes países a través de sus variados indicadores; por lo cual, adaptarse a la situación actual del mundo (donde los procesos productivos son innovadores y sometidos a constante investigación para poder competir) es vital para los objetivos económicos de una país, lo que a su vez, propicia el desarrollo social económico del mismo.

En el contexto de la globalización es cada vez más fuerte la idea de que la educación y las capacidades científicas y tecnológicas constituyen la principal arma competitiva de las economías nacionales, idea que parte de una estrecha relación entre la capacitación de la fuerza laboral, la difusión de nuevas tecnologías y el proceso de innovación.

Democratizar la productividad

Desde finales del año pasado, el país se ha encontrado inmerso en una serie de cambios estructurales para una mejora en su desarrollo a mediano y largo plazo, por ello se han creado diferentes planes y reformas para lograr el objetivo. Muchas de estas reformas han tocado el tema de la democratización de la productividad, y esto se debe a que el país cuenta con empresas de alta competitividad, de altos estándares de productividad y sin embargo no prevalecen en las condiciones económicas de la mayoría de los mexicanos.

Para poder entender por qué se debe democratizar la productividad se deben analizar los siguientes datos:

De acuerdo con los datos más recientes de los Censos Económicos publicados por el INEGI (2009), se detectaron en el país 3 millones 948,000 unidades económicas. De este total, 95%, es decir, alrededor de 3.75 millones de unidades, emplea de una a 10 personas. De hecho, el promedio de personas ocupadas por cada unidad económica o empresa es de 5.4, lo que refleja que el tejido empresarial dominante en México es el de las micro y pequeñas empresas (Quintana, 2013).

Hay fuertes contrastes sectoriales. Si se toma dos grupos muy relevantes para la actividad económica, se encuentra que el promedio de personas ocupadas por unidad económica en la manufactura es de 10.7 personas, más de 3 veces superior a la cifra de 3.3 que corresponde al sector comercio (Quintana, 2013).

En este mundo, en el que dominan las pequeñas empresas, los datos del INEGI (2009) revelan que en promedio el valor agregado generado por cada persona es de 250,000 pesos al año y la remuneración promedio por persona es de 99,000 pesos. Esto significa que, de acuerdo con los datos de este censo, la remuneración mensual media andaría en 8,250 pesos. Claro que en el sector del comercio al menudeo, uno de los que más empleo ofrece y en el que las unidades económicas son más pequeñas, el promedio es apenas de 4,350 pesos al mes.

La situación cambia si se observan los resultados de las 1,000 mayores empresas de México, de acuerdo con los listados del INEGI. En ese caso, los ingresos anuales promedio

por cada establecimiento están en 3,297 millones de pesos, o en términos más usuales para este tamaño de empresas, se trata de algo así como 260 millones de dólares por cada unidad económica.

La productividad de este grupo de 1,000 empresas, medida en términos del valor agregado por persona ocupada, es de alrededor de 1.5 millones de pesos anuales. Si se considera un sector dominado por las pequeñas empresas, como el del comercio al menudeo, entonces resulta que el valor generado por persona asciende a 67,751 pesos al año. Es decir, la diferencia entre uno y otro es de 22 veces (INEGI, 2009).

Esta distancia, sin embargo, no se refleja en su totalidad en los salarios. En promedio, las remuneraciones de las 1,000 mayores empresas del país son aproximadamente cinco veces más altas que las correspondientes al sector del comercio minorista. Es decir, de cualquier manera, el monto de los salarios está en proporción directa a la productividad promedio (Quintana, 2013).

Por ello el Plan Nacional de Desarrollo busca democratizar la productividad logrando que todos los mexicanos sean capaces de generar mayor riqueza, haciendo uso de mayores recursos, entre ellos la ciencia, el conocimiento y la tecnología.

Por otro lado, el sector público no puede realizar todo el trabajo y más cuando se busca crear un sistema incluyente en el país; el PND contempla crear mecanismos e incentivos que alienten la participación mayor del sector privado en el desarrollo e inversión en ciencia y tecnología; sin embargo, con anterioridad se ha logrado incluir estos sectores para que funcionen entre sí a favor del país, pero siempre se reduce a ganancias y pérdidas los objetivos, sin procurar el desarrollo económico social del país.

Continuando con la unión de país, se ha mencionado mucho en los discursos presidenciales y los que conciernen a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que para lograr una sociedad próspera, se necesita inclusión en el mercado y eso quiere decir productividad; y una de sus estrategias en la reforma financiera que favorecerá la obtención de créditos más sencillos y para pequeñas y medianas empresas. No obstante esta medida solo es para fomentar la creación y fortalecimiento de las empresas en el corto plazo, y no se crea cultura para incluir cadenas de valor en los procesos productivos.

El crear formas de créditos accesibles a las Pymes no garantiza desarrollo en el país, tal vez crecimiento en el corto plazo, pero no bienestar; por ello estos créditos deben de estar acompañados de una metodología que propicie la inclusión de procesos económicos de conocimiento y de colocación en la sociedad, y es que para poder democratizar la productividad se necesita que todas las personas independientemente de su lugar de origen, género, condición o sector económico tengan acceso a mejores herramientas tecnológicas y conocimientos para darle mayor valor agregado a su actividad productiva y con ello aumentar su ingreso real.

Uno de los pilares de la estrategia transversal de la democratización de la productividad, es la futura reforma financiera, que busca los siguientes objetivos generales: a) un nuevo mandato para la banca de desarrollo que propicie el crecimiento del sector financiero, b) fomentar la competencia en el sistema bancario y financiero para abaratar las tasas y los costos del crédito, c) generar incentivos adicionales para que la banca preste más; y, d) fortalecer al sistema financiero y bancario mexicano para que el sector crezca de forma sostenida.

Con ello se logrará democratizar la productividad y a elevar los ingresos de las familias mexicanas, ya que existe una necesidad de que haya un aumento generalizado de la productividad en la economía para alcanzar así mayores tasas de crecimiento económico.

Cohesión de las unidades productivas del país.

Para que un país sea incluyente en todos sus sectores y por consiguiente alcance el desarrollo económico social que busca, es esencial que la economía mexicana crezca más y genere los empleos que demanda la población, de esta forma se fomentarán a los bancos, y así se cumpla el propósito más importante, presten más y más barato.

Parte del Plan Nacional de Desarrollo es que los mexicanos, en especial a quienes tienen pequeño o mediano negocio, les presten los recursos necesarios para modernizarlo y para hacerlo crecer, por esta razón se realizó la reforma financiera.

Anteriormente se mencionó la necesidad de crear un país incluyente, pero ¿cómo se relaciona esto con la democratización de la productividad y la economía del conocimiento?

Elevar la productividad de un país no es una actividad que solo dependa del gobierno y de sus estrategias, indudablemente es la guía y regulador de que esto suceda correctamente y lleve en camino al desarrollo del país; sin embargo, existen diferentes partes a tomar en cuenta como el sector privado y los habitantes que pueden elevar la productividad. Y es en esta parte donde el gobierno por más que propicie las condiciones adecuadas para lograr una estabilidad en la nación, no puede asegurar su factibilidad.

En contraparte a lo anterior se explica que el desarrollo del país depende en gran manera de la producción de sus habitantes; pero para que los habitantes de una nación tengan la oportunidad de competir en el plano internacional, debe de haber un respaldo por parte del gobierno que los ayude a crecer.

Muestra de que la productividad no ha sido la adecuada en México es que entre 1950 y 1980, la productividad en el país creció de manera muy sostenida, aunque de 1980 a 2010 la tasa de crecimiento anual promedio de la productividad fue negativa en 0.7% al año, en tanto que la economía creció apenas 2.4% (Notimex, 2013).

Los datos anteriores se pueden apreciar con los factores que explican por qué la productividad en México no ha aumentado, empero el que más destaca es el tamaño de las empresas, incluidas aquellas que operan formalmente. La mayor parte de las empresas en el país son pequeñas y aunque son las principales empleadoras del país, su valor agregado por trabajador empleado es relativamente bajo, derivado de dos elementos: el uso de tecnologías que no se han modernizado y la baja escala de operación. Este fenómeno se agrava más cuando se trata de empresas que operan en la informalidad, en donde la tecnología que se utiliza es a todas luces obsoleta y en consecuencia de muy baja productividad y con una escala de operación muy pequeña.

Respecto de las primeras, son varios los elementos que explican por qué no crecen: falta de acceso al financiamiento, principalmente bancario, su baja escala de operación que deriva en altos costos unitarios de producción particularmente en lo que toca a la adquisición de insumos intermedios, altos costos de energía y de telecomunicaciones, una legislación laboral que aunque ya cambió, los efectos de la anterior siguen perdurando, un diseño

tributario ineficiente y todo ello agravado por altas barreras de carácter regulatorio que además está plagado de corrupción, lo que hace muy costoso crecer.

En lo que a esto respecta, el Plan Nacional de Desarrollo ha sido específico en realizar los cambios estructurales donde se necesite, por ello las reformas en materia financiera y telecomunicaciones (que se mencionan como parte endeble del sistema anteriormente) surgen como un detonante para elevar la productividad en el país.

Referente a las empresas informales, hay tres elementos principales: las mismas barreras regulatorias que hacen muy costoso operar legalmente, el deficiente diseño del sistema tributario y el arreglo de seguridad social, en donde las contribuciones que se hacen al IMSS son efectivamente un impuesto al trabajo; de forma tal, que tanto las empresas como los propios trabajadores prefieren operar en la informalidad para evadir y repartirse esas contribuciones no realizadas, fenómeno agravado por la existencia del seguro popular.

Ante estos problemas, para que aumente la productividad hay que hacer una planeación y modificación al marco institucional, tal que permita que las pequeñas empresas crezcan, además de que se induzca el tránsito de la informalidad hacia empresas legalmente constituidas.

Después de analizado lo anterior, entran las reformas que se han planteado: laboral, telecomunicaciones, financiera, judicial, de competencia económica, fiscal y de seguridad social. La concreción de estas reformas, al cambiar el marco regulatorio al cual se enfrentan las empresas, cambiará el conjunto de incentivos, lo que se espera impacte a mediano plazo en una mayor productividad y en un mayor crecimiento económico social en el país.

En términos concretos es responsabilidad del gobierno federal, junto con los gobiernos estatales y municipales generar una economía saludable que garantice a los mexicanos una estabilidad y buena imagen en el ámbito internacional. Para poder lograr esto, es necesaria una política de crecimiento integral.

La cohesión de la que tanto se habla conlleva a la generación de cadenas de valor como la siguiente: a la creación de empleos genera un mayor ingreso, a mayor ingreso hay mayor

consumo y un mayor consumo deriva en una mayor producción que a su vez tiene como consecuencia un crecimiento económico de la nación.

Dicha inclusión o cohesión también se logrará creando un ambiente idóneo para que las inversiones tanto nacionales como extranjeras puedan darse; así mismo para que los inversionistas decidan apostar por la economía nacional es necesario fomentar y asegurar un clima de seguridad social, democracia, legalidad, etc. Cuando todas las piezas del rompecabezas se unen México estará no solo brindando un marco económico adecuado para el país, sino que desencadenará un beneficio social a sus habitantes.

Con esto se toma un tema muy importante la inversión, ya que es la fuente primaria de la creación de empleos directos e indirectos. Un claro ejemplo de inversión generadora de empleos es la creación de la planta de Volkswagen en el año de 2011, en Silao, Guanajuato en donde se construirán motores. La inversión planeada por parte de Volkswagen es de 550 millones de dólares, que traerá como consecuencia una generación de más de 700 empleos directos y 2000 indirectos (Volkswagen, 2011).

La creación de estos empleos traerá consigo un crecimiento económico en la zona de Guanajuato y en el país en general. Esto se deberá a que a mayor cantidad de empleos, hay más familias que obtienen un nuevo ingreso o que incrementan el que ya tenían. Al momento en que se obtiene un nuevo ingreso, se cuenta con dinero para satisfacer necesidades y cumplir gustos, que generan un mayor gasto en las familias.

Al haber una mayor demanda de bienes y servicios, la oferta de éstos tiene que crecer para poder satisfacer la demanda del mercado, así pues para que suceda un crecimiento en la oferta, la cantidad demandada de recursos se incrementa, lo que genera nuevamente una mayor cantidad de empleos y todo lo anteriormente mencionado.

Se puede observar que la importancia de fomentar la inversión es muy grande ya que de ésta se derivan los empleos y con la creación de empleos existe un crecimiento económico. Como se comentó anteriormente, la forma de invitar a los inversionistas a que apuesten su dinero por México, es creando y asegurando un ambiente de seguridad, legalidad, certidumbre, entre otros.

Para poder lograrlo, es necesario que el gobierno tome ciertas medidas establecidas en el PND como lo es el fortalecer las finanzas públicas, promover la competencia, establecer un régimen fiscal competitivo, sencillo y estable, crear reformas educativas que favorezcan el desarrollo intelectual de los estudiantes, etc.

Como se aprecia en el párrafo anterior y se ha venido mencionando a lo largo de este documento, es trascendental que cada parte que conforma los sectores productivos se cohesionen para crear las circunstancias correctas para elevar la productividad del país y con ello su desarrollo económico social, que es la finalidad del Plan Nacional de Desarrollo.

METODOLOGÍA

Esta investigación es de carácter cualitativo, por ende no se utilizó un instrumento para la recolección de información, pero si se necesitó acudir a medios electrónicos de diferentes instituciones gubernamentales y páginas de prensa, para así poder obtener la información necesaria.

El procedimiento de esta investigación se basó en la búsqueda de información relevante y confiable en los diferentes temas que se abordaron en el documento. Cada tema fue revisado e investigado desde tres perspectivas: a) Pública-Social, b) estadística, y c) Oficiales (opiniones y dictámenes del Gobierno).

Los sujetos a estudio como se ha ido mencionando en el documento son:

- Gobierno de la República: tanto en su contexto actual, como en sus decisiones pasadas y decisiones que afectan al futuro en lo que respecta al tema.
- Plan Nacional de Desarrollo: se utilizó este documento dado su importancia en el manejo de la gestión del gobierno, además de que su contenido abarca la mayoría de los temas abordados en el documento. Por otro lado se hace una crítica del mismo para analizar y realizar conclusiones.
- Sociedad: se hace un análisis de la misma para dar contexto actual a la investigación.

CONCLUSIONES

La productividad y su democratización es el reto más importante que enfrenta el país, más allá de la coyuntura económica y su complejidad. Si se quiere democratizar la productividad es necesario incorporar a las pymes a cadenas productivas para que generen productos de alto valor agregado, lo que permitirá que los esfuerzos asociados al incremento en las exportaciones nacionales redunden en beneficio de la población.

Ello implica impulsar programas y proyectos que favorezcan la cooperación entre empresas y la colaboración interinstitucional como condición para la competencia y la prosperidad de los negocios. Probablemente en este rubro se quiera explicar con los cambios estructurales gracias a las reformas actuales y las que están por aprobarse, pero se debe profundizar más en este tema, ya que las reformas crean las características que necesitan los entes productivos pero no las guían en el proceso.

Para que una estrategia de esta naturaleza funcione, se requiere privilegiar la educación, la investigación y el desarrollo tecnológico, la transferencia de tecnología, la generación y modernización de los negocios, así como los agrupamientos productivos como base para impulsar la eficiencia, la productividad, el valor agregado, la innovación y el desarrollo de nuevos productos. Lo que permitirá generar ahorro interno que podría servir de base para incrementar la inversión, la producción y el empleo.

Con dicho ahorro interno, se debe generar mayor cadenas productivas y que éstas cuenten con altos grados de conocimiento y valor agregado, que serán propiciados por una correcta inversión en los sectores adecuados. Con esto se concluye que una correcta inversión se generará mayor productividad, pero dicha inversión debe ser acompañada de un proceso de conocimiento, donde se genere valor agregado a la producción.

La educación y la cultura son dos aspectos sumamente importantes en el desarrollo de la persona, pues tienen consecuencias muy favorables como lo son la honestidad, responsabilidad, respeto, tolerancia, etc. Valores primordiales para la sana convivencia, que acompañados de una buena preparación académica traerán como resultado el desarrollo de la economía nacional, la atracción de la inversión necesaria para la generación de empleos, un ambiente sano, de honestidad, seguro, democrata, en el que todos sean respetados y

tengan los mismos derechos y oportunidades para hacer crecer a México como nación y así poder lograr el desarrollo humano sustentable.

Probablemente el contexto anterior sea uno de los grandes problemas del mexicano, donde su idiosincrasia parte primero antes que el bienestar del prójimo, pero una adecuada educación acompañada de un correcto bienestar social, propiciará a modificar dicha cultura y fomentar la actividad productiva de la población y a su vez, desencadenar a la economía regional y nacional.

Si el objetivo primordial de los mexicanos es el de lograr el desarrollo pleno y sustentable de los ciudadanos por medio del crecimiento del país, se debe de tomar en cuenta que se debe de reformar la educación, pues para lograr desarrollar un país, es necesaria una educación integral de calidad, que sea impartida a todos por igual, sin distinción de raza, sexo, estatus económico, y entre otros.

El Plan Nacional de Desarrollo ya está en marcha con las reformas estructurales actuales aprobadas y por aprobar; sin embargo las condiciones para crear un ambiente de desarrollo económico social pleno está en dudas, y la factibilidad de una estrategia de democratización de la productividad suena factible, solo dependerá que tanta inclinación tenga el gobierno en brindar facilidades de educación para generar el conocimiento que le brinde valor agregado a la producción y fomente una mejora económica en el país.

BIBLIOGRAFÍA

Notimex. (2013 de Mayo de 2013). *Dinero en imagen*. Recuperado el 2013 de Mayo de 10, de <http://www.dineroenimagen.com/2013-05-09/19980>

Araiza, F. A. (28 de Marzo de 2013). *Excelsior*. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, de <http://www.excelsior.com.mx/fausto-alzati-araiza/2013/03/28/891185>

Cardona, W. V. (2008). *¿Qué es la economía del conocimiento y como impacta a la universidad pública?* Ciudad de México, México, México.

El Sol de México. (9 de Mayo de 2013). *El mexicano*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de <http://www.oem.com.mx/elmexicano/notas/n2976367.htm>

- Garduño, K. (12 de Diciembre de 2012). *Sector Educativo #12*. Recuperado el 6 de Mayo de 2013, de <http://sectoreducativo12.blogspot.mx/2013/02/reducen-presupuesto-educacion-basica.html>
- Gobierno de la República. (14 de Mayo de 2013). *Plan Nacional de Desarrollo*. Recuperado el 14 de Mayo de 2013, de <http://pnd.gob.mx/>
- González, I. (8 de Mayo de 2013). *Noticieros Televisa*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de <http://noticierostelevisa.esmas.com/nacional/593560/epn-reforma-busca-democratizar-productividad/>
- INEGI. (2009). *INEGI*. Recuperado el 9 de Mayo de 2013, de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/default.asp?s=est&c=14220>
- Katz, I. (28 de Abril de 2013). *El economista*. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, de <http://eleconomista.com.mx/foro-economico/2013/04/28/democratizar-productividad>
- Mendoza, A. (22 de Abril de 2013). *SPDnoticias*. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, de <http://www.sdpsnoticias.com/columnas/2013/04/22/plan-nacional-de-desarrollo>
- Narváez, N. (9 de Mayo de 2013). *Impacto*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de <http://impacto.mx/presidencia/mDN/democratizar-la-productividad-para-generar-bienestar-pe%C3%B1a>
- Notimex. (10 de Mayo de 2013). *Diario de Yucatán*. Recuperado el 11 de Mayo de 2013, de <http://yucatan.com.mx/economia/el-reto-democratizar-la-productividad-la-shcp>
- OCDE. (2012). *Panorama de la educación, indicadores OCDE 2012*. Madrid, Madrid, España.
- Presidencia de la República. (17 de Enero de 2013). *Presidencia de la República*. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, de <http://www.presidencia.gob.mx/articulos-prensa/democratizar-la-productividad-para-generar-mayor-riqueza-en-el-pais-enrique-pena-nieto/>
- Quintana, E. (5 de Febrero de 2013). *El financiero*. Recuperado el 5 de Mayo de 2013, de <http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/columnas/enrique-quintana/3868-democratizar-la-productividad.html>
- RAE. (2010). *Real Academia Española*. Recuperado el 4 de Mayo de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=sociedad>
- Samuelson. Nordhaus. (2002). *Microeconomía 17ma Edición*. México: Mc Graw Hill.
- Secretaría de Economía. (14 de Mayo de 2013). *Secretaría de Economía*. Recuperado el 14 de Mayo de 2013, de <http://www.economia.gob.mx/transparencia/programas-del-plan-nacional-de-desarrollo>

Secretaría de Educación Pública. (10 de Agosto de 2012). *Secretaría de Educación Pública*. Recuperado el 14 de Mayo de 2013, de <http://www.sep.gob.mx/es/sep1/ProgramaSectorial>

Staff Presidencia. (28 de Febrero de 2013). *México (Presidencia de la República)*. Recuperado el 6 de Mayo de 2013, de <http://www.presidencia.gob.mx/plan-nacional-de-desarrollo-2013-2018/>

Volkswagen. (28 de Enero de 2011). *Volkswagen*. Recuperado el 9 de Agosto de 2013, de http://www.vw.com.mx/es/tools/news_pool/noticias/construccionnuevaplantamotor.es.html

WEB REPORT SECRETARIA DE HACIENDA. (9 de Mayo de 2013). *Portal Político*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de http://www.portalpolitico.tv/content/site/module/news/op/displaystory/story_id/74011/format/html/

Capítulo 26. Proceso de la mercadotecnia experiencial

Roberto Pallares Yabur, Ramiro Buelna Peñuñuri, Jorge Ortega Arreola y María Dolores
Moreno Millanes

RESUMEN

La mercadotecnia experiencial es un proceso que busca dar un enfoque de servicio a la ejecución de la administración en cualquier área de la empresa, centrandose en sus esfuerzos en generar experiencias (emociones, sentimientos, vivencias, etc.) positivas y memorables en los clientes (internos y externos) durante su contacto con la empresa, de tal manera que al final del servicio despierte en él, el ánimo de recomendarla entre sus familiares y amigos; la recomendación es el indicador máximo de satisfacción del cliente y de lealtad. Esta investigación nace de la necesidad de ayudar a las organizaciones a cumplir uno de sus principales objetivos, el retorno del cliente, a través de la estructuración del proceso fundamentándolo en la administración y mercadotecnia. El éxito de este proceso radica en hacer partícipe al cliente en la construcción de la experiencia, al recabar de ellos sus necesidades, deseos y expectativas, que sirven de base para construir tanto la filosofía de la organización como el deber ser de todos los procesos en la organización, bajo la premisa de que todo tiene importancia, integrando a todas las áreas con un enfoque al servicio y atención. La estructura filosófica de este proyecto recae en la interdependencia social, entendiendo que necesitamos unos de otros para subsistir, y en la actitud de servicio a los demás cubrimos esta necesidad inherente generando experiencias y satisfacciones. Esta investigación está fundamentada en actividades de administración y mercadotecnia concluyendo en un proceso de ocho etapas que mejoran la experiencia del cliente provocando ánimo de recomendación.

Palabras clave: Mercadotecnia, Experiencial, Cliente.

ANTECEDENTES

Uno de los principales objetivos por los cuales trabajan las empresas es para obtener utilidades, y para lograrlo a lo largo de la historia se han apoyado de procesos y herramientas administrativas enfocándose en diferentes objetivos. Según Stanton et al (2007) “A finales del siglo XIX las organizaciones orientaban sus esfuerzos a la producción, para 1930 al producto y sus características, posteriormente a mediados de la década de los cincuenta hay una transición hacia las ventas y la calidad, en la década de los noventa al mercado y desde inicios del siglo XXI el interés se ha ido centrandose en el cliente”. Sin embargo, estos enfoques han sido limitados para satisfacer al cliente.

La administración se ha perfeccionado integrando herramientas que dan soporte a un mejor desarrollo de la empresa; una de las áreas que ha tomado fuerza en los últimos años es la mercadotecnia, sin embargo, el uso que mayormente se le da es para comunicar las bondades de los productos a través de la publicidad. No hay que olvidar que la mercadotecnia es un área que da soporte a la organización para cumplir los objetivos centrales, buscando continuamente nuevas formas para acercar al cliente con la empresa y viceversa.

Una encuesta revelada en el 2012 por ORACLE (Empresa dedicada a la generación de base de datos) el 70% de los clientes no regresan a la empresa por un trato indiferente o mala atención por parte de la compañía. W. Edwards Deming (impulsor en 1952 de la escuela de la Calidad) citado por Bernárdez (2007) en “Desempeño Organizacional” menciona que: *“La rentabilidad de un negocio viene de clientes que retornan, de clientes que elogian un proyecto, producto o servicio, y que traen a sus amigos con ellos”*. Por lo anterior se ha vuelto fundamental estudiar y analizar a través de la mercadotecnia la interacción “cliente – empresa” desde su proceso de conocimiento de marca, decisión de compra, uso y post venta promoviendo acciones que en dicha relación generen experiencias positivas que aseguren que el cliente retorne y recomiende a la empresa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día las empresas empiezan a orientar sus esfuerzos en mejorar la relación con los clientes buscando así su satisfacción, su retorno y su recomendación, sin embargo el enfoque que se tiene es limitado al elaborar acciones concretas para generar impactos inmediatos pero que resultan ser de corto plazo. La mercadotecnia ha impulsado estrategias y actividades formales para relacionarse de manera más adecuada con los clientes pero no se ha desarrollado un proceso de trabajo, no solo para hacer vivir buenas experiencias durante la compra sino que durante cada etapa de contacto involucre a todas las esferas de la empresa para generar experiencias positivas de manera habitual, asegurando que sus procesos den beneficio tanto al cliente como a la empresa y en ese sentido lograr concretamente la recomendación del cliente. Entendiendo que si un cliente recomienda a la empresa activa y animosamente a sus familiares y amigos quiere decir que está satisfecho y es un cliente leal.

¿De qué manera la estrategia corporativa debe ser orientada en generar experiencias positivas en el cliente que provoquen su recomendación?

JUSTIFICACIÓN

Ante la constante búsqueda de los clientes por productos y servicios que llenen sus expectativas, éstos han aprendido que quienes tienen el poder de decisión de compra son ellos, por lo que los estándares de calidad que exigen son cada vez mayores, no solo hablando del producto o servicio y su funcionamiento, sino de la forma en que interactúan con sus proveedores; así mismo los clientes tienen acceso a más información, comparando con mucha facilidad las características de los productos y conociendo experiencias de otros usuarios con dichas empresas.

Por lo anterior la exigencia de los clientes hacia las empresas se enfoca tanto en el beneficio que le otorga el producto como en la forma en que se relacionan con ellos; en ese sentido se vuelve imperante para las empresas modificar su forma de trabajar desde el interior de la compañía organizándola para que generen experiencias positivas en los clientes no de forma programada (a través de eventos específicos) sino de manera natural en la operación diaria de la empresa.

El interés de llevar a cabo este estudio se basa en generar un cambio en la cultura empresarial a través de una guía donde se propone un proceso de trabajo en la que en cada etapa administrativa se dé un enfoque a la experiencia del cliente con la finalidad de hacer vivir a los clientes experiencias positivas y diferenciadas de la competencia incluso cuando por cualquier causa se vivan experiencias negativas para que al final del proceso de compra el cliente recomiende por iniciativa propia a la empresa, entendiendo que si se obtiene su recomendación se habrá logrado su satisfacción y su intención de retorno.

OBJETIVO

Diseñar un proceso de trabajo fundamentado en la mercadotecnia que sea la base para generar experiencias positivas en el cliente que provoquen su recomendación.

MÉTODO

Se realizó una investigación descriptiva y documental por la cual no se requirió un sujeto de estudio.

El proceso de la mercadotecnia experiencial se fundamenta en actividades que tienen como objetivo asegurar que el cliente viva experiencias positivas con su proveedor. Los planes mencionados se basaron en procesos propuestos por diversos autores dándoles un enfoque hacia la satisfacción del cliente no solo a través de productos o servicios, sino de la interacción.

MATERIAL

Para diseñar y mejorar el proceso de la mercadotecnia experiencial se utilizó bibliografía relacionada con temas de administración, estrategias, mercadotecnia, servicio al cliente, mercadotecnia de servicios, habilidades directivas, comportamiento organizacional, así como artículos y libros de texto sobre empresas de éxito relacionadas al tema.

Dentro de las variables que soportan la investigación se analizaron los siguientes procesos de trabajo: Proceso administrativo, modelo de la administración estratégica, proceso de elaboración de un plano de servicio, círculo exitoso de los recursos humanos, etapas del modelo de consumo del servicio, evidencia del servicio, matriz de integración, componentes de un sistema de recuperación efectivo del servicio e índice de Satisfacción del Cliente.

Este material se adapta a la mejora de la relación con el cliente, dándole un enfoque a la empresa hacia él y buscando con ello su permanencia y recomendación. Es muy importante recordar que estos procesos han sido exitosos al utilizarlos correctamente, es decir, su funcionalidad ha sido probada y comprobada. Lo que hace este proyecto es retomar esta forma de trabajar y orientarlas al beneficio del cliente y la empresa.

PROCEDIMIENTO

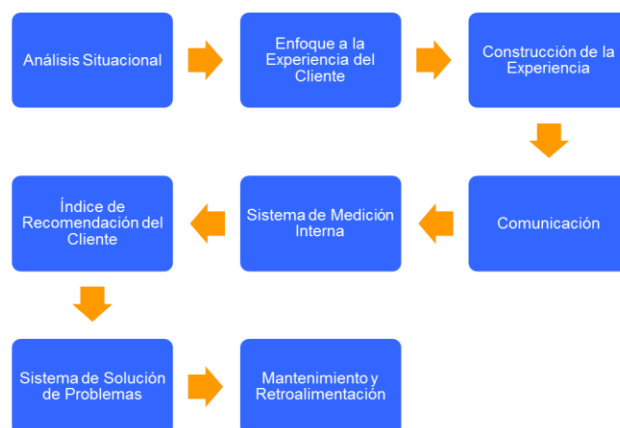
Se siguió el método propuesto por Tamayo (2009) de la investigación descriptiva en el que comprende la definición del problema, registro histórico bibliográfico sobre temas

independientes y relacionados, análisis e interpretación de los hechos actuales y la composición de la propuesta. A continuación se presenta en estricta secuencia el procedimiento utilizado en la investigación: Descripción del problema, revisión bibliográfica, análisis de la información, enfoque de actividades hacia la relación con el cliente, diseño del proceso de trabajo, eliminación de basura y fortalecimiento del proceso e informe final.

RESULTADOS

A través del desarrollo de esta investigación se estructuró un proceso de trabajo que involucra las distintas áreas funcionales de la organización enfocando su estructura hacia una excelente relación de fondo (servicio) y forma (atención) con el cliente (interno y externo), apoyándose de la administración y mercadotecnia para que dicha relación sea de largo plazo, tomando en cuenta los procesos utilizados, la evidencia física donde se da el servicio y las personas quienes ejecutan los procesos en las evidencias físicas. Para entender de manera más clara el proceso, la siguiente figura muestra las etapas de la mercadotecnia experiencial.

Figura 1: Proceso de la Mercadotecnia Experiencial

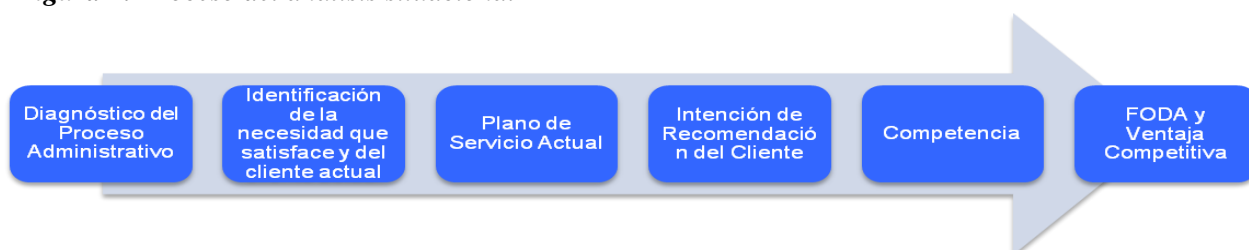


Fuente: Adaptación propia de los elementos de administración propuestos por Koontz & Weihrich (2007).

Etapa 1: Análisis Situacional

Para iniciar el proceso es necesario realizar un análisis situacional conociendo cómo está actualmente constituida la empresa, cuál es la ruta o sistema de servicio actual y cuál es el impacto que tiene en la intención de recomendación del cliente. Basados en esa información se construye desde los fundamentos una relación de impacto para el cliente. La siguiente figura enlista las etapas para el desarrollo del análisis situacional.

Figura 2: Proceso del análisis situacional



Fuente: Composición propia basada en sistemas propuestos por Daft & Marcic (2010), Loveloc & Wirtz (2009), Kerin et al (2009) y Kotler & Keller (2012).

La primera etapa contempla un diagnóstico del proceso administrativo con una herramienta que permite conocer si la empresa está constituida correctamente y si cada uno de sus elementos está orientado al cliente. El diagnóstico se realiza a través de una lista de verificación donde se analizan los elementos que componen las etapas de la administración, contestando en cada pregunta si la empresa tiene o no dicho elemento y si se tiene se debe analizar si está constituida de manera correcta.

La segunda etapa tiene relación directa con el desarrollo de la primera debido a que en esa primer etapa se conoce quién es la empresa, a dónde va y cómo opera, y en la segunda se conoce quién es el cliente y cuál es la necesidad y deseo que satisface la empresa en ellos; por lo tanto este apartado permite mejorar su experiencia desde el proceso administrativo hasta la forma en que se aborda al cliente, adaptando las actividades administrativas de la compañía en base a lo que el cliente necesita y desea impactando así en las siguientes dos etapas: enfoque a la experiencia del cliente y la construcción de la experiencia.

Posteriormente, se debe conocer el sistema de servicio actual e identificar los principales momentos de contacto del cliente con la empresa, poniendo especial atención a los que son críticos para una buena experiencia del cliente, con ello conocerán si el sistema y/o procesos están diseñados para trabajar en beneficio de la empresa, del cliente o de ambos. Esta etapa, dentro del análisis situacional, es muy importante debido a que da una visión gráfica de la secuencia de atención al cliente en contacto directo con él dando pie a conocer las actividades concretas que deben desarrollarse previo al contacto con el cliente.

La siguiente etapa en el análisis situacional es conocer cuál es la intención de recomendación actual del cliente, la cual se especifica en la sexta etapa del proceso de la mercadotecnia experiencial. La intención de recomendación del cliente es igual al índice de satisfacción del cliente, entre más satisfecho esté con su experiencia la intención de recomendar a la empresa será mayor. Para medir el impacto que este proyecto tiene y poder tener una base comparativa es necesario realizar una revisión inicial en relación a la disposición de recomendación del cliente.

Para que el análisis situacional esté más completo es importante conocer cómo lo hace la competencia en términos de la mercadotecnia experiencial, por ello se propone realizar tres actividades; la primera es investigar a través del comprador misterioso la experiencia que provocan en sus clientes basados en los puntos de contacto, es decir, se revisan a las personas (empleados de la competencia), procesos y evidencia física. En segundo término hay que realizar la misma evaluación de intención de recomendación a los clientes de la competencia para saber cuáles son los elementos que valoran de ellos y cuáles aspectos piden que la competencia mejore. Y en tercer lugar es hacer un grupo focal con clientes de la competencia, donde, hablándoles de forma general sobre empresas que ofrecen beneficios similares, expresen sus opiniones en relación a la experiencia que tienen con ellos, conociendo de viva voz que les gusta y qué mejorarían de su proveedor, entendiendo que ellos son clientes potenciales. Si no se cuentan con los recursos necesarios, se pueden realizar entrevistas personales.

La información recabada durante toda esta primera etapa del proceso de la mercadotecnia experiencial ayuda a entender de fondo quién es el cliente, qué necesita, cómo desea satisfacer sus necesidades y qué elementos lo impulsan o no a recomendar; con esa

información se genera un análisis FODA desde el punto de vista del cliente y su experiencia contestando las siguientes preguntas en cada intersección:

- ✓ Fuerzas – Oportunidades: ¿Qué desea el cliente que mi competencia no tiene y yo sí?
- ✓ Fuerzas – Amenazas: ¿Qué desea el cliente que si tengo y mi competencia lo hace mejor?
- ✓ Debilidades – Oportunidades: ¿Qué desea el cliente que no tengo yo y mi competencia tampoco?
- ✓ Debilidades – Amenazas: ¿Qué desea el cliente que mi competencia si tiene y yo no?

Etapa 2: Enfoque a la experiencia del cliente

El sustento de este proyecto radica en modificar donde sea necesario la estructura base de la empresa a través de tres etapas: la revisión del mercado meta y su segmentación, la adaptación de la filosofía de la empresa fundamentado en lo que el cliente necesita, desea y espera, y finalmente la definición o redefinición de los objetivos y estrategias con enfoque a la experiencia del cliente.

Figura 3: Etapas para enfocar la plataforma de la empresa al cliente.



Fuente: Adaptación propia de elementos propuestos por Daft & Marcic (2010), Kotler & Keller (2012) y Koontz & Weihrich (2008).

La revisión de la segmentación no es más que preguntarse si el perfil de los clientes que se tiene definido actualmente es el adecuado, la respuesta dará dos opciones: la empresa debe adecuarse a lo que los clientes actuales desean o redefinir y segmentar con mayor detalle el

tipo de clientes que se quiere tener. Cualquier decisión de se tome debe ser en beneficio tanto de la empresa como de los mismos clientes; posteriormente se debe redactar de nuevo el perfil del cliente segmentándolo lo más detallado posible integrando los factores culturales, sociales y personales que lo identifican.

Posteriormente, al redefinir o ratificar el mercado meta, se debe re direccionar la filosofía de la empresa hacia el cliente; no quiere decir que haya que hacerla de nuevo, quizás si, pero hay que asegurarse que de forma estructural esté orientada hacia las experiencias del cliente, basado en lo que el cliente necesita, desea y espera de la empresa y los productos.

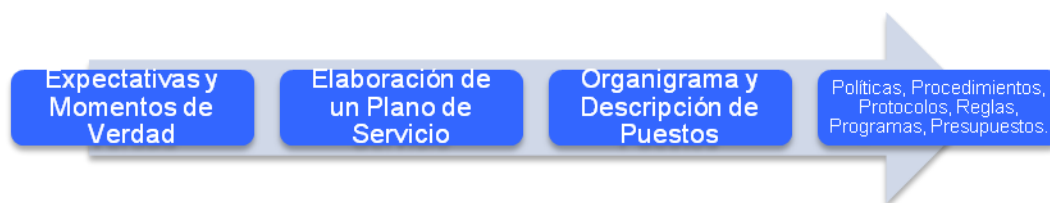
El siguiente paso es plantearse “si este soy yo, esta es mi razón de ser y quiero llegar a determinado punto, entonces: ¿cuál es la dirección que debo llevar?, ¿qué resultados quiero?”. Para contestarlo se retoma el diagnóstico del proceso administrativo para establecer o modificar, donde sea necesario, el objetivo organizacional pensando en el cliente y en la empresa, su beneficio y cómo se dará beneficio (fondo y forma).

Etapa 3: Construcción de la experiencia

Una vez orientada la estructura filosófica hacia la experiencia del cliente se inicia el diseño y construcción de las bases organizacionales que asegurarán en gran medida que se viva en la operación diaria. Para construir la experiencia del cliente se deben basar en tres pilares donde en su intersección el cliente vive la experiencia y evalúa si sus expectativas fueron cubiertas o no: Los procesos, la evidencia física y las personas.

Los procesos representan el flujo operativo de las actividades, los pasos a seguir en el servicio y atención al cliente, considera también el organigrama retomando el análisis situacional, la descripción de puestos y con ello la definición de políticas, reglas, protocolos, programas, etc. que darán soporte y guía al personal; todo ello representado en la siguiente figura.

Figura 4: Etapas para construir la experiencia a través de procesos



Fuente: Adaptación propia de elementos explicados por Koontz & Wihrich (2007) & Zeithaml et al (2009).

En primer lugar se debe identificar correctamente los momentos críticos de verdad en base lo que el cliente espera de la empresa y se elabora el plano del servicio en el que deben plasmarse las etapas de atención, los procesos que se viven en cada una de ellas, los lugares donde suceden y las personas involucradas directa o indirectamente; con ello se pone al cliente como eje rector de las decisiones y se contesta ¿cuál es el organigrama necesario para hacer realidad el plano del servicio? Una vez ordenada la estructura organizacional hacia el cliente se debe detallan las actividades que cada puesto debe ejecutar para cumplir los objetivos. Finalmente se elaboran políticas, procedimientos, protocolos, reglas, programas y presupuestos.

El segundo pilar en la construcción de la experiencia es la evidencia física que representa cualquier elemento visible con el cual el cliente (interno y externo) se topa durante todo el proceso de servicio y atención, incluso en etapas previas al primer acercamiento. La construcción de la experiencia a través de los aspectos físicos contempla la identificación de los elementos de contacto y asegurar su orden a través de un manual institucional como se muestra en la siguiente figura.

Figura 5: Elementos de la evidencia física

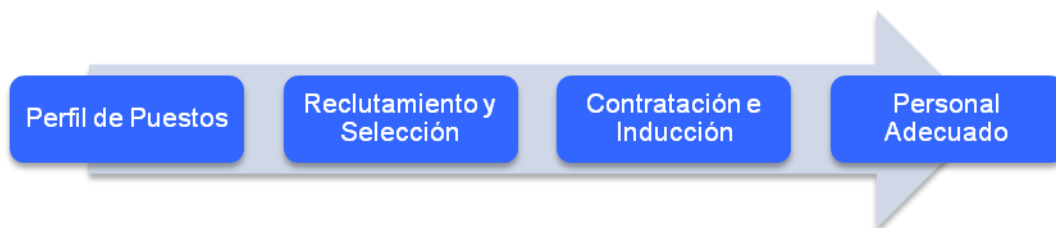


Fuente: Propia

En primer lugar se debe entender cuál es el deber ser de la logística de atención para poder diseñar los espacios apropiados para una adecuada atención, recordando que todo debe ser visualmente atractivo y funcional. Dentro de los elementos de contacto se contempla el uso de uniformes, el uso de la marca en aplicaciones publicitarias, oficinas, estacionamiento, paisajismo, etc. Una vez definidos los elementos de contacto se establece en cada uno el deber ser a través de un manual de identidad.

El tercer pilar que involucra la experiencia son las personas contemplando principalmente al colaborador quien ejecuta los procedimientos; en la figura seis se muestran los elementos para construir la experiencia del cliente desde el personal. En primer lugar se retoma la descripción de puestos enlistando las características que debe tener una persona para ejecutar las actividades descritas para determinado puesto; en segundo término se busca y se selecciona al personal idóneo llevándolo por un proceso de contratación claro donde se le informe lo que se espera de él en cuanto a resultados, tiempos, formas de ejecución y procedimientos. Finalmente el líder debe asegurar que sus colaboradores actuales sean los adecuados para los puestos, así como ayudarles a dar capacitación sobre servicio al cliente y el uso de herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo.

Figura 6: Elementos para construir la experiencia del cliente desde el personal



Fuente: Adaptación propia de lo propuesto por Koontz & Weihrich (2007).

Etapa 4: Comunicación

La siguiente etapa en el proceso de la mercadotecnia experiencial propone que la dirección haga que este proyecto sea una realidad en la empresa, aplicando a través de la comunicación, el liderazgo y la motivación que los colaboradores necesitan buscando

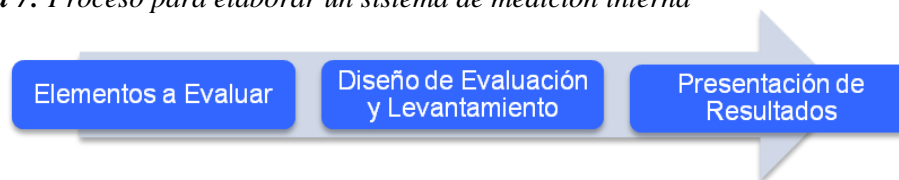
lograr a través de este ejercicio el fortalecimiento de los equipos de trabajo y el cambio requerido en los distintos actores para que como corresponsables el cliente viva la mejor experiencia y lo motive a recomendar. Para esta etapa es necesario tomar en cuenta los objetivos que se promueven en el círculo de los recursos humanos exitosos en adaptación personal de lo propuesto por Lovelock & Wirtz (2009) con orientación hacia la excelencia en el servicio y productividad a través de la comunicación en dos sentidos: facultar al personal en cuanto habilidades, conocimientos, formación de equipos de trabajo y en segundo término en cuanto a motivación.

Uno de los principales retos al hacer realidad este proyecto es que los colaboradores se comprometan en él y hagan lo que tienen que hacer con actitud de servicio convirtiendo la mentalidad de “tengo que hacer mi trabajo” a “quiero hacer mi trabajo” integrando la estrategia a la cultura laboral; para ello es indispensable que todos los colaboradores entiendan la nueva forma de trabajar, por lo que hay que diseñar un sistema de comunicación efectiva.

Etapa 5: Sistema de Medición Interna

Como parte del proceso administrativo en la mercadotecnia es muy importante diseñar un sistema de medición que provea de información y que permitirá analizar bajo la perspectiva y estándares la forma en que se ejecuta la mercadotecnia experiencial en la vida diaria, basándose en los aspectos más importantes para la empresa y el cliente. La siguiente figura es una adaptación propia de elementos propuestos por Daft y Marcic (2010).

Figura 7: Proceso para elaborar un sistema de medición interna



Fuente: Adaptación propia de elementos de control propuestos por Daft & Marcic (2010).

Para elaborar un sistema de evaluación para este proyecto es necesario recordar que la experiencia en el cliente se vive en la intersección entre los procesos, los elementos físicos

(evidencia física) y las personas (clientes y colaboradores); por lo anterior hay que evaluar a las personas en la ejecución de los procesos de servicio que se otorga en la evidencia física. Esta es una evaluación de fondo (ejecución del servicio) y forma (actitud y atención con que se ejecuta el servicio). Para determinar los elementos a evaluar se debe tomar en cuenta tanto el ciclo del servicio (momentos de verdad) cómo el plano del servicio (la secuencia en la relación con el cliente) apoyándose en las políticas, procedimientos y protocolos de atención.

El diseño debe ser completo, fácil de entender y de aplicar, analizando tanto a las personas, como al proceso y los elementos físicos de contacto. De las personas se pretende conocer si ejecutan sus labores basados en relaciones de impacto en los momentos de verdad con actitud de servicio, de los procesos, si estos ayudan a generar buenas experiencias y si son bien ejecutados por las personas sin olvidar los detalles importantes y de los elementos físicos si éstos están bien cuidados y son los adecuados para presentar el producto y/o servicio al cliente.

Los resultados deben presentarse de manera dinámica para que la información no pierda vigencia. Así mismo el reporte debe ser claro estableciendo fechas específicas de sucesos concretos para poder atender de mejor manera los reportes. Es importante hablar de forma general en las situaciones que se presenten, es decir, la experiencia de unos cuantos clientes representa la experiencia de todos los clientes por lo que no es conveniente personalizar el problema, sin embargo si hay una deficiencia muy puntual hay que hacerle saber de inmediato al evaluado la forma correcta de operar, involucrándolo y haciéndole saber lo que se espera de él comentándole también los elementos positivos.

Etapas 6: índice de recomendación del cliente

Pero entonces, ¿cómo saber si un cliente realmente está satisfecho o no?, en ese sentido, lo importante es saber lo que el cliente le dice a sus familiares, amigos y otros respecto de la empresa, porque depende de eso para que un tercero se motive o no a tener un contacto con la empresa. La lealtad del cliente interesa a la empresa siempre y cuando ésta represente rentabilidad, evidentemente hacer que vuelva ayuda a la rentabilidad, pero no quiere decir que sea leal o que lo sea por las razones correctas; es decir, quizás regresa porque no tiene

otra opción o porque se le regalan cosas. Deben recomendar porque están realmente satisfechos con el producto, servicio, trato que reciben y la experiencia en su conjunto.

Para ello se recomienda utilizar el sistema propuesto por Reichheld (2003), "The One Number You Need to Grow", revista Harvard Business, volumen 5534. En él propone preguntar al cliente qué tan dispuesto está por recomendar; si en una escala de valores está muy dispuesto entonces es un cliente satisfecho, si por el contrario contesta que tal vez lo haría, que no lo haría o que definitivamente no recomendaría, entonces está resentido con la empresa por algo que no le convenció y que es necesario realiza una segunda pregunta para indagar acerca de las razones que tiene para no recomendar ampliamente. Se debe tener presente que la primer respuesta que dé es la de mayor peso para ese cliente.

Hay que recordar que en casos de insatisfacción el cliente puede reaccionar de distintas maneras, puede pedir a la empresa una solución o simplemente callarse y no regresar, pero hará lo posible por contarle a sus familiares, amigos y hasta desconocidos su mala experiencia contigo; en ese sentido un cliente que no te recomendaría con los ojos cerrados estará dispuesto a decirte por qué no. Quizás no sea una sola respuesta la que recibas, pero hay que tomarlas en cuenta todas, y en un rango de importancia hay que observar la primer respuesta del cliente porque ello es lo que más le impacta negativamente en su relación contigo.

Etapas 7: Sistema de solución de problemas

Teniendo los resultados del sistema de medición interna y del índice de recomendación del cliente, ¿qué se debe hacer con ello?, la sola información es valiosa pero no suficiente para la mejora, hay que hacer algo para solucionar las deficiencias, para ello es necesario realizar acciones concretas para solucionar los elementos fuera de norma involucrando en la mejora al área correspondiente.

La propuesta radica en establecer un sistema de retroalimentación correctiva llamada "No Conformidad" donde se haga saber al área involucrada las brechas detectadas en la medición interna y en lo que el mismo cliente indicó. Una vez entregado el aviso del problema a mejorar, el líder del área, quien es el responsable de su solución debe proponer la manera en que llevará a cabo la mejora, a través de un plan de trabajo donde se

establezcan actividades, tiempos, personas involucradas y recursos asignados para la solución, así como también el apoyo que necesitan de la dirección para solucionarlo.

Etapa 8: Mantenimiento y retroalimentación

Una vez que el proyecto es una realidad y está operando, el área de mercadotecnia experiencial debe dar soporte a las distintas áreas para que se logren mejores resultados, teniendo la disposición de revisar junto con los líderes de cada área sus resultados analizando los puntos de mejora y teniendo reuniones programadas para motivar la mejora en sus proyectos resolviendo sus inquietudes.

Se debe elaborar y mostrar a las áreas un análisis general de los cambios y mejoras que hay por hacer, así como los recursos generales que se necesitan, haciéndoles saber en todo momento a los líderes del área los beneficios que traen estos cambios para sus áreas, sus colaboradores y para ellos mismo. Al mismo tiempo hay que dar a conocer los avances en el tema de manera graficada para que visualmente se entienda la variación a lo largo del tiempo. Es muy importante llevar a cabo un control preventivo en el que a través de una evaluación simplificada en períodos de tiempo más cortos se pueda conocer si el actuar es el adecuado o si es necesario reorientar los esfuerzos.

El encargado de la mercadotecnia experiencial y los líderes de la empresa son responsables de dar retroalimentación a los generadores de la experiencia observando constantemente los resultados obtenidos en las evaluaciones para poder mantener vigente la satisfacción del cliente teniendo la capacidad de observar, escuchar, cambiar y aprender a moverse tanto como el cliente lo requiera.

DISCUSIÓN

El resultado del proceso de la mercadotecnia experiencial está ligado al modelo de administración estratégica y con ello a los procesos administrativos, desde la etapa de planeación con en el análisis situacional y el enfoque a la experiencia del cliente, la etapa organización con en el diseño y construcción de la experiencia para el cliente, la integración con los métodos de reclutamiento y selección, la dirección en el apartado de comunicación e integración de equipos de trabajo y control con los sistemas de medición

interna y el índice de recomendación del cliente, utilizando la información obtenida para ejercer de nuevo la dirección a través de liderar un sistema de solución de problemas y dar retroalimentación al proyecto.

Por otro lado se identifica a través de las categorías de Maslow los deseos y necesidades de los clientes para poder elaborar un plano de servicio adecuado a ellos estableciendo actividades a realizar, responsabilizados por puestos que deben ser descritos e ideados para cierto tipo de personas para el cual debe darse el círculo de los recursos humanos contratando al personal adecuado, facultándolo y motivándolo.

Este sistema de trabajo y capital humano toma en cuenta tres etapas del servicio (previo a la compra, durante la compra y posterior a la compra), entendiendo que hay tres entes involucrados en la experiencia del cliente: las personas, los procesos y los aspectos físicos que ayudan a entender la relación que debe darse entre estos tres elementos básicos en cada etapa del proceso de compra.

En la creación o modificación de los procesos de atención es importante entender que la promesa de valor genera expectativas que deben ser administradas por la empresa, tratando de no prometer cosas que no se puedan cumplir y siendo ampliamente honestos con el cliente hablando siempre con información veraz, aunque en ocasiones no sea del total agrado para el cliente, sin embargo al ser honestos el cliente puede con mayor facilidad entender las posturas de la empresa y la misma empresa podrá ser flexible en los momentos que sea necesario.

Para administrar de la mejor manera los momentos de verdad lo que tiene que suceder en la interacción personas, ambiente físico y procesos es relacionarla con los estándares de servicio establecidos por el cliente en la matriz de integración que permite conocer en cada etapa lo que no se debe dejar de hacer en beneficio del cliente. En dicha matriz el cliente deposita sus expectativas.

Al evaluar al cliente y encontrar deficiencias se analizan los componentes de recuperación efectivo del servicio y del cliente, es decir contestar a la pregunta: ¿cómo recuperar al cliente insatisfecho? A través del sistema de solución de problemas, que aprovecha la

información generada y profundiza en el tema con los responsables para provocar la mejora y recuperar al cliente.

CONCLUSIÓN

Indudablemente este proyecto da respaldo tanto a la administración general como a las áreas de la empresa, fungiendo como un ente integrador, no solo entre áreas y departamentos, sino acercando al cliente con la empresa. La mercadotecnia experiencial debe buscar la forma en que la empresa opere en beneficio del cliente pero también en beneficio propio sin sacrificar la rentabilidad de la empresa.

Recuerden que el objetivo de este proyecto es buscar la recomendación a través de una relación con el cliente donde éste cubra sus satisfactores y a su vez tenga una excelente experiencia con la empresa, para que sin dudarlo regrese (lealtad) y recomiende entre sus familiares y amigos a la empresa.

RECOMENDACIONES

El éxito de este proyecto depende, como se mencionó antes, de la disposición de todos los actores de la compañía, empezando por el dueño o director de la empresa, por lo que se recomienda hablar claramente con los actores para involucrarlos en el proceso de generación de experiencias, haciéndolos corresponsables del logro de los objetivos, si los líderes no se comprometen con este proceso difícilmente se impactará al cliente de manera positiva.

Se recomienda también que el área de mercadotecnia sea promotora de las mejores prácticas e integradora de la participación de las otras áreas, buscando los beneficios comunes y ayudándoles para que entre ellas trabajen en equipo. Es muy importante que los colaboradores encuentren en la mercadotecnia experiencial un lugar donde se gestione la solución de problemas.

La estructura de la propuesta del proceso de la mercadotecnia experiencial presentada en este proyecto de investigación está fundamentada en procesos administrativos y mercadológicos, sin embargo, este es un proyecto que no puede ser cerrado y debe buscar siempre mejores formas de hacer las cosas, por lo que las herramientas propuestas en cada

etapa del proceso pueden ser modificadas basado en las necesidades particulares del cliente y la misma empresa.

Finalmente se recomienda que el área de recursos humanos y servicio al cliente trabajen de la mano en este proyecto, ayudando a establecer correctamente los perfiles, descripciones de puesto y contrataciones, así como ejercer la función de comunicador constante en temas relevantes para cada área que sean de impacto para la experiencia del cliente promoviendo siempre a través de un trato humano tanto para el colaborador como para el cliente.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernárdez (2007). "Desempeño Organizacional (Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones)". Bloomington Indiana: Global Business Press.
- Daft & Marcic (2010). "Introducción a la Administración". México, DF: Cengage Learning Editores.
- Koontz & Weihrich (2007). "Elementos de Administración, un enfoque internacional". México, DF: Mc Graw Hill Interamericana.
- Koontz, Weihrich & Cannice (2008). "Administración, Una perspectiva global y empresarial". México, DF: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Kotler & Keller (2012). "Dirección de Marketing". Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.
- Lovelock & Wirtz (2009). "Marketing de Servicios, Personal, Tecnología y Estrategia". Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.
- Oracle Europa. "Estadística ¿Por qué los clientes se van?" recuperado el martes 11 de diciembre de 2012, <http://www.marketingdeservicios.com/blog/servicio-al-cliente/la-satisfaccion-del-cliente-ya-no-es-suficiente/>.
- Reichheld (2003). "Article: The One Number You Need to Grow". Cambridge, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Stanton, Etzel & Walker (2007). "Fundamentos de Marketing". México, DF: Mc Graw Hill.
- Tamayo (2009). "El proceso de la investigación científica". México, DF: Limusa.
- Zeithaml, Bitner & Gremler (2009). "Marketing de Servicios". México, DF: Mc Graw Hill.

Capítulo 27. Análisis financiero a la empresa CYDSA, S.A.B. de C.V. que permita proyectar soluciones a la alta dirección.

Aimeé Judith Pérez Villa y María Elvira López Parra.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar un análisis de los estados financieros de una empresa para tomar decisiones adecuadas por medio de la aplicación de distintos métodos como porcentajes integrales en los que consiste en expresar en porcentajes las cifras de un estado financiero, también las razones financieras como son las razones simples y de cobertura y las razones bursátiles donde estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa, así mismo se aplica el método de tendencias en el cual se refleja cómo le fue a la empresa en el año por medio de la comparación realizada de un año a otro. Por otro lado se analiza el Estado de Flujo de Efectivo ya que es un estado financiero básico que muestra las fuentes y aplicaciones del efectivo de la entidad en el periodo, las cuales son clasificadas actividades de operación de inversión y de financiamiento y para finalizar se realiza un análisis global de la empresa para dar una conclusión más acertada de cómo se encuentran los recursos financieros de la misma. Al realizar el análisis financiero e interpretarlo adecuadamente proporciona datos precisos de cómo se encuentra la liquidez, la rentabilidad, la capacidad de pago y la utilidad que generó la empresa en el año, por lo tanto la comparación de un año con otro ayuda a medir el crecimiento y deficiencias de la empresa, con el fin de tomar decisiones acertadas para optimizar utilidades y servicios de la misma.

Palabras Clave: Liquidez, Rentabilidad, Análisis.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

En 1932, Fitzpatrick llevó a cabo los primeros trabajos que dieron origen a la denominada etapa descriptiva, el objetivo central de estos trabajos consistió en intentar detectar las quiebras empresariales a través de sólo el uso de ratios. Estos consistían en indicadores que permitían ver la rentabilidad del negocio.

Posteriormente, Beaver (1966) y Altman (1968) iniciaron la etapa predictiva del fracaso empresarial con el desarrollo de sus modelos. A partir de estas investigaciones hasta hoy en

día se continúan produciendo numerosos trabajos en el mundo para perfeccionar los modelos previstos.

La quiebra masiva de empresas en países desarrollados y en países en vías de desarrollo durante los años setenta, llevó a los países más adelantados en los campos de las finanzas, la estadística, la informática y la contabilidad, a emprender estudios dedicados a la predicción de quiebras y a la capacidad para generar recursos suficientes para hacer frente a las obligaciones de mediano y largo plazos. (Ibarra, 2010).

Planteamiento Del Problema

Las empresas tienen dificultad al momento de tomar decisiones tanto administrativas como financieras, porque a simple vista los estados financieros no reflejan las expectativas reales del rendimiento de la empresa ya que sin un análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico de los recursos financieros de la empresa e interpretarlos.

En la actualidad, las empresas tienen diferentes opciones de financiamiento como proveedores, clientes, aportación de capital, factoraje, bancos, entre otros. La mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas no tienen acceso a todas estas opciones porque no cuentan con los requisitos necesarios, así mismo algunas de estas empresas se desarrollan dentro del sector informal, lo que repercute en un problema para la economía del país. (Cano, Suarez, 2003).

Según Cohen (2005), las micro, pequeñas y medianas empresas enfrentan diversos problemas, los cuales divide en problemas de Mercado, de Administración y problemas Financieros.

Álvarez (2008), señala que gran cantidad de PYMES no toman las decisiones acertadas en cuestión financiera, lo cual las puede llevar a la quiebra, o bien no sabrán cuál es la liquidez de la empresa, a causa de no realizar un análisis de sus estados financieros. Por ello es importante el control financiero para evitar este tipo de problemas y disminuir la irregularidad de la información que generan.

Ante la problemática antes descrita, es necesario destacar los beneficios de contar con un método para la elaboración de un análisis sobre la información financiera emitida, con el

objeto de ayudar a la toma de decisiones, la detección de problemas financieros y la determinación del rendimiento real de los propietarios, en la pequeña empresa. (Serrano, 2011).

De ahí se desprende la siguiente pregunta de investigación: ¿qué herramienta financiera pudiera apoyar a la toma de decisiones de las empresas y de qué manera se puede interpretar esa información?

Justificación

Los directivos de las empresas se apoyan de los estados financieros para tomar decisiones dentro de la misma por medio de una herramienta que es el análisis financiero, desarrollando razones financieras con la información proyectada en los estados financieros de la empresa, ya que con esto se puede obtener mayores rendimientos sobre sus inversiones y su crecimiento. Cuando las organizaciones identifican la proporción que guarda cada uno de los rubros en la información financiera, les permite conocer del total qué porcentaje está en sus activos, pasivos y capital, por lo tanto esto les facilita la toma de decisiones en cuanto a inversión, pago de deuda, entre otros.

Al aplicar el método de tendencias esto tiene como propósito determinar la importancia de las cifras presentadas en los estados financieros con base en su comportamiento histórico.

El utilizar razones financieras como indicadores puede medir o cuantificar la realidad económica y financiera de la empresa, así como su capacidad para asumir las diferentes obligaciones. Además al realizar un análisis bursátil se obtiene información relevante que ayuda a la toma de decisiones para realizar inversiones.

Objetivo

Identificar el crecimiento en el año y descubrir áreas específicas con problemas de la empresa así como analizar e interpretar los estados financieros aplicando el método de porcentos integrales, tendencias y razones financieras para tomar decisiones convenientes a la empresa y así entender el comportamiento de los recursos financieros de la misma.

MARCO TEÓRICO

Análisis Financiero.

El análisis de estados financiero es un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas. De esta forma, desde una perspectiva interna, la dirección de la empresa puede ir tomando las decisiones que corrijan los puntos débiles que puedan poner en riesgo su futuro, al mismo tiempo que se saca provecho los puntos fuertes para que la empresa alcance sus objetivos. Desde una perspectiva externa, estas técnicas también son de gran utilidad para todas aquellas personas interesadas en conocer la situación y evolución de la empresa. (Amat, 2008).

Técnicas de análisis.

Las técnicas más utilizadas en el análisis de los estados financieros según Rubio (2007) son los siguientes:

- a) Comparación: consiste en determinar las semejanzas y diferencias existentes entre un balance y demás estados contables, de un año con otro.
- b) Porcentajes (análisis estructural): Al apreciar un análisis verticalmente se puede apreciar con facilidad la composición relativa de activo, pasivo y resultados. Tiene una gran importancia en el análisis de balances, pero con todo ello, no debemos prescindir de los valores absolutos, cuyo estudio es necesario para ponderar mejor las oscilaciones de los porcentajes; estos pueden variar en un sentido y los totales en otro.
- c) Números índices: Consiste en estudiar la tendencia de cada grupo de cuentas, tomando como base un ejercicio normal, o sea, que no presente grandes variaciones, lo que facilita una rápida visión de conjunto de los aumentos y disminuciones correspondientes.
- d) Representación gráfica: Consiste en mostrar los datos contables mediante graficas adecuadas según se refiera el análisis estructural o dimensional de la empresa, esto se utiliza para hacer resaltar determinadas relaciones e interpretaciones.
- e) Ratios: Consiste en relacionar diferentes elementos o capacidades que puedan tener una especial significación dentro de la empresa.

Los ratios son en muchos casos, números relevantes, proporcionales, que informan sobre la economía y marcha de la empresa. (Rubio, 2007).

Razones Simples.

Según Perdomo (2000) este procedimiento consiste “en determinar las diferentes relaciones de dependencia que existen al comparar geoméricamente las cifras de dos o más conceptos que integran el contenido de los estados financieros de una empresa determinada.”.

A continuación se muestra el cuadro 2.1 que permite identificar las razones financieras, así como las fórmulas y el objetivo de cada una de ellas.

Cuadro 2.1. Cuadro de razones financieras

Razones:	Fórmulas:	Objetivos:
Solvencia		
Índice de circulante	Activos circulantes ÷ Pasivos circulantes	Medir la capacidad para cubrir compromisos inmediatos
Capital neto de trabajo	Activo circulante – Pasivo circulante	Medir la liquidez de operación
Liquidez		
Prueba del ácido	(Activos Circulantes – Inventarios) ÷ Pasivo circulante	Medir la capacidad de pago sin depender de inventarios
Actividad		
Rotación de inventarios	Costo de ventas ÷ Inventarios	Medir le eficacia en los inventarios de la empresa
Rotación de activo total	Ventas netas ÷ Activo total	Medir la eficacia en el uso de los activos
Rotación de activo fijo	Ventas netas ÷ Activo fijo	Medir le eficacia en el uso de los activos fijos
Plazo promedio de cobro	Clientes ÷ Ventas promedio diarias	Medir la eficacia del crédito a los clientes en días
Rotación de clientes	Ventas netas ÷ Promedio de clientes	Medir la eficacia en el manejo de crédito a clientes
Plazo promedio de pago	Proveedores ÷ Compras promedio por día	Medir la eficacia del uso del crédito en días
Rotación de proveedores	Compras netas ÷ Promedio de proveedores	Medir la eficacia en el uso de crédito de proveedores
Endeudamiento		
Endeudamiento	Pasivo total ÷ Activo total	Medir la porción de activos financiados por deuda
Pasivo a Capital	Pasivo a largo plazo ÷ Capital	Medir la relación entre deudas a largo plazo y capital
IDRA (Impacto de la deuda en la rentabilidad del accionista)	$\frac{[UAI](Pasivo\ total/Activo\ total) - intereses](1-t)}{Capital\ contable}$	Medir el impacto relacionado con los riesgos financieros y la inversión de capital

Rentabilidad		
Rendimiento sobre ventas:		
Margen bruto de utilidad		
De utilidad de operación	Utilidad bruta ÷ Ventas netas	Medir el rendimiento después de costos operativos
Margen de utilidad neta	Utilidad de operación ÷ Ventas netas	Medir el rendimiento después de gastos operativos
Rendimiento sobre inversión:	Utilidad neta ÷ Ventas netas	Medir el rendimiento neto de la empresa
Rendimiento sobre activos		
Fórmula Dupont		
Rendimiento del capital	Utilidad neta ÷ Activos totales	Medir el rendimiento neto de los activos totales
Rendimiento sobre capital común	(Margen de utilidad neta) (rotación de activos)	Medir el rendimiento neto de los activos totales
Utilidad por acción	Utilidad neta ÷ Capital social	Medir el rendimiento neto del capital social
	Utilidad disponible ÷ Número de acciones	Medir la rentabilidad por acción
Cobertura		
Cobertura de intereses	Utilidad de operación ÷ Cargos financieros	Medir la capacidad de cubrir los intereses contratados

Fuente: Gómez, S. (S. f.).

Análisis Bursátil.

El análisis bursátil se define como la técnica para estudiar detalladamente las características específicas de un determinado portafolio de inversiones. Esta información se constituye como la base para la toma de decisiones por parte de los inversionistas. El análisis bursátil también es utilizado por las empresas para estudiar sus posibilidades de financiación en los mercados de valores. El objetivo principal del análisis bursátil consiste en determinar el valor de los instrumentos de inversión existentes en los mercados bursátiles, en función de los intereses de los inversionistas. (Quijano, S. f.).

Método de tendencia.

Mediante este método, se puede determinar la propensión relativa y absoluta de las cifras proyectadas en los estados financieros de la empresa. Desde luego que los conceptos deberán ser homogéneos.

Algunas de las características a observar en este método:

Tendencias: (%) relativo, absoluta (\$), mezcladas (%,\$).

Es recomendable tomar en cuenta las siguientes consideraciones mínimas que deberán observarse en su aplicación según García (2010):

1. Este procedimiento facilita la retención y apreciación de la tendencia, hecho que facilita el hacer la estimación de posibles cambios futuros en la empresa.
2. Las normas para valuar deben ser las mismas para los estados financieros que se presentan, que sean congruentes con el estudio y lo que se persigue.
3. La información descrita en los estados financieros que se presentan, debe corresponder al mismo ejercicio o período.
4. Para su aplicación se sugiere, comparar estados financieros de ejercicios anteriores, ya que permitirá observar la tendencia de las cifras actuales.
5. Las cantidades comparadas deben pertenecer a estados financieros de la misma empresa.
6. Puede aplicarse con otro procedimiento, dependiendo del analista financiero y el objetivo deseado.
7. Al ser este un estudio que explora el pasado y su tendencia al paso del tiempo, se logra identificar problemas o dificultades sobre el estado que reflejan las cifras de la empresa, por lo que constituye una base importante para el analista financiero para futuros estudios así como para plantear una serie de recomendaciones.

Método de Porcientos Integrales.

El procedimiento de porcientos integrales consiste “en la separación del contenido de los estados financieros a una misma fecha o correspondiente a un mismo periodo, en sus elementos o partes integrantes, con el fin de poder determinar la proporción que guarda cada una de ellas en relación con el todo.” (Perdomo, 2000).

Base del procedimiento

Toma como base este procedimiento, el axioma matemático que se enuncia diciendo que “el todo es igual a la suma de sus partes”, de donde el todo se le asigna un valor igual al 100% y las partes a un porcentaje relativo (Perdomo, 2000).

Aplicación

“Su aplicación puede enfocarse a estados financieros estáticos, dinámicos, básicos o secundarios, etc., tales como balance general, estado de pérdidas y ganancias, estado del costo de ventas, estado de costos de producción, estado analítico de gastos de fabricación, estado analítico de gastos de venta, etc., desde luego, que el procedimiento facilita la comparación de los conceptos y las cifras de los estados financieros de una empresa, con los conceptos y las cifras de los estados financieros de empresas similares a la misma fecha o del mismo periodo, con lo cual se podrá determinar la probable anormalidad o defecto de la empresa que es objeto de nuestro trabajo” (Perdomo, 2000).

Formulas aplicables.

$$\text{Porcentaje integral} = \frac{\text{Cifra parcial}}{\text{Cifra base}} * 100$$

(Porcentaje integral es igual a cifra parcial sobre cifra base por cien).

MÉTODO

Sujeto: para llevar a cabo el análisis financiero se identificó una empresa que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, siendo esta: CYDSA, S.A.B DE C.V un grupo industrial mexicano líder, con plantas en 7 poblaciones de la República Mexicana y exporta sus productos a más de 20 naciones.

Materiales: en este rubro se utilizaron estados financieros que proporciona la empresa y que están públicos en la página de la Bolsa Mexicana de Valores, como son: Estado de Resultados, Estado de Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo.

Procedimiento: para el desarrollo de este análisis se siguieron los siguientes pasos:

- a) Se identificó la empresa en la página de la Bolsa Mexicana de Valores
- b) Se aplicaron las fórmulas de las razones financieras y se hizo la interpretación de cada uno de los resultados.
- c) Se calcularon los porcentajes integrales del Estado de Resultados y el Estado de Situación Financiera, y se graficaron los rubros de pasivos identificando la deuda que tiene a corto y largo plazo, así mismo la utilidad de la empresa comparando un año con otro.
- d) Se aplicó el método de tendencias de los estados financieros: Estado de Resultados y el Estado de Situación Financiera
- e) Se analizó el Estado de Flujo de Efectivo para darse cuenta de cómo se encuentra la empresa respecto a su movimiento de efectivo en el año.
- f) Por último se realizó un análisis de cada método aplicado a los Estados Financieros y un análisis global de cómo se encuentra la empresa, según su capacidad de pago respecto a sus activos.

RESULTADOS

A continuación se muestra el resultado del análisis financiero aplicando las técnicas de Razones financieras, tendencias, porcentajes integrales y análisis bursátil de la empresa CYDSA, SAB DE CV.

Razones financieras.

RAZON	FORMULA 2008	INTERPRETACION
RAZONES DE LIQUIDEZ		
Índice de liquidez	$2,829 / 1,455 = 1.94$	Por cada peso de activo que tiene la empresa, tiene capacidad de pago \$1.94
Prueba del acido	$2,829 - 587 = 1.54$	Por cada peso de activos que cuenta la empresa, tiene disponible para pagar \$1.54
Disponible	$739 / 1,455 = .51$	Por cada peso que debe la empresa tiene disponible en efectivo 51 centavos
Capital de trabajo	$2,829 - 1,455 = 1,374$	La empresa termina con un rango de 1,374 millones de pesos para seguir operando el próximo año
RAZONES DE ACTIVIDAD		
Rotación de cuentas por cobrar	$3,482.5 / 1,460 = 2.39$	2 veces al año la empresa recupera sus deudas
Días de cobranza	$360 / 2.39 = 150.63$	En promedio cada 150 días le da de plazo a sus clientes para pagar

Rotación de inventarios	$4,738 / 359 = 13.20$	13 veces al año está vendiendo su almacén
Días de inventarios	$360 / 13.20 = 27.27$	Cada 27 días está surtiendo su almacén
Rotación de cuentas por pagar	$4,727 / 868 = 5.44$	5 veces al año paga a sus proveedores
Días de pago	$360 / 5.44 = 66.18$	66 días tarda en pagar a sus proveedores
Ciclo Financiero	$27 + 150 - 66 = 111$	111 días tarda en recuperar el dinero
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO		
Endeudamiento	$3,472 / 7,650 = .45$	Por cada peso que tiene la empresa, debe 45 centavos
Protección al pasivo circulante	$4,178 / 1,455 = 2.87$	Por cada peso que debe a corto plazo, puede garantizar \$2.87
Protección al pasivo total	$4,178 / 3,472 = 1.20$	Por cada peso que tiene de deuda, puede garantizar \$1.20
RAZONES DE RENTABILIDAD		
Margen de utilidades	$194 / 6,965 = .03$	Del total que vendió la empresa, le quedo de utilidad un 3%
Rendimiento de la inversión	$194 / 7,650 = .03$	Por cada peso de activo, generó una utilidad de 3 centavos
Rendimiento del capital	$194 / 2,615 = .07$	Por cada peso aportado por los socios generó utilidad de 7 centavos
Utilidad por acción	$194,000 / 1,706,813 = .11$	Por cada acción que tiene la empresa, le corresponde 11 centavos
RAZONES DE COBERTURA		
Cobertura financiera de intereses	$346 + 140 / 140 = 3.47$	Por cada peso que pagó la empresa de interés generó en las utilidades \$3.47
Cobertura financiera total	$346 + 140 / 140 + 1,665 = .27$	Por cada peso de interés y de deuda generó una utilidad de 27 centavos

RAZON	FORMULA 2009	INTERPRETACION
RAZONES DE LIQUIDEZ		
Índice de liquidez	$3,415 / 1,602 = 2.13$	Por cada peso de activo que tiene la empresa, tiene capacidad de pago \$2.13
Prueba del acido	$3,415 - 526 / 1,602 = 1.80$	Por cada peso de activos que cuenta la empresa, tiene disponible para pagar \$1.80
Disponible	$713 / 1,602 = .45$	Por cada peso que debe la empresa tiene disponible en efectivo 45 centavos
Capital de trabajo	$3,415 - 1,602 = 1,813$	La empresa termina con un rango de 1,813 millones de pesos para seguir operando el próximo año
RAZONES DE ACTIVIDAD		
Rotación de cuentas por cobrar	$3,324.5 / 1,493.5 = 2.22$	2 veces al año la empresa recupera sus deudas

Días de cobranza	$360 / 2.22 = 162.16$	En promedio cada 162 días le da de plazo a sus clientes para pagar
Rotación de inventarios	$4,417 / 315.5 = 14$	14 veces al año está vendiendo su almacén
Días de inventarios	$360 / 14 = 25.71$	Cada 25 días está surtiendo su almacén
Rotación de cuentas por pagar	$4,406 / 901 = 4.90$	4 veces al año paga a sus proveedores
Días de pago	$360 / 4.90 = 73.47$	73 días tarda en pagar a sus proveedores
Ciclo Financiero	$25 + 162 - 73 = 114$	114 días tarda en recuperar el dinero
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO		
Endeudamiento	$3,882 / 8,269 = .47$	Por cada peso que tiene la empresa, debe 47 centavos
Protección al pasivo circulante	$4,387 / 1,602 = 2.74$	Por cada peso que debe a corto plazo, puede garantizar \$2.74
Protección al pasivo total	$4,387 / 3,882 = 1.13$	Por cada peso que tiene de deuda, puede garantizar \$1.13
RAZONES DE RENTABILIDAD		
Margen de utilidades	$452 / 6,649 = .07$	Del total que vendió la empresa, le quedo de utilidad un 7%
Rendimiento de la inversión	$452 / 8,269 = .05$	Por cada peso de activo, generó una utilidad de 5 centavos
Rendimiento del capital	$452 / 2,615 = .17$	Por cada peso aportado por los socios generó utilidad de 17 centavos
Utilidad por acción	$452,000 / 1,300,736 = .35$	Por cada acción que tiene la empresa, le corresponde 35 centavos
RAZONES DE COBERTURA		
Cobertura financiera de intereses	$838 + 131 / 131 = 7.40$	Por cada peso que pagó la empresa de interés generó en las utilidades \$7.40
Cobertura financiera total	$838 + 131 / 131 + 1,318 = .67$	Por cada peso de interés y de deuda generó una utilidad de 67 centavos

Informe de razones financieras.

CYDSA, S. A. B de C. V.

Por medio de la presente se le informa que se realizó un análisis utilizando el método de razones financieras como las razones simples y de cobertura, así como también se utilizaron las razones bursátiles, estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, el apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Para comparar con precisión las razones financieras del año 2009 con el año 2008 se utiliza el método de tendencia ya que esto ayuda para saber en qué año le fue mejor a la empresa. Dentro de las razones de liquidez refleja que en el año 2009 en comparación con el año 2008 aumento su capacidad de pago a corto plazo, esto se debió a que sus deudas eran mayores, pero contaba con más activos.

Para seguir operando al siguiente año la empresa termino el 2009 con un rango mayor al del año anterior. En las razones de actividad se pudo observar que la empresa recupera sus créditos 2 veces por año comparado con el año anterior redujo la rotación de cuentas por cobrar ya que tuvo menos ventas a crédito y aumento un 6% más al año 2008 sus ventas de almacén. Ya que en el año 2009 bajo su rotación de cuentas por pagar en un 9.93% a causa de que tuvo menos compras a crédito.

En el año 2009 aumento su ciclo financiero ya que tarda más en generar recursos financieros para la empresa a comparación con el año anterior.

La empresa se endeudo un 4.44% más que en el año 2008 y tuvo mayores utilidades ya que su costo de venta era más bajo.

Del total de los activos que tenía la empresa genero una mayor utilidad en ese mismo año porque contó con más activos. La cobertura financiera total de la empresa aumentó en el año 2009 más del doble que en el año 2008 para cubrir sus créditos con intereses incluidos, pero aun así ninguno de los dos años tiene lo necesario para cubrirlos.

Al analizar las razones bursátiles en el año 2009 revela que en el múltiplo de valor en libros de la empresa obtendrá el accionista 8 veces más de lo que pagó por cada acción si son vendidas.

En el múltiplo de costo porcentual promedio de deuda se observa que por cada peso que la empresa debe, paga de interés .0064 al año.

Se le informa que en el múltiplo de interés sobre ventas el .37% de sus ingresos en el año lo destina al pago de intereses.

En el múltiplo de utilidad por acción del total de la utilidades que generó la empresa, destina el 2.98% a intereses. Por lo tanto se concluye que la empresa generó mejores utilidades en el año 2009, tiene más capacidad para pagar sus deudas a corto plazo, bajó un porcentaje en rotación de cuentas por pagar, es decir, le están dando más tiempo para cubrir sus deudas. En la cobertura financiera total, aumentó más del doble para el año 2009 pero esto no quiere decir que tiene capacidad para pagar los intereses de las deudas que tiene la empresa.

En cuanto al múltiplo del valor en libros, si un accionista necesitara dinero si le conviene vender las acciones ya que recibiría un poco más del 8% sobre el valor de lo que pagó por cada acción. El múltiplo costo porcentual promedio de deuda paga el 0.0064 centavos por cada peso al año.

La porción de interés financiero por cada peso destina el .37% a pago de intereses. La empresa reserva el 2.98% a intereses de lo que generó en el múltiplo de utilidad por acción, antes de impuestos.

Lo que se recomienda que trate de cubrir sus deudas en un menor tiempo del indicado, la empresa dura demasiado tiempo en generar recursos financieros entonces debería dar menos tiempo a sus clientes para que le paguen así poder surtir más rápido el almacén.

Porcientos integrales.

BALANCE GENERAL

CYDSA, S.A.B. DE C.V. (Millones de pesos)

ACTIVO	2008	%	2009	%	PASIVO	2008	%	2009	%
Activo Circulante	2829	36.98	3415	41.29	Corto Plazo	1455	19.02	1602	19.37
Otros Activos Circulantes	2786	36.41	3341	40.40	Créditos Bancarios Corto Plazo	190	2.48	246	2.97
Activo Circulante de Op. Discont.	43	0.56	74	0.89	Pasivos Corto Plazo de Op. Disc.	10	0.13	6	0.07
Activo No Circulante	4821	63.01	4854	58.70	Otros Pasivos Corto Plazo	1255	16.40	1350	16.32
Otros Activos No Circulantes	659	8.61	1017	12.29	Largo Plazo	2017	26.36	2280	27.57
Activos No Circulantes de Op. Discont.	1121	14.65	816	9.86	Créditos Bancarios Largo Plazo	1585	20.71	1264	15.28
Activos Fijos	3041	39.75	3021	36.53	Pasivos Largo Plazo de Op. Disc.	13	0.16	15	0.18
					Otros Pasivos Largo Plazo	419	5.47	1001	12.10
					TOTAL PASIVO	3472	45.38	3662	44.28
					Capital Contable	4178	54.61	4387	53.05
					Capital Contable Mayoritario	3954	51.68	4172	50.45
					Capital Contable Minoritario	224	2.92	215	2.60
TOTAL ACTIVO	7650	100	8269	100	TOTAL PASIVO + CAPITAL	7650	100	8269	100

Informe de porcientos integrales.

CYDSA, S.A. DE C.V.

Por medio de la presente se le informa que se realizó la técnica de porcientos integrales a los Estados Financieros de los años 2009-2008 para conocer la importancia que tienen las partes que integran la empresa. Los porcientos integrales consisten en determinar la composición porcentual de cada cuenta de Activo, Pasivo y Patrimonio, tomando como

base el valor del Activo total y el porcentaje que representa cada elemento del Estado de Resultados a partir de las Ventas netas.

Porcentaje integral = Valor parcial/valor base X 100

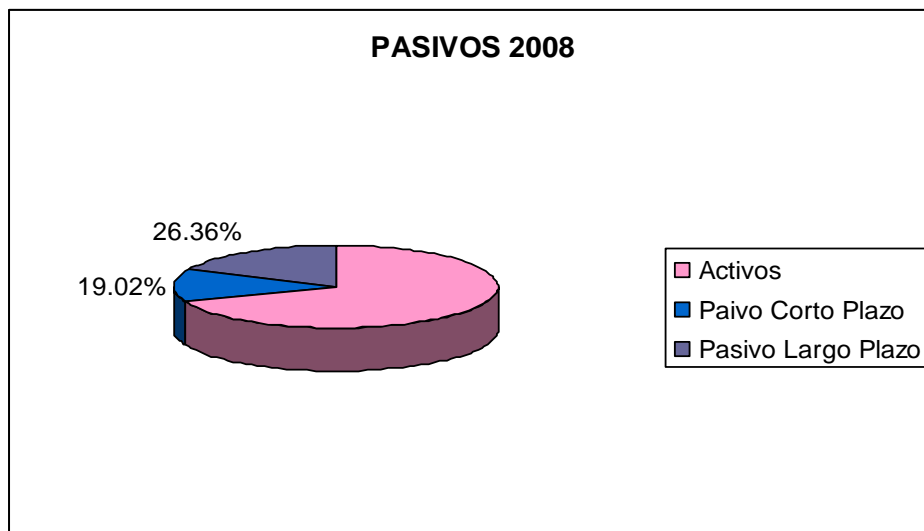
Ejemplo: El valor del Activo total de la empresa es \$1.000.000 y el valor de los inventarios de mercancías es \$350.000.

Porcentaje integral = $350.000/1.000.000 \times 100$

Porcentaje integral = 35%

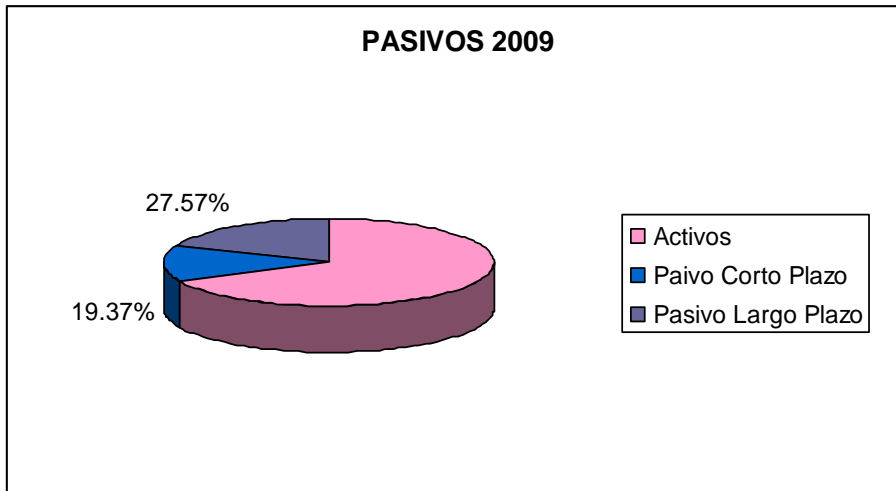
Gráfica Porcientos integrales.

Gráfica 1: Porcientos integrales del Pasivo 2008.



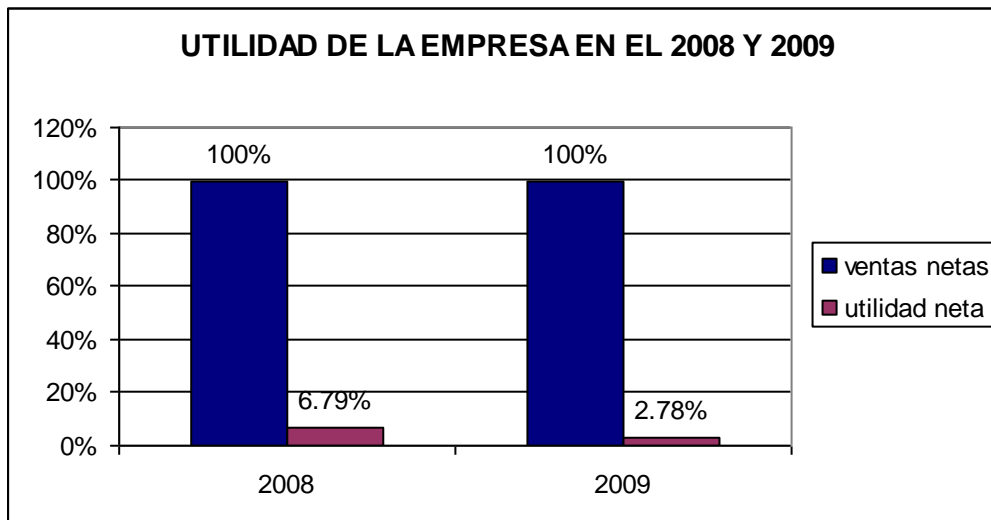
Del total de los activos que cuenta la empresa en el año 2008, tiene un adeudo a corto plazo del 19.02% y un 26.36% a largo plazo.

Gráfica 2: Porcientos integrales del Pasivo 2009.



Del total de los activos que cuenta la empresa en el año 2009, tiene un adeudo a corto plazo del 19.37% y a largo plazo un 27.57%.

Gráfica 3: Porcientos integrales de la utilidad de la empresa en el 2008 y 2009.



Del total de las ventas que tuvo la empresa, en el año 2008 generó una utilidad del 6.79% y en el 2009 un 2.78%, por lo tanto a la empresa tuvo mejores utilidades en el año 2008.

Informe de flujo de efectivo.

CYDSA, S. A. B de C. V.

Por medio de la presente se le informa que se realizó un análisis al Estado de Flujo de Efectivo donde refleja que la empresa CYDSA, S.A. de C.V. inició el año 2009 con un efectivo de 739 millones de pesos pero en el mismo año generó en sus operaciones un total de \$1,244 millones ya que aumentó su inventario comprando mercancía a crédito, así como también hubo pago de impuestos.

Se puede observar que tuvo un flujo aplicado en actividades de inversión con un total de \$118 millones a causa que se adquirió inmueble maquinaria y equipo así como gastos por amortizar.

En actividades de financiamiento tuvo una disminución de efectivo porque pago préstamos bancarios por 186 millones de pesos, pago dividendos a los accionistas de CYDSA, S.A. de C.V. y minoritarios una cantidad de \$83 millones, pagó intereses y por el motivo de que la empresa tuvo gran liquidez se decidió recomprar acciones para proteger en parte a su capital.

La empresa terminó el año 2009 con 1,288 millones de pesos y con esto se puede dar cuenta que su efectivo aumentó con \$604 millones de un año a otro. Se puede observar que a la empresa le fue bien en el año 2009 porque generó utilidades más altas que el año 2008 y le dio oportunidad de pagar deudas e invertir para aumentar su crecimiento al igual que en inversión disminuyó de 265 millones de pesos en 2008 a 118 millones de pesos en 2009.

Tendencia relativa.

CYDSA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
BALANCES GENERALES CONSOLIDADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 Y 2008

(Millones de pesos)

ACTIVO	<u>2009</u>	<u>2008</u>	TENDENCIA
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 713	\$ 739	-3.52%
Fondo para usos específicos	575		
Clientes, neto	1341	1336	0.37%
Otras cuentas por cobrar	186	124	50.00%
Inventarios, neto	526	587	-10.39%
Activos circulantes de operaciones discontinuadas	74	43	72.09%
Activo circulante	<u>3415</u>	<u>2829</u>	20.71%
Inversión en acciones	26	32	-18.75%
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	3021	3041	-0.66%
Gastos por amortizar, neto	25	11	127.27%
Otros activos	41	41	0.00%
Impuestos sobre la renta diferido	925	575	60.87%
Activos no circulantes de operaciones discontinuadas	816	1121	-27.21%
Activo total	<u>\$ 8,269</u>	<u>\$ 7,650</u>	8.09%

PASIVO

Vencimiento circulante del pasivo a largo plazo	\$ 246	\$ 190	29.47%
Proveedores	934	868	7.60%
Otras cuentas por pagar	416	387	7.49%
Pasivos circulantes de operaciones discontinuadas	6	10	-40.00%
Pasivo a corto plazo	<u>1602</u>	<u>1455</u>	10.10%
Préstamos bancarios	1264	1585	-20.25%
Beneficios a empleados por terminación y retiro	344	339	1.47%
Instrumentos financieros derivados	54	80	-32.50%
Impuestos por pagar	603		
Pasivos no circulantes de operaciones discontinuadas	15	13	15.38%
Pasivo a largo plazo	<u>2280</u>	<u>2017</u>	13.04%
	<u>\$</u>	<u>\$</u>	
Pasivo total	3,882	3,472	11.81%

CAPITAL CONTABLE

Capital social	2615	2615	0.00%
Otras cuentas de capital	-68	-80	-15.00%
Utilidades retenidas	1625	1408	15.41%
Acciones en fideicomiso	-34	-46	-26.09%
Efecto de conversión de operación extranjera	34	57	-40.35%
Participación controladora	<u>4172</u>	<u>3954</u>	5.51%
Participación no controladora	215	224	-4.02%
Capital contable	<u>4387</u>	<u>4178</u>	5.00%
	<u>\$</u>	<u>\$</u>	
Pasivo y capital contable	8,269	7,650	8.09%

CYDSA, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
ESTADOS DE RESULTADOS COSOLIDADOS
 POR LOS AÑOS TERMINADOS DEL 31 DE
 DICIEMBRE DE 2009 Y 2008
 (MILLONES DE PESOS)

TENDENCIA

	2009	2008	
	\$	\$	
ventas netas	6,649	6,965	-4.54%
costo de ventas	-4417	-4738	-6.78%
gastos de operación	-1361	-1359	0.15%
utilidad de operación	871	868	0.35%
otros gastos neto	-2	-43	-95.35%
resultado integral de financiamiento	-31	-479	-93.53%
utilidad por operaciones continuas antes de impuestos a la utilidad	838	346	142.20%
impuestos a la utilidad	-232	-92	152.17%
utilidad por operaciones continuas	606	254	138.58%
perdida por operaciones discontinua neta de impuestos a la utilidad	-154	-60	156.67%
	\$		
utilidad del ejercicio	452	\$ 194	132.99%
participación controladora	406	34	1094.12%
participación no controladora	46	160	-71.25%
	\$		
	452	\$ 194	132.99%
	\$		
utilidad de participación controladora por acción común	2.81	\$ 0.42	569.05%
utilidad por operaciones continuas	-0.77	-0.27	185.19%
	\$		
perdida por operaciones discontinuas	2.04	\$ 0.15	1260.00%

Informe de tendencia relativa.

CYDSA, S. A. B de C. V.

Por medio de la presente se le informa que se realizó un análisis al Estado de Resultados y al Balance General aplicando el método de aumento y disminuciones por medio de la Tendencia relativa para comparar como le fue a la empresa en el año 2009 con el año 2008 en el cual se observa que la empresa en su cuenta de efectivo tuvo una disminución de 3.52% porque aumentaron sus gastos en un 127.27% y su pago de impuestos con un 60.87%, en su inventario tuvo una disminución de 10.39% ya que también disminuyeron sus ventas en un 4.54%, así como aumentaron sus deudas de un año a otro con un 7.60% ya

que la empresa compró mercancía a crédito para venderlas a crédito a sus clientes por tal motivo sus ventas a crédito aumentaron en un .37%, pero estas cuentas la empresa las recuperara en un corto plazo. Los préstamos bancarios disminuyeron en 20.25% esto quiere decir que la empresa pagó sus préstamos en el año 2009.

En el estado de resultados se puede observar que disminuyeron sus ventas netas con un 4.54% en el año 2009 a consecuencia de que aumento su utilidad por operaciones continuas antes de impuestos con 142.20% así como también los impuesto por utilidad con un 152.17%.

Por otro lado, la utilidad por operaciones continuas aumentó con un 138.58% del año 2008 al 2009, en este mismo año se observa que su costo de ventas disminuyó con 6.78%.

La pérdida por operaciones discontinuas aumentó con 156.67% de un año a otro, así mismo, se refleja que la utilidad del ejercicio incrementó con más del doble el 2009 con un 132.99%. Visto lo anterior se puede decir que la empresa tiene que tratar de disminuir sus deudas para que pueda aumentar su efectivo, como recomendación se sugiere que cobre a menor tiempo a sus clientes para que recupere efectivo. Observando el estado de resultados, tuvo algunas disminuciones pero aun así su utilidad de ejercicio aumento.

Informe global

CYDSA, S. A. B de C. V.

Por medio de la presente se le informa que se le aplicaron técnicas para observar cómo está funcionando la empresa las cuales son: porcentos integrales, razones financieras, estado de flujo de efectivo y tendencias.

Al aplicar estas técnicas se toma en cuenta que en porcentos integrales de la empresa, el total de los activos con los que cuenta en el año 2008 y 2009 tiene un adeudo a corto plazo y largo plazo. Generó mejores utilidades en el año 2008 con un 6.79% del total de sus ventas.

En razones financieras, la empresa tuvo mejor capacidad de pago en el año 2009 en comparación al 2008. En sus razones de actividad la empresa redujo la rotación de cuentas

por cobrar ya que tuvo menos ventas a crédito, aumentó su ciclo financiero ya que tarda más en generar recursos financieros, tuvo mayores utilidades ya que su costo de venta era más bajo.

La cobertura financiera total de la empresa aumenta en el año 2009. Al analizar las razones bursátiles proyecta que en el múltiplo de valor en libros de la empresa obtendrá el accionista 8 veces más de lo que pagó por cada acción si estas las desean vender. En el múltiplo de utilidad por acción del total de la utilidades que generó la empresa destina el 2.98% a intereses.

Otra de las técnicas que se aplicaron son la del estado de flujo de efectivo donde la empresa inicio con un efectivo de 739 millones de pesos el año 2009, aumentó su inventario comprando mercancía a crédito, así como también hubo pago de impuestos. Adquirió inmueble maquinaria y equipo al igual que tuvo gastos por amortizar, pago préstamos bancarios con la cantidad de 186 millones de pesos y tuvieron pago de dividendos a los accionistas y minoritarios de la empresa, la empresa terminó el año 2009 con 1,288 millones de pesos.

Al observar la tendencia, se compara el año 2009 con el año 2008 que en su cuenta de efectivo tuvo una disminución, ya que aumentaron sus gastos, tuvo un crecimiento en sus deudas con un 7.60% ya que la empresa compró mercancía a crédito para venderlas a crédito a sus clientes, así mismo la empresa pagó sus préstamos en el año 2009.

En el estado de resultados se puede observar que disminuyeron sus ventas netas con un 4.54% en el año 2009. La perdida por operaciones discontinuas aumentó con 156.67% y la utilidad del ejercicio incremento con más del doble el 2009 con un 132.99%.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo del presente estudio fue identificar fortalezas y debilidades de la empresa, así como analizar e interpretar los estados financieros aplicando el método de porcentos integrales, tendencias y razones financieras para tomar decisiones convenientes a la empresa y así entender el comportamiento de los recursos financieros de la misma, por lo

tanto al aplicar los métodos de análisis vertical como las razones financieras y las razones bursátiles, así como la interpretación del flujo de efectivo de la empresa y el método de tendencias, proporciona los datos precisos para realizar un análisis correcto con la comparación de un año con otro, ya que todo esto ayuda a conocer la situación real de la empresa tanto financiera como económica, además ayuda a encontrar deficiencias, con el fin de tomar decisiones acertadas para optimizar utilidades y servicios de la empresa. El realizar un análisis financiero es de gran importancia para las empresas ya que es un componente indispensable de la mayor parte de las decisiones sobre préstamos, inversiones y para el crecimiento de la misma, por lo tanto facilita la toma de decisiones a los inversionistas o a terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Perdomo, A. (2000). “Análisis e interpretación de Estados Financieros”, editorial ECASA.
- Ibarra, A. (2010). “Desarrollo del análisis factorial multivariable aplicando el análisis financiero actual”. Recuperada el 06 de septiembre de 2013 en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/666/antecedentes%20sobre%20el%20analisis%20financiero%20univariable%20bivariable%20y%20multivariable.htm>
- García, A. (2010). “Administración Financiera I”. Recuperada el 06 de septiembre de 2013 en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/729/metodo%20de%20tendencias.htm>
- Rubio, P. (2007). “Manual de análisis financiero”. Recuperada el 07 de septiembre de 2013 en: <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/facultad%20de%20ciencias%20administrativas%20y%20econ%20micas/carrera%20de%20administracion%20de%20empresas/05/analisis%20financiero/rubio%20dominguez%20pedro%20-%20analisis%20financiero.pdf>
- Quijano, M. (S.f.). “Análisis bursátil”. Recuperada el 07 de septiembre de 2013 en: http://www.freewebs.com/mauriquijano/FAF_AB.pdf
- Cano, M., Suarez, M. (2003). Universidad de las Américas Puebla. “Análisis de una microempresa en México, a través de razones financieras, caso Macally Computadoras S.A de C.V.” Recuperada el 11 de septiembre de 2013 en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/cano_s_ma/capitulo1.pdf

Serrano, S. (2011). Instituto Politécnico Nacional. “Análisis Financiero para la toma de decisiones en pequeñas empresas”. Recuperada el 11 de septiembre de 2013 en: <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/12162/An%C3%A1lisis%20Financiero%20para%20la%20toma%20de%20decisiones.pdf?sequence=1>

Gómez, S. (S. f.). Universidad Autónoma de Baja California Facultad de Contaduría y Administración. “Métodos de análisis financieros”. Recuperada el 11 de septiembre de 2013 en: http://fca.tij.uabc.mx/docentes/samuelgomez/index_archivos/AFLNUII.docx

Capítulo 28. Limitantes que determinan la participación de los alumnos de la unidad Náinari en programa de Movilidad Académica.

Dina Ivonne Valdez Pineda, Nora Edith Gonzalez Navarro, Jesús Nereida Aceves López y
Beatriz Ochoa Silva

RESUMEN

Para la Institución es importante contar con altos niveles de participación en movilidad académica ya que esto genera grandes beneficios tanto para los alumnos como para la institución como prestigio en otros países, atraer estudiantes extranjeros, y los estudiantes tienen mayor formación académica, enriqueciendo sus conocimientos con las de otras culturas. El motivo por el cual surgió el interés por realizar este estudio es porque un gran porcentaje de la población de alumnos del Instituto Tecnológico de Sonora no participan en movilidad académica, no conocen las oportunidades que se tienen para cursar un semestre en otra ciudad e incluso otro país. El **Objetivo** es Identificar los limitantes en la participación de los estudiantes del ITSON en la movilidad académica. La metodología utilizada fue un estudio descriptivo con una metodología de corte cuantitativa, se dio inicio con la ubicación de los estudiantes sujeto de estudio con la intención de aplicar el respectivo cuestionario, considerando una muestra de 250 estudiantes de todas las carreras de la unidad Náinari. El **procedimiento** que se utilizó fue basado en Kinneary y Teylor, (2007). **Resultados** los motivos por los cuales no participan en el programa es por la cuestión económica, seguido por la cantidad de materias revalidadas, así como también motivos familiares. **Conclusión** Se ha comprendido la relevancia e importancia de la investigación para la institución ya que los resultados obtenidos si no fueron muy alentadores si muy prometedores, identificando las limitantes por las cuales los alumnos no participan en el programa de movilidad académica.

ANTECEDENTES

La constante evolución y la necesidad de crecimiento intelectual y económico, han causado la búsqueda de nuevas fronteras, con lo cual se busca fraternizar y mejorar las relaciones internacionales entre estados de un mismo país, ya sea México o entre países en desarrollo con EUA, Canadá o España, la movilidad académica surge.

En México la necesidad de enriquecer las expectativas académicas y humanas de alumnos y maestros a través del intercambio de nuestros valores culturales con el resto del mundo. Se ha observado un creciente interés tanto de estudiantes como de maestros para participar en este proceso, sin embargo son muchas las universidades en las cuales esta actividad no es conocida por los alumnos, o bien no lo suficientemente para dejarles ver que no es un

proceso complicado además de todas aquellas experiencias y beneficios que se pueden obtener.

El motivo por el cual surgió el interés por realizar este estudio es porque un gran porcentaje de la población de alumnos del Instituto tecnológico de Sonora no tienen la suficiente información sobre lo que es movilidad académica, no conocen las oportunidades que se tienen para cursar un semestre en otra ciudad e incluso otro país, o simplemente no conocen el significado de movilidad académica.

En general, se sabe que la movilidad de estudiantes representa una alternativa para elevar la calidad académica y la competitividad internacional de los alumnos, la movilidad estudiantil consiste en facilitar la estancia de los alumnos de la Universidad en otras instituciones de educación superior de México y el extranjero, con el objeto de que cursen semestres completos, realicen cursos y talleres, participen en proyectos de investigación y/o reciban asesoría para la conclusión de sus trabajos de tesis de licenciatura o de posgrado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente un alto número de alumnos del Instituto Tecnológico de Sonora no participan en las actividades de movilidad académica y los beneficios que ellos obtienen al pasar por este tipo de experiencias, esto puede ser a que no se dan un tiempo para conocer más sobre estas actividades, o tal vez el departamento de movilidad académica pueda utilizar otros métodos de comunicación sobre el apoyo y requisitos que son necesarios para tramitar este proceso.

Dentro del porcentaje de alumnos que conocen y se interesan por tramitar la movilidad académica se pueden encontrar con obstáculos como el no obtener permiso de los padres para tramitarlo, esto también se puede producir por la falta de información ante los padres de familia.

Es importante para la institución y los alumnos dar a conocer los requisitos y los beneficios así como lugares a donde se puede tramitar la movilidad despertando en el alumno el interés por conocer más sobre el tema. Para la Institución es importante contar con altos niveles de participación ya que esto genera grandes beneficios tanto para los alumnos como

para la institución como son el prestigio en otros países, atrae estudiantes extranjeros, y los estudiantes tienen una mayor formación académica, enriqueciendo sus conocimientos con las de otras culturas y conociendo la forma de trabajar de cada una.

Por lo tanto surge el siguiente cuestionamiento:

¿Qué limitantes determinan la participación en movilidad académica de los estudiantes de la unidad Nainari?

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se lleva a cabo con la finalidad principal de conocer la participación de los alumnos ITSON, de la unidad Nainari, con referente a el departamento de movilidad académica, lo cual permitirá contar con la información necesaria para la toma de decisiones acertadas que favorezcan el aumento del índice de movilidad académica, a su vez permite la elaboración de estrategias que despierten el interés por parte de los alumnos de la institución.

Al no llevarse a cabo la investigación de mercados, el nivel de participación que los alumnos tienen, mantendrá su mínimo de actividad y/o probablemente disminuirá al grado de erradicar dicho departamento.

OBJETIVO

Identificar que limitantes que determinan la participación en movilidad académica de los estudiantes unidad Nainari.

MARCO TEÓRICO

La investigación de mercados es un proceso sistemático del cual se quiere obtener información que va a servir al administrador a tomar decisiones para señalar planes y objetivos.

La investigación de mercados es definida por Kinneer y Teylor (2000), como la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los

problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño de marketing; y mejorar la comprensión de esta misma como proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones.

Según Fisher y Navarro (2004), La investigación de mercados puede auxiliar a la dirección de mercadotecnia, así como a las demás áreas de la empresa, en la creación de las estrategias más eficaces que se relacionan con cada una de las variables; también contribuye a decidir cómo deben ser combinadas las actividades en la mezcla óptima de la mercadotecnia.

Su importancia radica principalmente en ser una valiosa fuente de información acerca del mercado. De esta manera permite tomar decisiones y crear ideas sobre bases reales controlando, dirigiendo y disciplinando acciones que habrá de seguirse y evaluarse más adelante.

Por lo tanto, se concluye que la investigación de mercados es una recopilación de datos importantes del mercado, con el fin de analizarlos para mejorar la toma de decisiones ante diversas situaciones de marketing que enfrenta la empresa, utilizando diferentes métodos.

El proceso de la investigación de mercados se refiere a las etapas o pasos a seguir para poder realizar de manera adecuada y ordenada una investigación de mercados. A continuación, se muestra los nueve pasos, establecidos por Kinnear y Taylor (2007), que conforman el proceso de la investigación:

Necesidad de información

Objetivos de la investigación y necesidades de información;

Diseño de la investigación y fuentes de datos

Procedimiento de recolección de datos

Diseño de la muestra

Recopilación de datos

Procedimiento de datos

Análisis de datos

Presentación de los resultados.

Este procedimiento fue el que se utilizó en esta investigación.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada fue descriptiva con corte cuantitativo.

Sujetos

Los sujetos de la investigación fueron 250 estudiantes del Instituto Tecnológico de Sonora unidad Náinari, de todas las carreras hombre y mujeres.

Materiales.

Los materiales utilizados fue un cuestionario estructurado que de 14 preguntas siete de opción múltiple, dos abiertas, cuatro dicotómicas y una mixta.

Procedimiento

El procedimiento que se utilizó para la realización de la investigación de mercado fue basado Kinneer y Teylor, (2000).

Establecer la necesidad de información.

En esta etapa se estableció la necesidad de contar con la información acerca de los alumnos de ITSON unidad Náinari con respecto a movilidad académica. Con la finalidad de contar con la información necesaria para que el departamento de movilidad académica conozca la verdadera problemática que causa la baja participación de los alumnos en movilidad.

Especificar los objetivos de investigación y necesidades de información.

En esta etapa se definió el objetivo principal que persigue la investigación el cual es: identificar los limitantes en la participación de los estudiantes de ITSON unidad Nainari acerca de la movilidad académica.

Determinar el diseño de la investigación y fuentes de datos.

El diseño de investigación para este trabajo se estableció de tipo concluyente y cuantitativa ya que está diseñada para suministrar la información que permitirá el establecimiento de estrategias de mercadotecnia que facilite el logro de los objetivos del departamento de movilidad académica.

Las fuentes de datos utilizadas fueron internas proporcionada por los alumnos de Itson Unidad Nainari, siendo el departamento de Registro Escolar quien facilitó el número de los alumnos de dicha unidad.

Desarrollar el procedimiento de recolección de datos.

El cuestionario se diseñó de la siguiente manera: Datos de identificación, Objetivo, Instrucciones, Preguntas, despedida.

Diseñar la muestra.

Para el diseño de la muestra fue necesario establecer la población en este caso todos los estudiantes de ITSON unidad Nainari, se tomó una muestra representativa de 250 alumnos que a juicio de experto es considerada aceptable.

Recopilar datos.

Se aplicaron las encuestas utilizando el método al azar simple y en forma directa interrogando al encuestado personalmente.

Procesar datos.

Una vez aplicados los cuestionarios, se procedió con la codificación donde se les dio un número de folio a cada encuesta para tener control y orden sobre ellos. Después se codificaron las respuestas asignando una letra para facilitar la tabulación en la hoja de cálculo Excel utilizada antes proceso.

Después se graficaron los resultados para una mejor comprensión del análisis e interpretación de los mismos.

Analizar datos.

En esta etapa se revisó y analizó la información recabada al aplicar los cuestionarios.

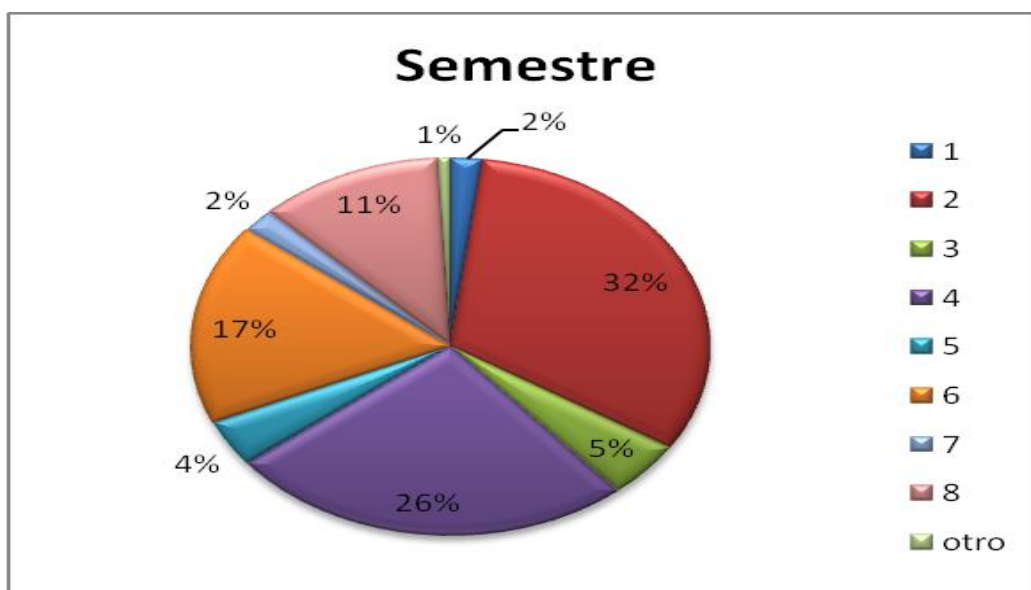
Presentar los resultados de investigación.

Se realizaron gráficas e interpretaciones de cada una de las preguntas del cuestionario con la finalidad de facilitar la apreciación los resultados obtenidos en la investigación.

RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la investigación de movilidad académica a los alumnos ITSON Unidad Náinari.

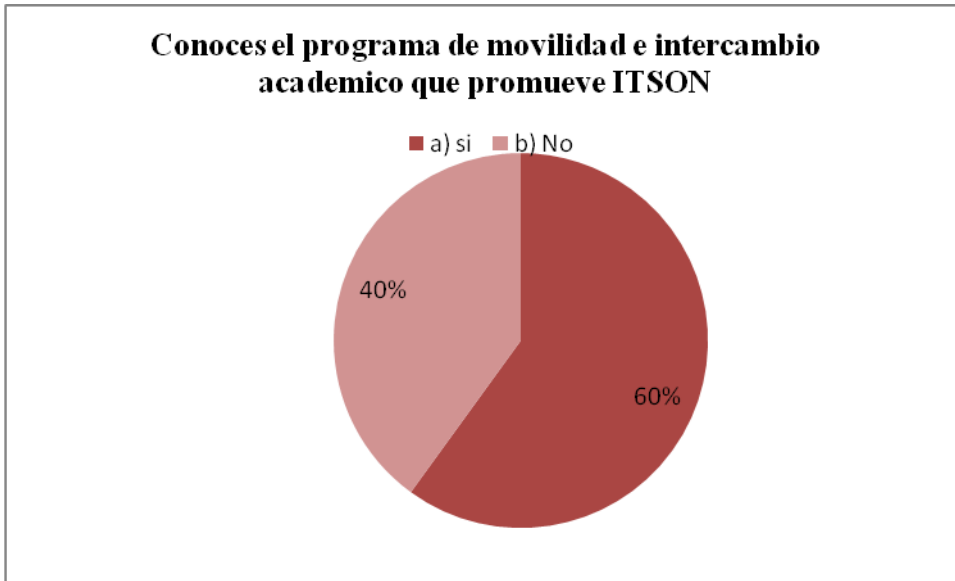
Gráfica # 1



Fuente: propia.

Los alumnos encuestados están cursando actualmente diferentes semestres, siendo los más representativos el segundo semestre con un 32%, el cuarto semestre con un 26%, el sexto semestre con un 17% y el octavo semestre con un 11%.

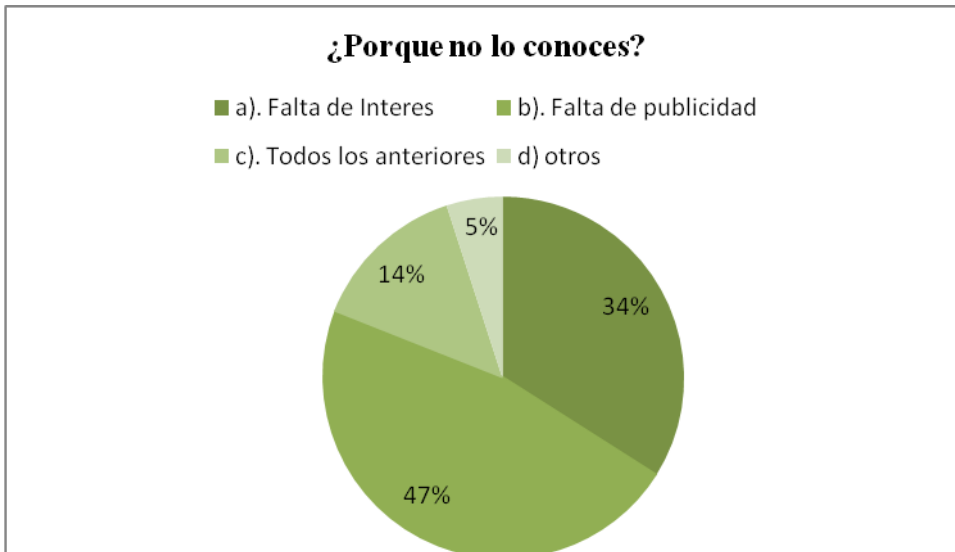
Gráfico # 2



Fuente: propia.

El 60% de los alumnos encuestados si conocen el programa de movilidad e intercambio académico mientras que el otro 40% desconoce dicho programa.

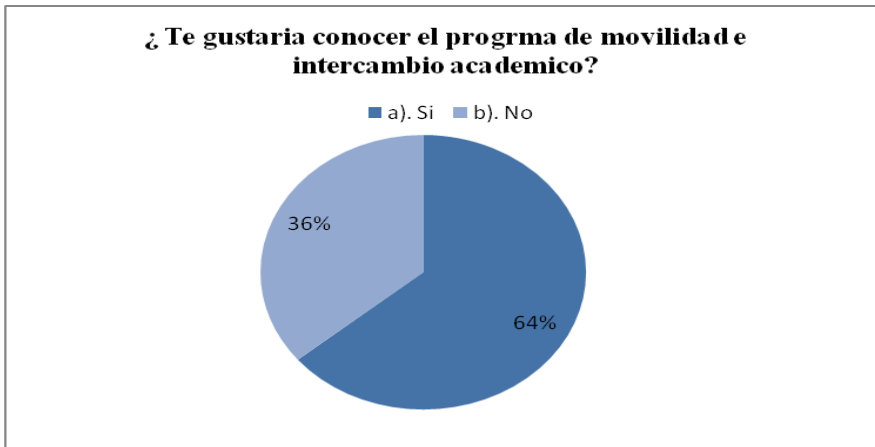
Gráfico # 3



Fuente: propia.

El 47% de los alumnos encuestados que desconocen el programa de movilidad e intercambio académica señalan que se debe a la falta de publicidad, el 34% por falta de interés, el 14% por todas las anteriores y el 5% por otros factores.

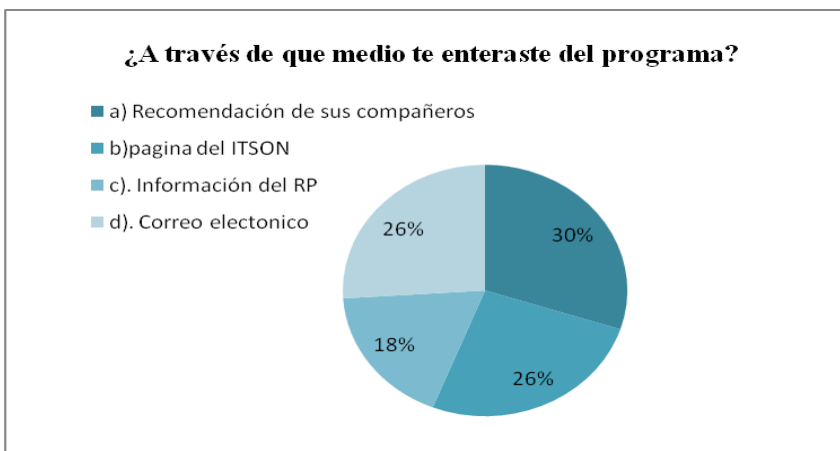
Gráfico # 4



Fuente: propia

Al 64% de los alumnos encuestados les gustaría conocer el programa de movilidad e intercambio académico, mientras que al otro 36% no le interesa.

Gráfico #5



Fuente: propia.

El 30% de los encuestados se ha enterado del programa de movilidad e intercambio académico por recomendación de sus compañeros.

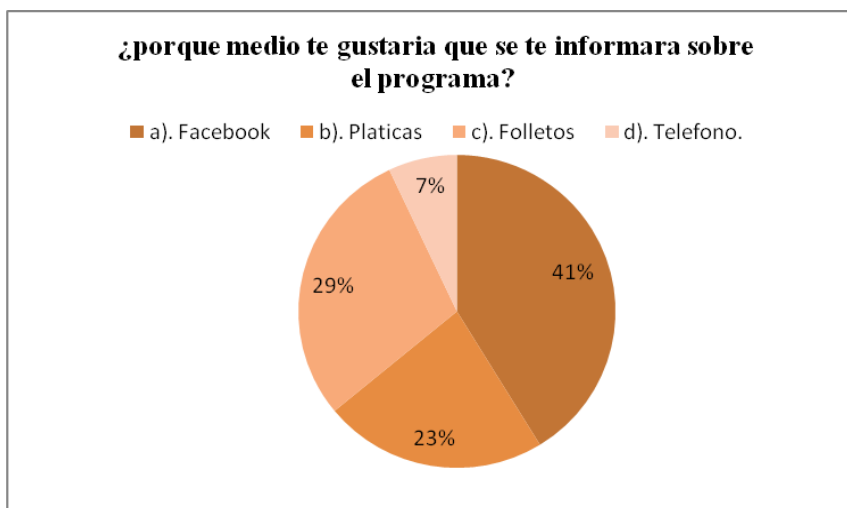
Gráfico # 6



Fuente: propia

El 62% de los encuestados cree que la información que se le ha proporcionado sobre el programa de movilidad e intercambio académico es insuficiente, mientras que el otro 38% cree lo contrario.

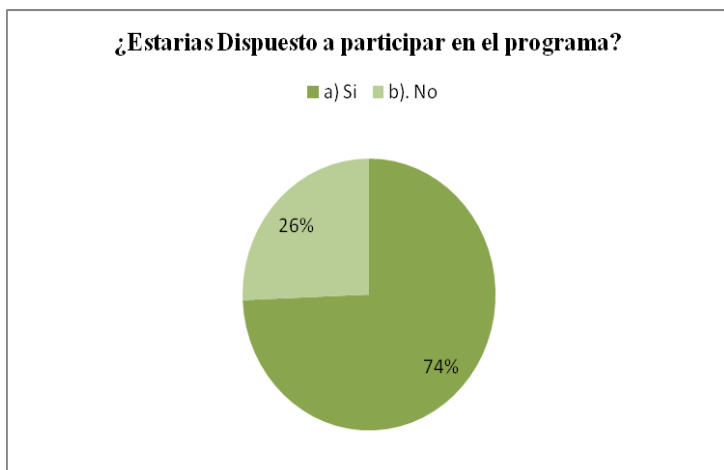
Gráfico # 7



Fuente: Propia

Al 41% de los encuestados les gustaría recibir información sobre el programa de movilidad e intercambio académico a través de facebook, al 29% por medio de folletos, al 23% por medio de pláticas y por último al 7% a través del teléfono.

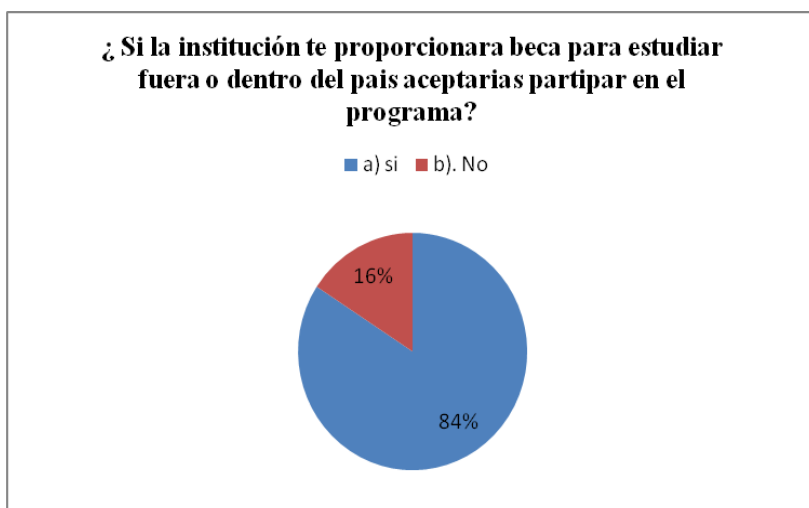
Gráfico # 8



Fuente: propia

El 74% de los encuestados están dispuestos a participar en el programa de movilidad e intercambio académico que ofrece Itson, mientras que el 26% prefiere no participar en dicho programa.

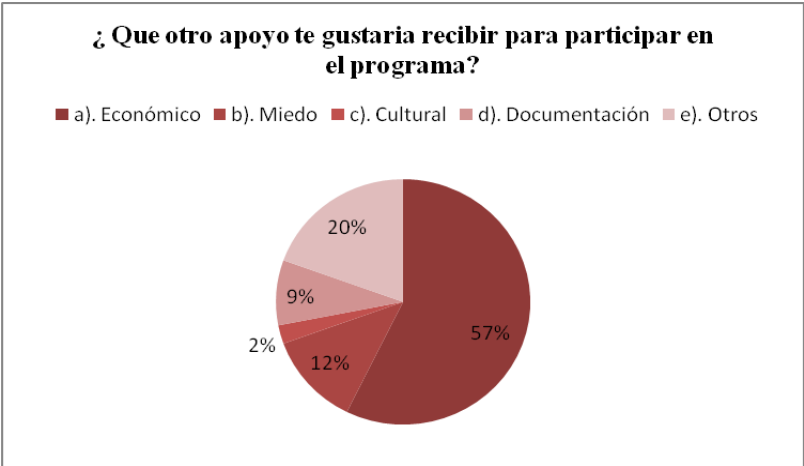
Gráfico 9



Fuente: propia

El 84% de los encuestados aceptaría participar en el programa de movilidad si la institución les proporcionara una beca para estudiar, mientras que el 16% de los encuestados definitivamente no están interesados en participar.

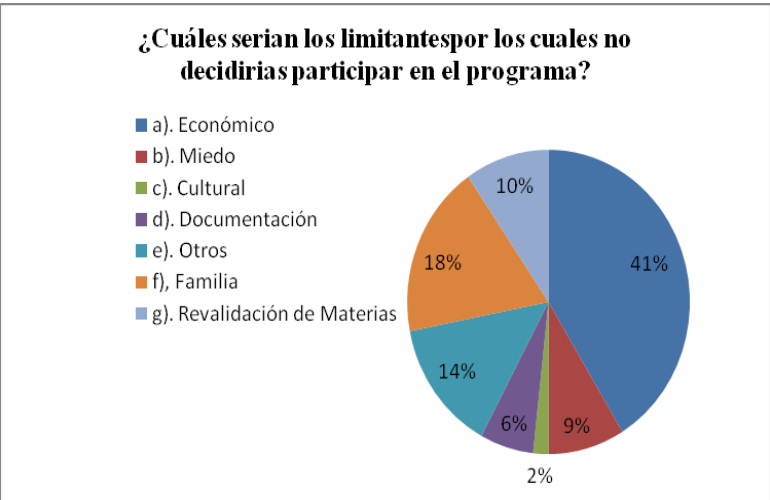
Gráfico 10



Fuente: propia

Al 63% de los encuestados les gustaría recibir un apoyo extra de manera económica, al 22% cultural, al 9% un apoyo psicológico, al 4% apoyo moral y al 2% restante otros tipos de apoyo.

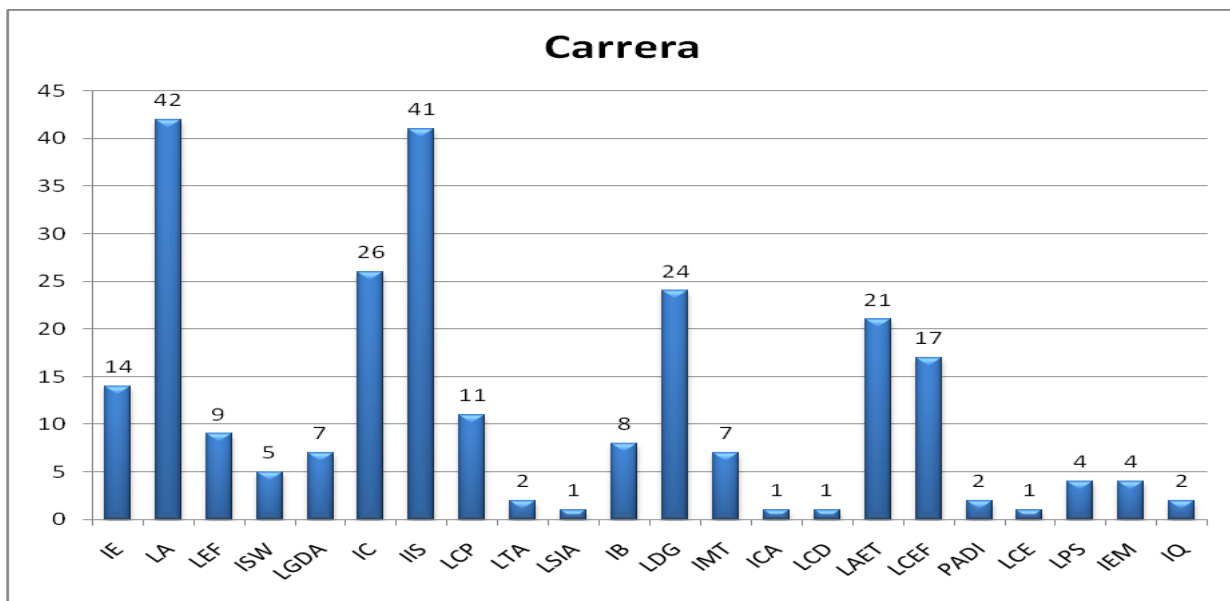
Gráfico 11



Fuente: propia

Al 41% de los encuestados no participa en el programa por la cuestión económica, el 18% por motivos familiares, el 10% por la cantidad de materias revalidadas y el 9% no participa por miedo.

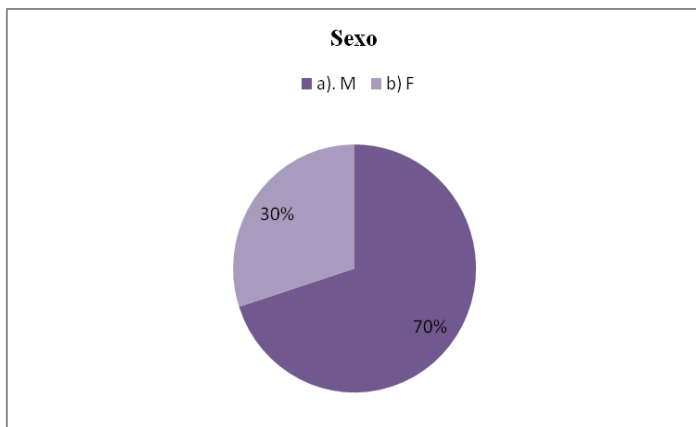
Gráfico # 12



Fuente: propia.

Como se puede observar en la gráfica anterior, el 42% de los alumnos encuestados son de la carrera de LA, el 41% son IIS, el 26% son IC, el 24% son LDG, el 21% LAET, el 17% son LCEF, el 14% son IE, el 11% son LCP, el 9% LEF, el 8% IB, el 7% son LGDA y IMT, el 5% son ISW, el 4% son LPS y IEM, el 2% son LTA,PADI,IQ Y POR ULTIMO EL 1% son LSIA,ICA,LCD y LCE.

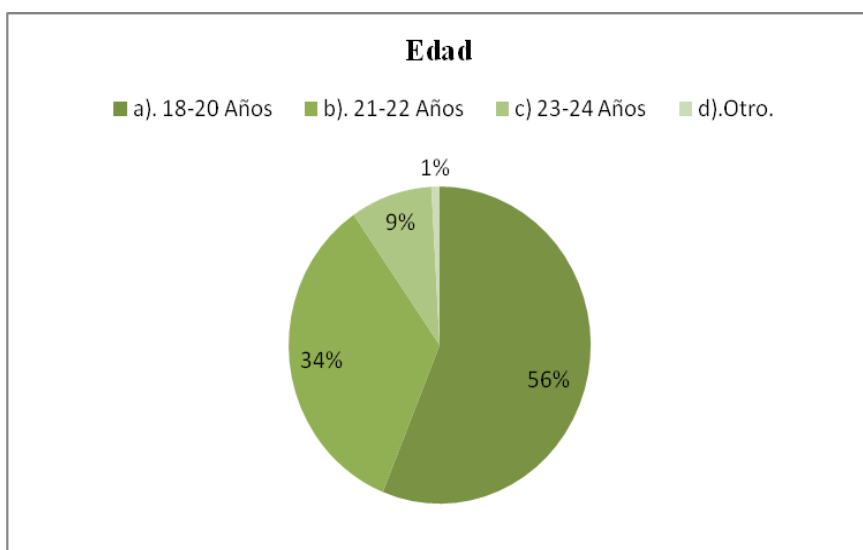
Gráfico # 13.



Fuente: propia

El 70% de los alumnos encuestados pertenecen al sexo masculino mientras que el 30% pertenece al sexo femenino.

Gráfico # 14



Fuente Propia

El 56% de los alumnos encuestados se encuentran entre 18 y 20 años de edad, el 34% tiene 21 años de edad, el 9% se encuentra entre 23 y 24 años de edad y por último el 1% es mayor de 24 años de edad.

CONCLUSIÓN

Se concluye que el resultado de la investigación cumplió con el objetivo planteado de conocer los factores por los cuales los alumnos no participan en el programa de Movilidad e Intercambio académico, siendo el factor económico y la revalidación de materias por lo que los alumnos no participan.

Así también se conoció si los alumnos están enterados del programa y los medios de comunicación por los que les gustaría recibir información.

Se ha comprendido de la relevancia e importancia de la investigación para la institución ya que los resultados si no alentadores si muy prometedores en lo que se puede observar las diferentes variantes que arrojaron los resultados de las encuestas aplicadas en la unidad náinari del ITSON.

Esto permite observar los limitantes por los cuales un alto porcentaje de alumnos pierden el interés por el programa de movilidad Académica y de ahí da margen a desarrollar un plan adecuado de marketing y poder captar la atención de los estudiantes.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados de la investigación a se recomienda que se tomen en cuenta la información obtenida, para la realización de las estrategias a seguir en el programa de movilidad académica.

Que manejen publicidad para informar acerca del programa por medio de la red social facebook,

Realizar pláticas al inicio del semestre para proporcionar la información necesaria a los alumnos sobre modalidad académica.

Enviar información sobre el tema por un medio de comunicación más efectivo que los anteriores.

BIBLIOGRAFÍA

Kinnear, Thomas C. y James R. Taylor, 2000. “*Investigación de Mercados*”. Un enfoque aplicado. Ed. Mc. Graw Hill, 4º edición México

Kinnear y Taylor (2007) Investigación de mercado: un enfoque aplicado. Ed. Mc. Graw Hill, sexta edición. México.

Mc Daniel y Gates (2011) Investigación de mercados; octava edición Cengage México.

Fischer y Espejo (2012) Investigación de Mercados; Servicio express de impresión S.A. de C.V

Capítulo 29. La Responsabilidad Social Empresarial y Universidad

Rosa del Carmen Caballero Gutiérrez, Francisca Elena Rochín Wong, Angélica María Rascón Larios, Georgina Castro Burboa, Francisco Espinoza y María Albina Solano Parra

RESUMEN

La responsabilidad social no es patrimonio exclusivo de un solo sector empresarial, sino que engloba a muchos actores sociales tal es el caso de la universidad, la cual posee un papel importante en la educación de los estudiantes, de cómo hacerlos participar en la vida cívica y cómo capacitarlos no solo para su inserción laboral sino también para su compromiso social. El tema de la RSE y universidad se deriva del avance de un proyecto de investigación intitulado: La RSE de las instituciones públicas de nivel superior del municipio de Navojoa, Sonora, y el objetivo de la presente ponencia consiste en destacar la importancia de la RSE desde las aulas universitarias como parte de una cultura institucional. Se trata de una investigación cualitativa-descriptiva, y como resultado se presume que RSE es aquel en el cual sus decisiones y compromiso social, mienten en la acción y la decisión de los administradores, estudiantes, maestros y otras agencias con el fin de lograr los máximos resultados en la Asociación para el desarrollo. Finalmente, la Universidad de su papel como generador de conocimiento es que debe proporcionar métodos y herramientas para que sus estudiantes sean los hombres y mujeres que en un futuro puedan **desarrollar las mejores condiciones sociales, medioambientales y laborales tanto en el ámbito social como empresarial.**

INTRODUCCIÓN

Una empresa socialmente responsable puede ser entendida como la entidad que a través de muchas acciones busca más allá del cuidado del medio ambiente, y que persigue la mejor calidad de vida para sus empleados y para la sociedad, apegado a las leyes dispuestas.

En el contexto social, una Empresa Socialmente Responsable (ESR) se convierte en un lugar de trabajo atractivo para los clientes, solicitantes de empleo, para inversionistas e incluso puede llegar a tener una reducción de sus costos de operación por conducto de las acciones ambientalistas.

La responsabilidad social empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo

externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común (Cajiga, 2008).

La RSE no es patrimonio exclusivo de un solo sector empresarial, sino que engloba a muchos actores sociales tal es el caso de la universidad, la cual posee un papel importante en la educación de los estudiantes, de cómo hacerlos participar en la vida cívica y cómo capacitarlos no solo para su inserción laboral sino también para su compromiso social.

Así se presume que las universidades del país trabajan de manera holística para promover el desarrollo sustentable, a partir de políticas *de compromiso ético en el desempeño de sus responsabilidades por parte de la comunidad universitaria estudiantes, maestros, y autoridades a través de la gestión responsable de los impactos educativos, cognitivos, laborales y ambientales que la universidad genera, en un diálogo participativo con la sociedad.*

Antecedentes

Aunque parezca lo contrario, la responsabilidad social no es algo nuevo en el mundo empresarial. Cualquier empresa que se analice desarrolla diversidad de acciones de responsabilidad social respecto a los principales grupos de interés con los que se relacionan: trabajadores, clientes, proveedores y la sociedad en general.

Como antecedente se puede citar que éste término comienza a surgir en Estados Unidos durante finales de los años 50 y principio de los 60 a raíz de la Guerra de Vietnam y otros conflictos como el Apartheid en el tiempo en que los ciudadanos comienzan a creer que a través de su trabajo en determinadas empresas o comprando ciertos productos, están colaborando con el mantenimiento de determinados regímenes políticos.

En los años 80 la sociedad empieza a dejar de pensar en el Estado como único administrador del gasto social y responsable de la contención de desigualdades y se comienza a defender la idea de que la contribución al bienestar y a la calidad de vida debe de ser también la meta de todas las instituciones, sean públicas o privadas, lucrativas o no lucrativas.

Es en la segunda mitad de los años 90 es cuando se reactiva ante la privatización de actividades clásicamente ligadas al sector público o la aparición de factores como la globalización de los mercados, el establecimiento de la economía de la información o la confluencia de las tecnologías de la comunicación a nivel global y el poder (Fernández, 2013).

En la actualidad está cobrando cada vez una mayor importancia en el ámbito internacional: Prueba de ello son:

- La iniciativa <Pacto Mundial> auspiciada por el Secretario General de las Naciones Unidas con el objeto de que las empresas colaboren en la consecución de mejoras sociales y medioambientales a nivel mundial.
- La declaración tripartita de la OIT sobre empresas multinacionales y política social (ILO's Tripartite declaration of Principles concerning Multinational Enterprises and Social Policy 1997/2000).
- Las directrices de la OCDE para las empresas multinacionales fomentan también el desarrollo sostenible.
- La Unión Europea, en el Consejo Europeo de Lisboa, en marzo del 2000 apeló al sentido de responsabilidad social de las empresas en lo relativo a las prácticas correctas en materia de formación continua, organización del trabajo, igualdad de oportunidades, inclusión social y desarrollo sostenible.
- La Comunicación de la Comisión Europea <Diez años después de Río. Preparación de la Cumbre Mundial sobre Desarrollo Sostenible de 2002> contiene datos adicionales sobre el modo en que las empresas pueden contribuir al desarrollo sostenible en todo el mundo.
- La Comunicación de la Comisión “La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible”.
- La publicación: “Poner en práctica la asociación para el crecimiento y el empleo: hacer de Europa un polo de excelencia de la responsabilidad social empresarial”.

Señalar que, aunque el concepto de responsabilidad social se aplica principalmente a las grandes firmas, es aplicable a todo tipo de empresas, públicas y privadas, incluidas las PYME y las cooperativas (Fernández, 2001).

En México las RSE (RSC) se inició como iniciativa filantrópica, pero en la década de los 90 varió sobre la reflexión de que la filantropía no es suficiente para promover avances sociales; es solo una parte de la RSE. El Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) considera que una empresa socialmente responsable es aquella que, además de ofrecer productos y servicios de calidad, genera utilidades y empleos y paga impuestos, desafía su creatividad para identificar los problemas que aquejan a su comunidad, y propone alternativas para su solución.

Para México se consideran prioritarios los siguientes aspectos:

- Ética empresarial
- Calidad de vida (al interior de las empresas)
- Vinculación y compromiso con la comunidad y su desarrollo
- Cuidado y preservación del medio ambiente AliarRSE, es una alianza de 7 organizaciones, creada en 2002, que promueve un aspecto de la RSE. La meta es tener un mensaje para todos, buscar sinergias y homogenizar el lenguaje. Las siete organizaciones son:
 - Administración por Valores (AVAL);
 - Consejo Coordinador Empresarial (CCE);
 - Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex);
 - Confederación USEM;
 - Impulsa
 - El Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi).
 - Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN).

CEMEFI publica anualmente una distinción de las compañías que se comportan de forma socialmente responsable. Esta distinción se logra llenando un cuestionario y cumpliendo

con criterios mínimos, y parece existir más interés en comunicar las mejores prácticas que ofrecer realmente un ranking de compañías.

Es interesante resaltar que en México existe un esfuerzo por crear un estándar de RSE oficial, que se enfoca en temas de integridad y responsabilidad en las relaciones con empleados, y gobernabilidad. Hay alguna resistencia a entender la RSE como una obligación, que se considera crearía más bien un negocio para consultores y certificadores. Otros consideran que esta iniciativa es incompleta, y que se posiciona como una competencia a las iniciativas del sector privado (Cantabria, 2009).

Planteamiento del problema

Hoy en día la Responsabilidad Social Empresarial se ha transformado en uno de los temas que más interesan en el mundo académico y empresarial, sin embargo sus bases conceptuales no son nuevas, ya que desde la antigüedad se pueden observar los indicios de ciertos principios fundamentales como lo son la filantropía y la caridad, que rigen el actuar de las personas que interactúan en una comunidad con el fin de buscar y hacer el bien social.

Preocupaciones por el rol del hombre en el desarrollo de la sociedad, las posibles mejoras para sostener el crecimiento económico, las condiciones sociales requeridas para la vida humana, la avaricia humana y sus efectos, entre otros, son ejemplos de cuestionamientos de cada época para fomentar el desarrollo económico y social de cada comunidad (Cancino del Castillo & Mario, 2008).

Pese a que en los centros educativos de nivel superior se imparten materias relacionadas con la ética, cultura empresarial, o de emprendimiento, en los cuales desarrollan proyectos que resuelven una problemática social, o realizan su servicio social en comunidades, así como vinculación con el sector empresarial y otros organismos, aún falta mucho por hacer en éste campo del compromiso y de la Responsabilidad social.

Por otra parte tiene que ver la cultura de los estudiantes universitarios hacia la responsabilidad social. Algunos jóvenes de hoy no saben que es lo que desean para su

futuro; mucho menos pensar en resolver un problema en la sociedad en la que se desarrollan.

De lo anterior surge el siguiente cuestionamiento: ¿Qué hacen las universidades públicas del municipio de Navojoa, Sonora con respecto a la formación de los alumnos hacia la RSE? y ¿Cuál es la cultura que tienen los alumnos de las instituciones públicas de nivel superior sobre la RSE?

Justificación

La RSE es hoy en día una necesidad para toda empresa, debido a que una organización que se preocupa por mejorar continuamente y que entre sus metas esté el permanecer en el mercado, debe aprender a interactuar correctamente en el entorno en el que se maneja cuidando minuciosamente que el alcanzar sus objetivos y metas no dañen la relación ni el entorno en el que se encuentra y una vez logrado esto, entonces, la RSE se convierte en una ventaja competitiva para esa empresa.

Las universidades por tanto no son ajenas a su responsabilidad social. En los diversos programas educativos se incluyen materias relacionadas con el desarrollo sustentable, o referentes a la calidad de vida, emprendimiento, entre otras; así mismo existen programas de vinculación con el sector productivo, con las comunidades a fin de contribuir con la solución de problemas sociales.

En síntesis, las universidades no deben eludir su responsabilidad social. Y en forma específica, ello ha de traducirse en programas internos, con sus grupos de interés propios directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo, como organización social que es respeto a los derechos humanos y laborales, lucha contra la corrupción, gobierno corporativo, y con grupos externos, gobierno, empresas, comunidad, por medio de proyectos educativos sobre salud y vivienda, en medio ambiente, entre otros.

En esta línea vienen trabajando países como Alemania y Brasil, mientras en Colombia lo hacen varias universidades con el propósito obvio de “volcarse”, con sus múltiples recursos humanos y técnicos, a la solución de problemas sociales y, en definitiva, a convertir la

responsabilidad social en el tercer gran objetivo, junto a la formación educativa, profesional, y la actividad investigativa.

No obstante, la Responsabilidad Social ha de estar presente en cada programa de estudio, en los distintos cursos de todas las facultades, teniendo por tanto un carácter transversal, como podemos decirlo igualmente de la ética y la formación política del buen ciudadano.

Objetivo General

El objetivo del presente trabajo es destacar la importancia de la RSE desde las aulas universitarias como parte de una cultura institucional.

MARCO TEÓRICO

La Responsabilidad Social Empresarial es una herramienta de gestión empresarial, es una nueva visión de negocios que involucran la preocupación y el desempeño de la empresa con el entorno en el que se desarrolla. Es responder con buena parte de lo que la empresa está produciendo, a la comunidad o sociedad que le permitió llegar hasta donde se encuentra.

La Responsabilidad Social se está transformando, de manera creciente y rápida, en una variable competitiva de reconocimiento mundial, un factor de éxito en los negocios que se conjuga con el compromiso ético de la empresa moderna con la sociedad (Cantabria, 2009).

La conducción socialmente responsable de una empresa genera decisiones de negocios mejor informados, construye fidelidad, enriquece la imagen de la empresa y de marca, y contribuye, en forma cuantitativa, a la rentabilidad corporativa de largo plazo. Cada vez más, los clientes y la sociedad en general esperan, e incluso exigen, que las empresas jueguen un rol importante en el desarrollo y aumento de la calidad de vida de sus empleados, de su comunidad y del país.

Las empresas deben reconocer que las políticas y prácticas corporativas socialmente responsable, constituyen un imperativo comercial, y que las empresas líderes transforman todos esto en una ventaja competitiva, logrando con esto estar siempre un paso más adelante que sus competidores.

El compromiso para que una empresa logre ser socialmente responsable y que cumpla con el objetivo de convertir esa responsabilidad social en ventaja competitiva que le permita desprenderse de su competencia, debe ser en conjunto, esto quiere decir que el compromiso debe empezar desde el más alto directivo de la organización hasta el empleado con menos rango dentro de la empresa, ya que todos y cada uno de ellos es un eslabón importante de la cadena de valor de la empresa y es por cada uno de ellos que se lograra convertir la responsabilidad social de la empresa en una gran ventaja competitiva.

La comunicación juega un papel muy importante para que la empresa consiga su objetivo, por ello los esfuerzos y las estrategias de comunicación que ponga en práctica la empresa, para transmitir sus acciones socialmente responsables al consumidor, traen como resultado el reconocimiento de la sociedad y el mercado. En que la dedicación y los esfuerzos de la empresa por contribuir al desarrollo, se traduce en una reputación corporativa positiva y beneficiosa para la empresa, posicionamiento en el mercado y diferenciación e identificación de marca, destacándose principalmente los valores y el comportamiento ético con que identificarán los consumidores con la empresa y lograrán una fidelización en su consumo.

El sustento de la responsabilidad social de la empresa está en la concepción de la empresa como una organización que responde a criterios éticos de comportamiento.

Partiendo de este marco de libertad en el que actúa la empresa, ésta se ve obligada a tener en cuenta las consecuencias de sus acciones y decisiones, a asumir su responsabilidad por todos aquellos actos y decisiones que afecten a sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

Parece evidente, por tanto, que el planteamiento ético de la empresa deviene en una ética de la responsabilidad frente a los diferentes grupos de interés o stakeholders (clientes, empleados, proveedores, propietarios o accionistas y sociedad), ya que la empresa en su quehacer diario actúa y toma decisiones que afectan a los intereses legítimos de éstos y, por tanto, éstos han de ser incorporados a la gestión de la empresa y correspondidos de forma satisfactoria (Cantabria, 2009).

Las empresas pueden adaptar, adoptar y publicar el Decálogo de la Empresa Socialmente Responsable:

- Promover e impulsar una cultura de competitividad responsable que busca las metas y el éxito del negocio, contribuyendo al mismo tiempo al bienestar de la sociedad.
- Hacer públicos sus valores, combatir interna y externamente prácticas de corrupción y se desempeña con base en un código de ética.
- Vivir esquemas de liderazgo participativo, solidaridad, servicio y de respeto a los derechos humanos y a la dignidad humana.
- Promover condiciones laborales favorables para la calidad de vida, el desarrollo humano y profesional de toda su comunidad (empleados, familiares, accionistas y proveedores).
- Respetar el entorno ecológico en todos y cada uno de los procesos de operación y comercialización, además de contribuir a la preservación del medio ambiente.
- Identificar las necesidades sociales del entorno en que opera y colabora en su solución, impulsando el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida.
- Identificar y apoyar causas sociales como parte de su estrategia de acción empresarial.
- Invertir tiempo, talento y recursos en el desarrollo de las comunidades en las que opera.
- Participar mediante alianzas intersectoriales con otras empresas, organizaciones de la sociedad civil, cámaras, agrupaciones y/o gobierno, en la discusión, propuestas y atención de temas sociales de interés público.
- Tomar en cuenta e involucrar a su personal, accionistas y proveedores en sus programas de inversión y desarrollo social (CEMEFI, 2004).

Si se habla de la importancia de crear empresas y de ser responsables, es momento de considerar una real transformación social, en la cual la empresa trascienda en su entorno, por ejemplo, al brindar educación, capacitación, no sólo para el desarrollo de sus actividades laborales, sino en temas como la salud, la seguridad el cuidado del medio ambiente, valores, responsabilidad social, etcétera.

Es también importante señalar cómo la empresa socialmente responsable se convierte en un factor clave en el desarrollo de una región, mediante buenas prácticas organizacionales que le permiten un crecimiento sostenible dentro de un contexto respetuoso con los aspectos sociales, medioambientales y económicos.

Dentro de la globalización actual se puede ver crecimientos desequilibrados que requieren ser analizados detenidamente para buscar alternativas que permitan una distribución más equitativa en los diferentes aspectos económicos.

Bajo esta óptica, si las empresas toman decisiones respetando aspectos sociales y medioambientales, están integrando en sus sistemas de gestión a las partes interesadas y están considerando a las generaciones futuras.

Una ESR debe tener una cultura basada en principios de transparencia, honestidad y servicio, e igualmente trabajar bajo los lineamientos de una mejora continua que promuevan las ventajas competitivas de la misma, para asegurar la sustentabilidad y el éxito constante de la empresa. Y fundamenta su actuar en cuatro aspectos básicos de la responsabilidad: la ética empresarial, la calidad de vida en la organización, la vinculación e impacto con la comunidad y el cuidado y prevención del medio ambiente.

De esta manera hay que observar que cuando una empresa se preocupa por lo que sucede a sus alrededores, por la calidad de vida de sus empleados, por el cuidado del medio ambiente que lo rodea, por la responsabilidad social de los proveedores que maneja, etc., en pocas palabras cuando una empresa es socialmente responsable, tiene un mayor impacto en sus stakeholders o grupos de interés, esto se debe a que hoy en día las decisiones de los consumidores se ven más influenciadas por las problemáticas que existen en la sociedad y el ver que una empresa se está preocupando por estas e intentan solucionarlas, interfiere en la decisión de compra de todos los consumidores, haciendo así a una empresa socialmente responsable más rentable que las que no lo son.

MÉTODO

Es una investigación de tipo cualitativa descriptiva y también se procedió a la indagación documental eligiendo el material necesario de autores y fuentes que proporcionen mayor sustento.

El presente trabajo se deriva del avance de un proyecto de investigación intitulado: La RSE de las instituciones públicas de nivel superior del municipio de Navojoa, Sonora.

La muestra son las instituciones públicas de nivel superior, por tanto son dos instrumentos de evaluación que se aplicarán. El primero está dirigido a los coordinadores, y jefes de departamentos, ya que son los que tienen mayor contacto con los alumnos y el segundo está dirigido a los alumnos.

Los cuestionarios serán aplicados a cuatro instituciones educativas: Instituto Tecnológico de Sonora ITSON, Universidad del Estado de Sonora UES, Universidad Pedagógica Nacional Unidad 262 de Navojoa, y Universidad de Sonora Unidad Regional Sur.

Finalmente a partir de los resultados se derivarán las conclusiones enfocadas a qué es lo que están haciendo las instituciones con respecto a la formación de los alumnos hacia la RSE y qué cultura tienen los alumnos hacia la misma.

RESULTADOS Y DISCUSIONES

Las instituciones de nivel superior al incorporar en sus programas académicos, actividades tendientes a resolver problemas sociales, fortalecerán en los estudiantes desde los primeros años de su formación la cultura hacia la responsabilidad de la comunidad en la que se desarrolla.

Los docentes son actores esenciales para fomentar la cultura en los estudiantes por lo que se requiere compromiso

Por otra parte la empresa socialmente responsable es aquella que asume todas sus decisiones, entonces el compromiso social, radica en la acción y decisión de los directivos, así como en todo su personal de mando, para traspasar este enfoque, programas y políticas con mayor seguridad a toda la organización, reafirmando el compromiso de la empresa y de quienes la dirigen.

Transformando su cultura empresarial, incorporando de forma voluntaria valores éticos en sus acciones, de manera de no depender del cumplimiento obligatorio de reglamentos y normas, sino que actuar con prioridad, responsabilizándose por sus decisiones, respetando el medio ambiente y trabajando para que sus operaciones no impacten de manera negativa en este. Así también, trabajando por entregar al mercado productos y servicios con un valor agregado, que corresponda a la contribución que hace la empresa al medio y su comunidad externa e interna, enfocándose también al bienestar y desarrollo de las personas que integran su equipo de trabajo, como una forma de valorarlas y considerarlas parte fundamental para el alcance de sus objetivos.

La empresa entonces, se integra a la comunidad de la que forma parte, haciéndose responsable de sus acciones y trabajando para contribuir al desarrollo de ésta, entendiendo que su propio desarrollo depende también de su entorno.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La universidad desde su papel como generadora de conocimientos se presume que es la que debe aportar los métodos y herramientas para que sus estudiantes sean los hombres y mujeres que en un futuro puedan **desarrollar las mejores condiciones sociales, medioambientales y laborales tanto en el ámbito social como empresarial.**

La empresa socialmente responsable, se convierte en una entidad más eficiente, maneja mejor sus procesos, recursos naturales y de personal, gracias a las políticas y programas aumenta su rendimiento, reduce sus costos, es atractiva al mercado y potencia la preferencia y fidelización de este a sus productos y servicios, en pocas palabras una empresa socialmente responsable es rentable.

Dado que la RSE es transversal se recomienda involucrarla como cultura en la transmisión del conocimiento, tanto en la universidad como en la empresa, así como también que se aplique desde una perspectiva ética, desde una perspectiva comunicativa y dialogante y por supuesto generando conversaciones con sus grupos de interés: alumnos, trabajadores, empresas, proveedores, administraciones públicas, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- Cajiga Calderon, J. F. (2008). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado el 12 de Agosto de 2013, de: cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Cancino del Castillo, C., & Mario, M. P. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. Chile: Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios.
- Cantabria, C. C. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. España.
- CEMEFI (2004). *Empresa socialmente responsable*. Recuperado el 2 de Agosto de 2013, de: cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/decalogo_esr.pdf
- Fernández, G. R. (2001). Responsabilidad Social de la Empresa. *Gestión Empresarial*.
- Fernández, R. (Marzo de 2013). *Responsabilidad Social Corporativa*. Recuperado el 22 de Julio de 2013, de: administracion.realmexico.info/2013/03/responsabilidad-social

Capítulo 30. Cambio tecnológico y capital humano en la Frontera Norte de México

Gloria Lizeth Ochoa Adame

RESUMEN

El cambio tecnológico ha impuesto en los países desarrollados y en vías de desarrollo la pauta de una creciente demanda a nivel mundial de trabajadores con mayor grado de habilidades, lo cual ha inducido transformaciones en las ocupaciones y las calificaciones de los individuos, causando modificaciones en el mercado laboral. La Frontera Norte de México (FNM), tiene entre sus principales características un vínculo fuerte con el sector manufacturero debido a la proximidad con Estados Unidos. El objetivo de la investigación es analizar las diferencias salariales en relación al cambio tecnológico para el trabajo calificado y su oferta en la FNM durante 2005 al 2012. Se utilizan las bases de datos de la encuesta nacional de ocupación y empleo ENOE de INEGI, así como la Clasificación Mexicana de Ocupaciones (CMO) para el cumplimiento de los objetivos. Hasta el momento los resultados arrojan que los estados de Coahuila, Chihuahua y Sonora incrementaron la proporción de trabajo calificado en mayor medida en áreas tecnológicas, lo que demuestra que existe una mayor demanda de trabajo calificado en ambas áreas.

Palabras clave: Cambio tecnológico, mercado laboral, diferencias salariales.

Antecedentes

El proceso de globalización ha traído consigo una serie de cambios estructurales tanto económicos como políticos y sociales. Estos cambios han sido acompañados por una gran cantidad de innovación tecnológica procedente de distintas economías principalmente las más avanzadas del mundo. A consecuencia de esto, tanto las instituciones como las personas buscan competir en mercados nacionales e internacionales y con el apoyo de la tecnología posicionarse de forma competitiva, buscando siempre permanencia en dichos mercados. Durante este proceso los individuos compiten para obtener una mejor calidad de vida y utilizan todos los recursos a su alcance para lograr sus propósitos.

En este contexto la educación es la herramienta fundamental para el desarrollo de las naciones, y el conocimiento resulta uno de los factores de producción más atractivos en el mercado.

El desarrollo económico precisa de la unión de dos conceptos fundamentales: innovación tecnológica y conocimiento, los cuales a través de la inversión en investigación y desarrollo, capital humano e infraestructura buscan obtener rendimientos crecientes para el progreso de las economías. Por su parte, el recurso humano es el actor del desarrollo de todos los sistemas económicos y empresariales, y su actuación requiere de herramientas del

conocimiento que permitan su desarrollo y buen funcionamiento dentro de dichos sistemas. Actualmente, la tarea no es sencilla ya que los individuos se enfrentan a la adquisición de tecnología para el trabajo que realizan las empresas, y en ocasiones sus cualidades laborales no son suficientes para hacer frente a la sustitución de su trabajo por la utilización de máquinas o herramientas tecnológicas, fenómeno que se presenta desde la época de la revolución industrial, aunque en diferentes dimensiones. A partir de lo anterior, se establece que el uso de nuevas tecnologías requiere de mano de obra con conocimientos específicos para llevar a cabo ciertas actividades, y sin embargo, en ocasiones dicha mano de obra puede resultar innecesaria.

El debate teórico sobre los efectos en el mercado laboral derivados del progreso tecnológico, se ha centrado en el análisis del incremento de la productividad de los factores económicos. En este caso, se ha supuesto que una mayor productividad derivada de las innovaciones tecnológicas implicaría mejores remuneraciones salariales para la sociedad, así como la creación de nuevos empleos y la demanda de trabajadores mayormente calificados, para responder a la demanda de la nueva tecnología (Marroquín, 2011). Recientemente este progreso tecnológico se ha basado en habilidades de los trabajadores, clasificando a estos por su componente de capital humano y por la posición laboral que ocupan en el mercado de trabajo. En base a lo anterior el estudio del cambio tecnológico resulta muy importante, debido a que las instituciones productivas en la búsqueda de una mayor competitividad adquieren nuevas tecnologías y por tanto requieren de personal con habilidades específicas para el desarrollo de nuevos y mejorados procesos productivos, provocando con esto un impacto en el mercado laboral. De acuerdo con Camberos y Huesca (2013), a lo largo de las últimas décadas, la discusión sobre el efecto del cambio tecnológico en el mercado laboral ha ganado importancia debido a dos fenómenos: el crecimiento de la desigualdad salarial y el aumento de los niveles de desempleo. Los autores argumentan que la hipótesis del cambio tecnológico sesgado establece modificaciones en la estructura laboral, así como desigualdad salarial atribuidas a la relación entre cambio tecnológico y mercado laboral, es debido a esto que el efecto de la tecnología no es igual para distintos tipos de ocupaciones (trabajo calificado y no calificado). Esto implica que la demanda de trabajo no calificado se reduzca debido a la sustitución por maquinaria, y debido a que el uso de tecnologías es complementario con el

trabajo calificado, la demanda de este se incrementa. Con el ingreso a los procesos productivos de mayor uso de tecnología y debido a la complementariedad con el trabajo calificado, el salario de estos trabajadores se incrementa. Para el caso del trabajo no calificado se requiere que el costo de la mano de obra no sea superior al de la maquinaria, para que resulte más atractivo introducir a los procesos operativos mano de obra con un costo inferior al de las tecnologías, dando como resultado general un aumento de la desigualdad salarial. Los autores mencionan que la educación resulta un elemento central en esta discusión, debido a que de acuerdo con los niveles educativos se determina el acceso al uso de tecnología, misma que se representa en el uso de las computadoras. Derivado de lo anterior, fue posible aseverar que la revolución informática³ llevaría a un incremento en la demanda de trabajadores con mayores habilidades o calificación laboral. De acuerdo con Padilla y Martínez (2007) el comercio de bienes y servicios, es decir, tanto exportaciones como importaciones, ejerce un efecto potencialmente positivo en la dinámica de cambio tecnológico de un país. Las exportaciones dan acceso a mercados nuevos y de distintos tamaños, lo que aporta incentivos para introducir o generar cambios tecnológicos. Estudios realizados recientemente sobre el mercado laboral, han demostrado que los rendimientos de la escolaridad y el salario tienen relación directa con la habilidad o calificación de los trabajadores. Acemoglu (2002) uno de los autores más destacados en el tema, sostiene que la relación entre el cambio tecnológico a través de la demanda, las calificaciones de la oferta que conforman el mercado laboral y el impacto en los salarios, determinan la diferencia entre los salarios percibidos por los trabajadores calificados (H) en comparación con los no calificados (L). La evidencia más reciente demostró el incremento de la demanda por trabajo calificado en Estados Unidos con una elasticidad de sustitución que paso de 1.44 a 1.60 entre 1990 y 2010 (Acemoglu et al. 2010). Diversos autores como Huesca, Camberos y Rodríguez (2011) sostienen a partir de la aplicación empírica del enfoque de Acemoglu (2002), que es el incremento en la demanda por mayor calificación laboral impulsada por el cambio tecnológico la causante de que se incremente el premio a la habilidad y simultáneamente, en el caso mexicano se reduzca la desigualdad salarial.

³ Especialmente a partir de la década de 1980 cuando se introduce la microinformática

En el caso de las transformaciones del mercado laboral en México, Meza (2005) concluye que no es la apertura comercial la culpable de la mayor desigualdad salarial, si no la tercerización de la economía y el cambio tecnológico. Por su parte, Aguilar (2005) explica que el cambio tecnológico introduce cambios que llevan al reemplazo de productos, procesos, diseños, técnicas, etc. Así mismo, el autor pone de manifiesto la importancia del cambio tecnológico por su contribución al incremento de la productividad, el mejoramiento de la calidad, la disponibilidad y seguridad de los productos, procesos y métodos de trabajo, así como al crecimiento económico de los países. Los estudios anteriores evidencian varias de las líneas de investigación aplicadas al cambio tecnológico, donde cada una ellas afirma o rechaza la hipótesis del cambio tecnológico sesgado (HTCS) y abre la posibilidad al estudio de dichas conjeturas en áreas o regiones específicas.

Planteamiento del problema

En los últimos años se ha presentado un gran interés en temas como el cambio tecnológico y la innovación, debido a que surge la inquietud por conocer y analizar si estos dos factores son agentes de desarrollo en una economía. El cambio tecnológico se presenta cuando el nuevo conocimiento mejora las técnicas de producción en los productos existentes y como resultado se introducen artículos nuevos y mejorados al mercado, lo cual permite a las empresas lograr una mayor producción con los mismos insumos. El cambio tecnológico en las últimas décadas se ha basado en las habilidades intelectuales de los trabajadores, lo cual ha inducido transformaciones en las ocupaciones y las calificaciones de los individuos. Este se explica por la variación en las habilidades de los trabajadores, provocando en la actualidad modificaciones en el mercado laboral, dichos cambios se reflejan en el incremento de la demanda por habilidades de los trabajadores, que tienen como consecuencia, un cambio tecnológico sesgado; éste se concibe como un aumento en los salarios de los más calificados en relación a los menos calificados y altas tasas de desempleo entre grupos (Oliver et al., 2001). A partir de la apertura comercial, específicamente en ámbitos de producción, comercio, finanzas e incluso información, los países subdesarrollados o en vías de desarrollo se enfrentan a grandes retos, uno de ellos consiste en ser competitivos y permanecer de manera rentable dentro del mercado internacional. México no ha sido la excepción, con la firma de diversos tratados

comerciales internacionales, se encuentra expuesto y obligado a hacer frente a las demandas del mercado externo que lo obligan a ser más competitivo; sin embargo, esto no es una tarea sencilla, entre los principales retos que enfrenta el país es la notable dependencia tecnológica que se genera con otros países del mundo. Algunos estudios muestran que entre las principales razones de dicha dependencia tecnológica se encuentra, en primer lugar, el bajo nivel de inversión del sector privado en investigación y desarrollo (I+D); en segundo lugar, el reducido apoyo a la I+D por parte de las instituciones gubernamentales y, por último, la limitada presencia de capital humano enfocado a la I+D, provocada, por la falta de educación adecuada para la generación de nuevas tecnologías. (Huesca y Rodríguez 2008). La situación actual en México muestra que la oferta de egresados universitarios crece anualmente, sin que el país tenga la capacidad de absorber las necesidades de empleo que presentan dichos egresados y a su vez de todas las personas que se encuentran en edad de trabajar, sean estos calificados o no calificados. Este fenómeno ha propiciado que los profesionales se empleen como técnicos, induciendo por tanto, la existencia de un excedente de mano de obra calificada, donde cuatro de cada diez egresados han tenido que competir desde la década de los ochenta para obtener uno de los escasos puestos que se han generado en el mercado laboral formal (Ramírez, 2000).

El tema del cambio tecnológico y mercado laboral, se encuentra vinculado estrechamente con la desigualdad (Acemoglu, 2002). En México, se han producido incrementos sostenidos de la desigualdad salarial con mayor precariedad del trabajo, sin embargo; aparece una reducción de la desigualdad salarial en años recientes posiblemente por un exceso de oferta calificada que abarata su costo y que ha visto reducir las brechas de salarios con respecto de los trabajadores no calificados (Rodríguez, 2010, y Huesca et al 2011). Otros estudios como el de Hanson y Harrison (1999) muestran que la competencia internacional que tiene México con países como China, en los cuales la mano de obra no calificada es abundante, ha contribuido a la disminución de los salarios de los trabajadores no calificados en México. Así mismo en un estudio realizado por Castro (2007) se afirma que a partir del análisis de la brecha salarial en México durante el periodo 1992-2002, el mercado laboral mexicano presenta una incapacidad para generar los empleos en cantidad y calidad requeridos por una oferta creciente. Finalmente en otra investigación realizada por Hernández (2002) se asegura que el desempeño del mercado laboral mexicano de

profesionistas durante los años noventa mostró la generación paulatina de un proceso de saturación en las ocupaciones y los sectores que más requieren de las competencias y habilidades de los egresados universitarios. Este mismo autor concluye que el país requiere retomar el crecimiento económico a tasas sostenidas y más elevadas para estar en condiciones de aprovechar productivamente el creciente flujo de profesionistas que egresan año con año del sistema de educación superior.

Justificación

Desde la firma del TLCAN en 1994 la economía mexicana ha experimentado diversas modificaciones en su estructura económica, si bien es verdad que se ha generado mayor inversión y oportunidades de comercialización, también es cierto que los indicadores de empleo han demostrado la existencia de una incapacidad del mercado laboral para absorber la demanda de empleo que se genera, derivado de las problemáticas presentadas por el mercado laboral mexicano a lo largo de las décadas, Mendoza (2010) observó la existencia de algunos fenómenos recurrentes en el mercado de trabajo: 1. Incremento de actividades económicas realizadas por medio del empleo informal, 2. Crecimiento de flujos de trabajadores mexicanos que emigran hacia la Frontera Norte y cruzan a Estados Unidos, 3. Incremento del dinamismo del empleo formal en actividades industriales y manufactureras. De esta forma el panorama real en México comparado con diversas teorías ha resultado contradictorio, en el sentido de los beneficios que obtienen los trabajadores por un mayor nivel educativo. Las estadísticas muestran que la matrícula mundial correspondiente a educación superior se incrementó en un 53% en la última década, este porcentaje es equivalente a 51 millones de estudiantes más desde el año 2000. En el caso de México, la matrícula en nivel licenciatura se incrementó en un 38.94% en el periodo 2000 a 2008. En contraste las tasas de crecimiento han sido bajas, con una incapacidad del mercado laboral de absorber a los egresados universitarios que año con año ingresan a él. Estas problemáticas han provocado una serie de distorsiones del mercado laboral de profesionistas tales como, la ocupación de puestos de trabajo de baja especialización, baja coincidencia de los conocimientos y habilidades adquiridas durante su formación y bajos niveles salariales (Burgos y López, 2010). De acuerdo con estadísticas presentadas por la Secretaria de Educación Pública (SEP), en el ciclo escolar 2010-2011 en México, se

incorporaron a la modalidad de educación superior el 83% de los egresados del ciclo anterior. La matrícula escolarizada para el ciclo escolar 2010-2011 fue de 2 773 088 alumnos, que equivale al 27.9% de la población de 19 a 23 años de edad (excluyendo al posgrado), en general la cobertura en la educación superior se elevó durante este periodo a 30.9 %. Por su parte, el Informe del Gobierno mexicano del año 2010 indico la creación de 575, 163 empleos, cifra que resulta insuficiente en la absorción de los nuevos demandantes del mercado laboral⁴. Según Sotelo (2005), la dinámica ocupacional que se ha presentado en México durante las últimas décadas corresponde a cambios drásticos en el modelo de desarrollo del país, así como de su ciclo económico, por lo que se atribuye la "Crisis laboral", expresada en el estancamiento de tasas de ocupación a esa amplia gama permanente de ajustes en la estructura productiva que no termina de consolidarse en el país. Durante los últimos 20 años, la tasa de desempleo en México ha permanecido en aproximadamente un 3.5 por ciento, este valor ha sido en promedio una de las tasas más bajas entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), sin embargo la tasa media de crecimiento anual del PIB per cápita ha sido de 1.2 por ciento, muy inferior al registrado por otros países con tasas de desempleo similares⁵. Por estas razones surge la pregunta que ha sido motivo de estudio del comportamiento del mercado laboral, ¿Cómo puede un país con tasas de desempleo bajas crecer tan poco?, algunos autores atribuyen esta controversia a la falta de beneficios de desempleo, a la existencia de un sector informal bien remunerado y amplio y a las altas tasas de migración de mano de obra a los Estados Unidos. (Islas y Walter 2012).

Con la evidencia presentada es posible demostrar que a lo largo de las últimas décadas, el país ha presentado de forma recurrente desajustes en su mercado laboral, que imposibilitan el desarrollo de los agentes que en él se desarrollan, muy a pesar de las habilidades de los trabajadores o de la introducción de nuevas tecnologías a los procesos de producción, es evidente que la oferta no ha sido absorbida por la demanda, en este sentido es necesario realizar estudios con un mayor grado de desagregación durante la última década, para

⁴ Cuarto informe de gobierno: Resumen ejecutivo, economía competitiva y generadora de empleos. Presidencia de la república mexicana 2010.

⁵ Entre 1987 y 2004 el PIB real total de México aumentó a una tasa media anual del 3,01%, mientras que su población creció a una tasa media de un 1,8% por año. En la República de Corea, en cambio, el producto se expandió a una tasa media anual del 6,2%, mientras que el incremento poblacional fue de un 0,33% durante el mismo período

conocer las posibles respuestas a esta problemática. De manera específica la región de la Frontera Norte de México (FNM), presenta entre sus principales características, una gran cantidad de flujos migratorios, transformaciones rápidas en los comportamientos demográficos ligados a la proximidad con Estados Unidos, la existencia de familias transfronterizas, un mercado de trabajo dinámico con oportunidades en la industria maquiladora, en el turismo y en los Estados Unidos, (Zabala, 1997); Así como una vocación económica natural a la industria, debido a que así lo determinan sus características geográficas y sus recursos naturales, entre otras, y que además requiere de tareas específicas que implican el uso de nuevas tecnologías (Díaz et al., 2003).

Objetivos

- Analizar las diferencias salariales en relación al cambio tecnológico para el trabajo calificado en la región de la frontera norte. Se busca probar y determinar el desajuste laboral existente entre mano de obra calificada, no calificada.
- Conocer las ocupaciones y el tipo de profesiones que son requeridas en el mercado de trabajo, así como la tasa de rentabilidad de los trabajadores en dichas áreas en la frontera norte.

Hipótesis

El cambio tecnológico exógeno existente en México no es suficiente para absorber la mano de obra calificada que se genera en la región de la frontera norte debido a que existe un desajuste en el mercado laboral que desplaza a las ocupaciones rutinarias (con trabajo no calificado), frente a las ocupaciones no rutinarias de tipo analítico, aun cuando su remuneración no se ve mejorada.

Marco teórico

Una de las publicaciones más recientes de Acemoglu y Autor (2010), intenta explicar la problemática del impacto del cambio tecnológico en el mercado laboral por medio de un marco basado en tareas, argumentando que las tareas son la unidad básica de producción y su asignación está determinada de manera endógena. Dentro de este marco basado en tareas, cada trabajador tiene tres tipos de habilidades: bajo, mediano y alto.

El rango más bajo corresponde a ocupaciones de servicios y otras ocupaciones manuales que requieren flexibilidad y adaptabilidad física pero de poca formación, el rango intermedio corresponde a tareas de producción, administrativas, contables y ventas, que requieren la ejecución de procedimientos que cada vez se pueden codificar, y el rango más alto corresponde al razonamiento abstracto, creativo y solución de problemas, son tareas realizadas por profesionistas y gerentes, los procesos para realizar estas tareas son poco conocidos.

En cuanto a los tipos de tareas en este mismo modelo se presenta la siguiente clasificación: Tareas rutinarias. Son aquellas en que las reglas no están suficientemente bien establecidas y no han podido ser codificadas por computadoras o ejecutadas sistemáticamente y tienen un mayor grado de complementariedad con la tecnología. Tareas no rutinarias. Son todas las actividades que pueden ser desarrolladas por las maquinas o siguiendo reglas de programación y por lo tanto son más susceptibles de sustitución,

Estas pueden dividirse en dos categorías:

1. Tareas manuales: Son actividades que requieren de adaptación situacional, reconocimiento visual e interacción entre personas, regularmente para el desempeño de estas tareas se requieren trabajadores de baja calificación (estas tareas son difíciles de automatizar).
2. Tareas analíticas: Requieren de la resolución de problemas, de intuición, persuasión y creatividad, los trabajadores que desempeñan este tipo de tareas suelen tener altos niveles de educación, (pueden ser complementarias a la tecnología).

Las ocupaciones desempeñan un papel cada vez más importante en la evolución del empleo y los ingresos, principalmente en los cambios en la estructura de los salarios, debido a que estos están vinculados a los cambios en el incremento del uso de nuevas tecnologías y materiales relativos. Por su parte, la implementación de nuevos procesos provoca que la desigualdad se eleve a la par con el rendimiento de la educación. El salario promedio de una economía y el salario real por grupos de habilidades deberían aumentar con el tiempo como resultado de los avances tecnológicos, sobre todo si la oferta de mano de obra altamente calificada estuviera en aumento. Por lo tanto, puede decirse que la velocidad del cambio tecnológico no responde a la relativa abundancia o escasez de grupos de habilidades. Las tareas se clasifican por orden de complejidad y los trabajadores de

formación media son más productivos que los trabajadores poco calificados y menos productivos que los trabajadores de alto nivel de calificación en tareas más complejas. Por otra parte, la reducción del precio de la tecnología provoca un mayor incentivo para introducirla a los procesos productivos, respondiendo al criterio de minimización de costos, por este motivo el uso de equipo de cómputo podrá sustituir tareas rutinarias dependiendo del costo de esta tecnología. Una de las implicaciones del modelo, es que las industrias intensivas en trabajo rutinario, al reducir el precio de la tecnología en computación sustituirían a los trabajadores rutinarios por esta tecnología. Durante el proceso de automatización de las tareas rutinarias, se incrementa la demanda relativa de trabajadores que pueden realizar tareas complementarias no rutinarias. De acuerdo con los autores Acemoglu y Autor (2010) existen dos formas básicas, mediante las cuales se aborda la tesis del cambio tecnológico una derivada del enfoque de complementariedad mostrando evidencias de que la tasa de crecimiento de los trabajadores no calificados es menor en términos relativos, mientras que para el caso de los trabajadores que realizan tareas no rutinarias se presenta un fenómeno contrario. La segunda opción es de acuerdo a las remuneraciones salariales, se presume que teniendo una oferta laboral sin cambios, la reducción de la demanda de mano de obra no calificada crecería a un ritmo menor que el promedio y los trabajadores calificados verían incrementar su demanda, sin variaciones en la oferta y el salario se elevaría frente a las actividades rutinarias.

METODOLOGÍA

Tipo de estudio: Correlacional

Variables:

- Educación, puesto de trabajo, sector y rama de actividad económica y localización geográfica, variables institucionales (tipo de contrato, jornada de trabajo, sindicato y seguridad social)

Unidad de análisis: La frontera norte de México (Baja California Norte, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas).

Muestra: Empleados que trabajan y reciben una remuneración, entre 16 y 65 años de edad y por tipo de tarea que realizan, tareas rutinarias, no rutinarias, analíticas y manuales.

Instrumentos:

- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE 2005-2012)

- Clasificación Mexicana de Ocupaciones (CMO-SINCO)
- Software estadístico Stata.
- Funciones de producción translog

De acuerdo de acuerdo con un estudio realizado por Rodríguez (2010), se clasifica a las ocupaciones en áreas tecnológicas y no tecnológicas, esto en base a la Clasificación Mexicana de Ocupaciones (CMO) de INEGI.

Ocupación Tecnológica	Ocupación no Tecnológica
Profesionistas	Trabajadores de la educación
Técnicos	Trabajadores del arte, espectáculos y deportes
Funcionarios directivos de los sectores público, privado y social	Trabajadores en actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y de caza y pesca
Jefes, supervisores y otros trabajadores de control en la fabricación artesanal e industrial y en actividades de reparación y mantenimiento	Trabajadores en apoyo en actividades administrativas
Artesanos y trabajadores fabriles en la industria de la transformación y trabajadores en actividades de reparación y mantenimiento	Comerciantes, empleados de comercio y agentes de ventas
Operadores de maquinaria fija de movimiento continuo y equipos en el proceso de fabricación industrial	Vendedores ambulantes y trabajadores ambulantes en servicios
Ayudantes, peones y similares en el proceso de fabricación artesanal e industrial en actividades de reparación y mantenimiento.	Trabajadores en servicios personales en establecimientos
Conductores y ayudantes de conductores de maquinaria móvil y medios de transporte	Trabajadores en servicios domésticos
Jefes de departamento, coordinadores y	Trabajadores en servicios de

supervisores en actividades administrativas y de servicios	protección y vigilancia y fuerzas armadas
--	---

Rodríguez (2010)

RESULTADOS Y DISCUSIONES

El Cuadro número 1, muestra a los trabajadores que desempeñan su labor en áreas tecnológicas y no tecnológicas en los años 2005 y 2012, de la comparación entre ambos periodos resulta que la cantidad de trabajadores en áreas tecnológicas disminuyó en el año 2012, respecto al año 2005, se presentó una disminución de 21.7% en el promedio nacional, el promedio de la FNM disminuyó en 6.63 % y de manera específica en estados como Chihuahua y Tamaulipas se mostró un decremento significativo en este ámbito.

Cuadro 1. Trabajadores en áreas tecnológicas y no tecnológicas en FNM y México, año 2005 y 2012					
2005					
Entidad	Área no tecnológica	%	Área tecnológica	%	Total
Baja california	587,798	49.64	596,305	50.36	1,184,103
Coahuila	485,008	50.11	482,803	49.89	967,811
Chihuahua	710,615	53.42	619,580	46.58	1,330,195
Nuevo León	945,731	51.44	892,810	48.56	1,838,541
Sonora	526,191	54.71	435,650	45.29	961,841
Tamaulipas	663,945	52.07	611,122	47.93	1,275,067
Total FNM	653,215	51.86	606,378	48.14	1,259,593
México	25,500,000	60.43	16,700,000	39.57	42,200,000

2012					
Entidad	Área tecnológica	%	Área no tecnológica	%	Total
Baja california	627,244	44.07	795,929	55.93	1,423,173
Coahuila	595,536	49.07	618,205	50.93	1,213,741
Chihuahua	594,595	43.93	758,913	56.07	1,353,508

Nuevo León	1,028,709	47.81	1122834	52.19	2,151,543
Sonora	522,640	43.37	682,340	56.63	1,204,980
Tamaulipas	610,424	42.08	840,238	57.92	1,450,662
Total FNM	663,191	45.23	803,077	54.77	1,466,268
México	18,900,000	38.73	29,900,000	61.27	48,800,000

Fuente: Elaboración propia en base a ENOE 2005 y 2012, incluyendo factor de expansión

El Cuadro número 2 muestra un panorama general de la cantidad de trabajadores que se encuentran dentro de las categorías de trabajadores calificados y no calificados⁶, para el año 2005 los resultados muestran que en todos los estados de la FNM más del 90% de los trabajadores son no calificados, es importante resaltar que dentro de los estados de la frontera, Nuevo León es el estado que cuenta con un 6.48% de trabajadores calificados superando con este valor al resto de los estados y teniendo un valor superior a la media nacional.

Los resultados para el año 2012 muestran exactamente el mismo comportamiento que en el año 2005, el dato que es importante resaltar es que en comparación con el año 2005 los resultados muestran que la cantidad de trabajadores calificados se ha visto incrementada en el año 2012.

Cuadro 2. Trabajadores calificados y no calificados en FNM y México, año 2005 y 2012					
2005					
Entidad	Trabajo no calificado	%	Trabajo calificado	%	Total
Baja california	2,098,677	94.53	121,347	5.47	2,220,024
Coahuila	1,827,944	95.34	89,302	4.66	1,917,246
Chihuahua	2,382,235	94.47	139,409	5.53	2,521,644
Nuevo León	3,068,689	93.52	212,596	6.48	3,281,285
Sonora	1,782,180	95.81	77,912	4.19	1,860,092

⁶ Trabajadores calificados son aquellos que cuentan con 16 años o más de estudios, los trabajadores no calificados son aquellos que tienen menos de 16 años de escolaridad.

Tamaulipas	2,239,360	95.29	110,669	4.71	2,350,029
Total FNM	2,233,181	94.69	125,206	5.31	2,358,387
México	75,400,000	95.56	3,506,451	4.44	78,906,451

2012					
Entidad	Trabajo no calificado	%	Trabajo calificado	%	Total
Baja california	2,488,036	94.58	142,564	5.42	2,630,600
Coahuila	2,071,270	92.22	174,654	7.78	2,245,924
Chihuahua	2,564,959	93.55	176,776	6.45	2,741,735
Nuevo León	3,577,109	93.59	245,149	6.41	3,822,258
Sonora	2,034,198	93.47	142,173	6.53	2,176,371
Tamaulipas	2,516,554	95.90	107,559	4.10	2,624,113
Total FNM	2,542,021	93.91	164,812	6.09	2,706,833
México	85,500,000	95.16	4,349,525	4.84	89,849,525

Fuente: Elaboración propia en base a ENOE 2005 y 2012, incluyendo factor de expansión

El Cuadro número 3, muestra la cantidad de trabajadores ocupados por tipo de calificación en áreas tecnológicas y no tecnológicas, los resultados muestran la existencia de mayor cantidad de trabajadores calificados en áreas tecnológicas, esta misma tendencia se presenta en ambos años de estudio, además, claramente se observa cómo se incrementa en mayor medida la cantidad de trabajadores no calificados en áreas tecnológicas, disminuyendo su contraparte.

Cuadro 3. Estructura de trabajadores de acuerdo a su clasificación en áreas tecnológicas y no tecnológicas en la FNM y México, año 2005 y 2012									
2005									
Entidad	Área no tecnológica				Área tecnológica				
	Calificados	%	No calificados	%	Calificados	%	No calificados	%	
Baja california	52,214	4	535,584	45	66,310	6	529,995	45	1,184,103
Coahuila	40,482	4	444,526	46	46,733	5	436,070	45	967,811
Chihuahua	58,164	4	652,451	49	79,511	6	540,069	41	1,330,195

Nuevo León	102,499	6	843,232	46	106,462	6	786,348	43	1,838,541
Sonora	40,560	4	485,631	50	36,274	4	399,376	42	961,841
Tamaulipas	42,911	3	621,034	49	64,705	5	546,417	43	1,275,067
Total FNM	56,138	4	597,076	47	66,666	5	539,713	43	1,259,593
México	1,642,495	4	23,900,000	57	1,745,058	4	15,000,000	35	42,287,553

2012									
Entidad	Área tecnológica				Área no tecnológica				Totales
	Calificados	%	No calificados	%	Calificados	%	No calificados	%	
Baja california	67,655	5	559,589	39	69,638	5	726,291	51	1,423,173
Coahuila	83,064	7	512,472	42	86,655	7	531,550	44	1,213,741
Chihuahua	79,167	6	515,428	38	84,109	6	674,804	50	1,353,508
Nuevo León	125,027	6	903,682	42	111,953	5	1,010,881	47	2,151,543
Sonora	63,390	5	459,250	38	71,431	6	610,909	51	1,204,980
Tamaulipas	45,762	3	564,662	39	53,136	4	787,102	54	1,450,662
Total FNM	77,344	5	585,847	40	79,487	5	723,589	49	1,466,267
México	2,041,676	4	16,800,000	34	2,089,990	4	27,800,000	57	48,731,666

Fuente: Elaboración propia en base a ENOE 2005 y 2012, incluyendo factor de expansión

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En resumen, los resultados muestran que con respecto al año 2005, en el año 2012, se incrementó la cantidad de trabajadores calificados en la FNM con un 6.09%, valor superior a la media nacional se observa que, en todos los estados de la frontera norte y en general en el resto del país, una cantidad mayor de trabajadores en áreas tecnológicas con un 64.9% para el año 2012. Durante este mismo año, los estados de Coahuila, Chihuahua y Sonora incrementaron la proporción de trabajo calificado en mayor medida en áreas tecnológicas, lo que muestra que existe una mayor demanda de trabajo calificado en dicha área. Los resultados parciales de esta investigación muestran un claro incremento de los trabajadores con mayor grado de calificación laboral, además de una mayor demanda de ocupaciones en áreas tecnológicas y en tipos de tareas que requieren un mayor grado de análisis o habilidad por parte de los trabajadores, lo que demuestra la existencia de un impacto de la tecnología

en el mercado de trabajo.

Para continuar con esta investigación, posteriormente se ampliará el periodo de análisis, y se incluirá el estudio de los salarios de los trabajadores, para mostrar el panorama en el mercado laboral de acuerdo con las calificaciones de los trabajadores, además se realizaran pruebas econométricas, que permitan el cumplimiento de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

Acemoglu, Daron (2002), “Technical Change, Inequality, and the Labor Market”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 40, No. 1(Mar), pp. 7-72.

Acemoglu, Daron y David Autor (2010) "Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings", Working Paper series núm. 16082 (<http://www.nber.org/papers/w16082>), Junio, CA. Massachusetts

Acemoglu, Daron (2002), “Technical Change, Inequality, and the Labor Market”, *Journal of Economic Literature*, Vol. 40, No. 1(Mar), pp. 7-72.

Aguilar, C. (2005). Naturaleza del cambio tecnológico y el crecimiento económico. Eumed. Net. Febrero 2005. Contribuciones a la economía. Pp. 1-23.

Berman E, Bound J y Griliches Z (1993). Changes in the demand for skilled labor within U.S. Manufacturing industries: evidence from the annual survey of manufacturing. NBER working paper series. Working paper No. 4255. January 1993.

Burgos, B. Lopez, K. 2010. La situación del mercado laboral de profesionistas. Revista de la educación superior vol. XXXIX (4), No. 156, pp.19-33. ISSN:0185-2760.

Camberos, M. Huesca, L. Castro, D. (2013) “Cambio tecnológico y salarios de las regiones de México: Un análisis de datos de panel para el sector servicios”, *Estudios Fronterizos*, Vol. 14 Núm. 28, Jul-Dic.

Castro Lugo, David (2007), “Disparidad salarial urbana en México, 1992-2002”, *Estudios Sociales*, Num. 29, Pp. 117-153.

Díaz., Avilés y Rosas. (2003). Desarrollo económico de la frontera Norte de México. Revista académica de economía. ISSN 1696-8352

Hanson, G. Harrison, A. (1999). Trade Liberalization and Wage Inequality in México. *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 52, No. 2, (Jan 1999), 271-288.

Hernández, E. (2002). Panorama del mercado laboral de profesionistas en México. Universidad Autónoma Metropolitana. Comité editorial de economía. Pp 98-109

Huesca, Luis, Mario Camberos y Reyna Rodríguez (2011). Mercado laboral Inequidad salarial y cambio tecnológico regional. *Frontera Norte*, vol. 23, número 45.

Huesca, Luis y Reyna Rodríguez (2008). Salarios y calificación laboral en México. Problemas del desarrollo. Revista latinoamericana de Economía. Vol. 39. No. 154, pp. 61-86.

Islas, A. Walter, W. (2012). México: ¿Cómo inciden las políticas monetarias en las tasas de desempleo? Revista CEPAL 107, Agosto 2012.

Marroquín, M. (2011). Impacto del cambio tecnológico en la demanda de empleo (caso sector manufacturero mexicano 1994-2008). Economía informa núm 367, marzo-abril 2011.

Mendoza, Eduardo (2010), "El mercado laboral en la frontera norte de México: estructura y políticas de empleo", Estudios fronterizos, núm. 21, enero-junio, pp.9-42.

Meza, Liliana (2005). Transformaciones del Mercado laboral mexicano. Información comercial española ICE. Revista de economía. ISSN 0019-977x. No. 821. Pp. 143-162.

Oliver, A, Raymond , J y Sala, L. (2001). Necesidad de formación en el mercado de trabajo español: composición del empleo y estructura productiva. Documento de trabajo. Núm. 01.07. Departamento de Economía aplicada. UAB. Barcelona 2001.

Padilla, R. y Martínez, J. (2007). Apertura comercial y cambio tecnológico en el Istmo Centroamericano. CEPAL- Serie Estudios y perspectivas No 81. México DF.

Ramírez, Cruz, M. D. (2000), "El empleo y la calificación de la mano de obra en México", *Comercio Exterior*. Noviembre, pp.968-983.

Rodríguez, R. (2010) Cambio tecnológico y desigualdad en el mercado de trabajo en México y sus regiones. Tesis doctoral. Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A.C. Hermosillo, Sonora, Mayo 2010.

Secretaría de Educación Pública. Estadísticas, principales cifras ciclo escolar 2010-2011. Recuperado de: http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1899/2/images/principales_cifras_2010_2011.pdf

Sotelo, A. (1995). Reestructuración económica y mercados de trabajo en México. Centro de estudios latinoamericanos. Facultad de ciencias políticas y sociales UNAM.

Zabala, M. (1997). Cambios demográficos y sociales en la frontera Norte de México: familia y mercados de trabajo. Université de Paris X-Nanterre, CREDAL. Pag. 93.120

Capítulo 31. Análisis y determinación de los costos en la construcción de bodegas de almacenaje

José Pablo Buenrostro Mendoza, Karen Judith Galaviz Carretas y Nora Edith González Navarro.

RESUMEN

A lo largo de este artículo encontraras información referente al diseño e implementación de un sistema de costos, así como los controles internos y medidas que son necesarios llevar a cabo dentro de una empresa que tiene como giro la construcción, por lo que fue necesario plantearse la siguiente pregunta, ¿Qué herramientas permiten determinar el control interno adecuado, registros y cálculo del costo unitario, para la correcta administración?, a lo que se planteó como objetivo diseñar un sistema de costos a la empresa constructora, el cual le permitiera conocer con exactitud sus costos, así como también conocer cuánto le cuesta a la empresa llevar a cabo el proceso de fabricación, tomando en cuenta la mano de obra, la materia prima, y los gastos indirectos de fabricación.

Para poder diseñar un sistema de costos dentro de la empresa constructora fue necesario conocer el catálogo de cuentas, cuánto gasta en mano de obra, cuanto se asigna a la materia prima, así como también en cuanto incurren en gastos indirectos de fabricación, si se cuentan con pólizas, facturas, nómina de trabajadores etc. Fue necesario diseñar un control interno para cada una de las partidas que afectan el costo de producción, para la mano de obra fue necesaria una nómina, para la materia prima, fue necesario recabar facturas de compra, las cuales contarán con todos los requisitos, para los gastos indirectos de fabricación, fue necesario hacerse un concentrado con que incluyera todos estos, por lo que una vez analizada toda la información, se determinó el costo de producción en base a la construcción.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día dentro del mundo empresarial existe un sinnúmero de empresas que experimentan diariamente cambios importantes que afectan su entorno, por lo que es necesario que los altos mandos y directivos, implementen medidas de control dentro de la empresa, de tal manera que no se vean afectadas las principales áreas de funcionamiento de la organización.

Desarrollar un sistema de información confiable, como lo es la contabilidad de costos permite a la empresa tener una correcta planeación y control en sus operaciones, puesto que las empresas requieren conocer el costo de cada uno de sus productos, o bien servicios a ofrecer dentro de un mercado determinado, de tal manera que conozca exactamente lo que le cuesta producir o llevar a cabo el servicio.

Como señala García Colín (2008), Toda organización que busque la excelencia debe considerar el diseño y desarrollo de sistemas de información confiables, oportunos y

relevantes como uno de los factores clave del éxito, puesto que la contabilidad es un sistema de información cuantitativo que debe satisfacer las necesidades de diferentes usuarios que acuden a la información financiera de las organizaciones, para tomar decisiones más adecuadas sobre las mismas.

Es de gran importancia conocer las necesidades de las empresas, debido a que de ahí surge la necesidad de ahorrar recursos, innovar, administrar correctamente los gastos e implementar medidas de control, ya que el control dentro de la empresa es fundamental para el buen funcionamiento, puesto que es como se coordinan los hechos con las evidencias.

Cantor (2013) comenta que el surgimiento de la contabilidad de costos se ubica una época antes de la Revolución Industrial. Ésta, por la información que manejaba, tendía a ser muy sencilla, puesto que los procesos productivos de la época no eran tan complejos. Estos consistían en un empresario que adquiría la materia prima; luego ésta pasaba a un taller de artesanos, los cuales constituían la mano de obra a destajo; y después, estos mismos últimos eran los que vendían los productos en el mercado.

De manera que a la contabilidad de costos sólo le concernía estar pendiente del costo de los materiales directos, este sistema de costos fue utilizado por algunas industrias europeas entre los años 1485 y 1509.

Hacia 1776 y los años posteriores, el advenimiento de la Revolución Industrial trajo a su vez las grandes fábricas, las cuales por el grado de complejidad que conllevaban crearon el ambiente propicio para un nuevo desarrollo de la contabilidad de costos. Y aunque Inglaterra fue el país en el cual se originó la revolución, Francia se preocupó más en un principio por impulsarla. Sin embargo, en las últimas tres décadas del siglo XIX Inglaterra fue el país que se ocupó mayoritariamente de teorizar sobre los costos.

En 1778 se empezaron a emplear los libros auxiliares en todos los elementos que tuvieran incidencia en el costo de los productos, como salarios, materiales de trabajo y fechas de entrega.

Aproximadamente entre los años 1890 y 1915, la contabilidad de costos logró consolidar un importante desarrollo, puesto que diseñó su estructura básica, integró los registros de los costos a las cuentas generales en países como Inglaterra y Estados Unidos, y se aportaron conceptos tales como: establecimientos de procedimientos de distribución de los costos

indirectos de fabricación, adaptación de los informes y registros para los usuarios internos y externos, valuación de los inventarios, y estimación de costos de materiales y mano de obra.

Básicamente hasta acá, se podría decir que este enfoque de la contabilidad ejercía control sobre los costos de producción y registraba su información con base en datos históricos, pero a raíz de la integración que se dio entre la contabilidad general y la contabilidad de costos entre los años de 1900 y 1910, esta última pasó a depender de la general.

Para ese entonces, e incluso hasta antes de 1980, las empresas industriales consideraban que sus procedimientos de acumulación de costos constituían secretos industriales, puesto que el sistema de información financiera no incluía las bases de datos y archivos de la contabilidad de costos.

Planteamiento Del Problema

Diseñar e Implementar un sistema de costos a una empresa constructora, de tal manera que conozca cuanto es lo que le cuesta llevar a cabo el proceso de fabricación de su producto, tomando en cuenta, la mano de obra, la materia prima y los gastos indirectos de fabricación en los que incurre, así como también tomar medidas y controles para el correcto funcionamiento y administración de la empresa en cuanto a sus costos.

¿Qué herramientas permiten determinar el control interno adecuado, registros y cálculo del costo unitario, para la correcta administración?

Objetivo

Diseñar un en periodo corto de tiempo, un sistema de costos a una empresa constructora, el cual le permita conocer con exactitud sus costos, así como también conocer cuanto le cuesta a la empresa llevar a cabo el proceso de fabricación, tomando en cuenta la mano de obra, la materia prima, y los gastos indirectos de fabricación, con la finalidad de determinar el costo de producción total, e implementar controles internos, para el correcto registro de movimientos.

MARCO TEÓRICO

Es la etapa en que reunimos información documental para confeccionar el diseño

metodológico de la investigación es decir, el momento en que establecemos cómo y qué información recogeremos, de qué manera la analizaremos y aproximadamente cuánto tiempo demoraremos, por otra parte la información recogida para el marco teórico nos proporcionará un conocimiento profundo de la teoría que le da significado a la investigación.

El marco teórico de la investigación considera:

- Conceptos explícitos e implícitos del problema
- Conceptualización específica operacional.
- Relaciones de teorías v conceptos adoptados.
- Análisis teórico del cual se desprenden las hipótesis si la hay.

Características de un Sistema de Información de Costos:

García,(2008) El sistema de información de costos es el conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría de la partida doble y otros principios técnicos, que tiene por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles efectuadas. Cada empresa debe diseñar, desarrollar e implementar su sistema de información de costos, de acuerdo con sus características operativas y necesidades de información, tomando en cuenta tres aspectos:

- I. Características de Producción de la Industria
- II. El Método de Costeo
- III. El Momento en que se Determinan los Costos

Etapas del Sistema de Costos:

Hansen, Mowen (2007), Menciona en las etapas de selección de un sistema de contabilidad de costos, incluye el proceso que constituye la selección del sistema basados en el análisis de las características de la empresa, fijación de objetivos para su implementación, determinación del sistema y establecimiento de opciones de ayuda para la selección de otras opciones. Estos sin duda contemplan todo el proceso y etapas de contabilidad de un sistema de costos.

Materia Prima:

Son los materiales que serán sometidos a operaciones de transformación o manufactura para su cambio físico y/o químico, antes de que puedan venderse como productos terminados.

Tener a la mano los artículos necesarios para asegurar la producción ininterrumpida de un producto, de calidad satisfactoria, con el menor costo posible, es obtener lo que se necesita, cuando se necesita y donde se necesita, con la calidad deseada y el costo apropiado, según, (García, 2008).

Control Interno de Materia Prima:

Como señala González, Coromaro, Zarzalejos (1999) El control interno de los materiales lo conforman una serie de formularios, registros de contabilidad e informes, que dan cuenta de los movimientos de los materiales desde el momento mismo en que se solicitan al proveedor, hasta cuando el producto terminado ingrese al almacén respectivo.

Mano de Obra:

Cuevas, (2001) Comenta, esta expresión se reserva para aquellos costos laborales que pueden ser físicamente asignados a la producción de bienes y servicios y pueden ser seguidos sin costos o dificultades adicionales.

Es el esfuerzo humano que intervine en el proceso de transformar las materias primas en productos terminados. Según (García, 2008)

Clasificación de la Mano de Obra:

Mano de Obra Directa: Son los salarios, prestaciones y obligaciones a que den lugar, de todos los trabajadores de la fábrica, cuya actividad se puede que identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados.

Mano de Obra Indirecta: Son los salarios, prestaciones y obligaciones a que den lugar, de todos los trabajadores de la fábrica, cuya actividad no se puede identificar o cuantificar plenamente con los productos terminados. Según (García, 2008)

Control Interno de Mano de Obra:

El control interno se refiere a los métodos y prácticas de cualquier clase, por medio de los cuales se coordinan y operan los registros y comprobantes de contabilidad y los procedimientos que afectan sus usos, de manera que la administración de un negocio

obtiene de la función contable la utilidad máxima para su objeto de información, protección y control. Según (Gómez, Block 1981).

Gastos Indirectos de Fabricación:

Rodríguez, (2013) “Los gastos indirectos de fabricación son todas aquellas erogaciones, o simples ajustes en los registros de Contabilidad, que son cargadas a la producción y que, además, no se pueden identificar con algún producto, o lote de productos, o con algún proceso determinado.

Clasificación de los Gastos Indirectos de Fabricación:

García Colín (2008), hace referencia a que los Gastos Indirectos de Fabricación se clasifican de la siguiente manera:

Costos indirectos de fabricación variables:

- Materiales indirectos.
- Mano de obra indirecta.

Costos indirectos de fabricación fijos.

- Impuestos a la propiedad.
- Depreciación del edificio de producción.
- Alquileres de edificios.

Costos indirectos de fabricación mixtos.

- Servicios telefónicos de la fábrica.
- Salarios de los supervisores y de los inspectores de fábrica.

Mecánica Contable:

La mecánica contable consiste en cargar las cuentas anteriores a “Costos Reales” y abonarlas a “Costos Estimados”, siendo la diferencia entre el monto de lo cargado y lo abonado, la “variación”. Si el saldo es deudor, es porque los costos estimados fueron menores a los “reales” o insuficientes, y si por lo contrario, el saldo es acreedor, indicará que los costos estimados se excedieron de los históricos.

Sistema Por Órdenes:

El sistema de contabilidad de costos por órdenes específicas, conocido también como sistema de costos por órdenes de producción, por lotes, por pedido u órdenes de trabajo, es un sistema de acumulación de costos de acuerdo a las especificaciones de los clientes o en

algunos casos para ser llevados al almacén de productos terminados, en el cual los costos que intervienen en el proceso de producción de una cantidad específica o definida de productos se acumulan o recopilan sucesivamente por sus elementos (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos), los cuales se cargan a una orden de trabajo, fabricación o producción, sin importar los periodos de tiempo que implica. Por ejemplo, algunos trabajos se pueden completar en un periodo corto, mientras que otros se pueden extender por varios meses.

El sistema de costeo por órdenes de trabajo es el más apropiado cuando los productos manufacturados difieren en cuanto a requerimiento o especificaciones del cliente, y el precio cotizado se asocia estrechamente al costo estimado. El costo incurrido en la elaboración de una orden de trabajo específica debe asignarse a los artículos producidos.

En un sistema de costeo por órdenes de trabajo los tres elementos básicos del costo (MD, MOD, CIF) se acumulan de acuerdo con los números asignados a las órdenes de trabajo. Y tiene como objetivo el acumular costos totales y calcular el costo. (García, 2008)

Sistema Por Proceso:

Cuando hablamos de sistema por proceso, nos referimos a situaciones a los que productos similares son producidos masivamente, sobre bases más o menos continuas. Es frecuente en industrias químicas, farmacéuticas, petroleras, textiles entre otras.

El sistema de costos por procesos, tiene como particularidad especial el que los costos de los productos se averiguan por periodos de tiempo, durante los cuales la materia prima sufre un proceso de transformación continua, con procesos repetitivos o para una producción relativamente homogénea , en la cual no es posible identificar los elementos de costos de cada unidad terminada, como en el proceso de sistemas de costos por órdenes específicas.

Este sistema tiene por objetivos; Averiguar en un tiempo determinado, los costos de producción de un proceso particular que se puede realizar en un solo departamento de producción o en varios (García, 2008).

METODOLOGÍA

El presente proyecto se realizó a una empresa con giro de construcción, dentro de la cual se analizaron, los registros y controles internos que la empresa tiene, por lo que fue necesario

implementar unos nuevos, en base a las características y necesidades de la empresa.

Para el análisis de la información de la empresa se utilizaron fuentes de información primaria, puesto que fue recibida de primera mano de la empresa, sin la necesidad de ir indagando en empresas similares.

Objeto

Empresa constructora ubicada en Callejón República de Cuba #709, Col. Centro, que se dedica a la construcción principalmente de edificios y carreteras en el Sur de Sonora.

Materiales

- Diagnostico preliminar de la información de la empresa
- Aplicación de Cuestionarios
- Método de Observación

Procedimiento

- **Convenio de proyecto**
- **Diagnóstico de la empresa**
- **Análisis de los materiales**
- **Calculo y controles internos**
- **Generación de información.**
- **Determinación estimado del costo unitarios**
- **Entrega de informes**

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Al realizar el presente estudio de concluyo, que el diseño de un sistemas de costos puede ser utilizados como una herramienta estratégica de costos que ayudara a la empresa a incrementar su productividad y el valor agregado, ya que mediante este se hacen más eficientes los procesos y se evitan costos innecesarios.

Para un análisis más preciso y claro, es necesario que la empresa cuente con un control interno donde se establezca, todo lo referente a la información para determinar los costos.

El diseño de un sistema de costos proporciona información donde se muestran los movimientos que realizo la empresa desde la requisición de materia prima hasta que el producto está elaborado, con el propósito de conocer en qué puntos del proceso de

producción se están presentando fallas para así solucionarlas de la mejor manera y tiempo posible.

Siempre se debe tener un constante monitoreo sobre los costos de calidad para así controlar las inversiones que se realizan en esta área, para evitar destinar recursos a rubros donde no es necesario.

Si la empresa maneja de una forma óptima e identifica los elementos del costo se puede asegurar un éxito en la determinación del costo de su producto o servicio. De ahí la importancia de conocer, identificar y analizar los elementos del costo, ya que permiten ampliar el panorama y ver los efectos.

En el caso de la empresa se recomienda que utilicen estos dos conceptos para, incrementar su crecimiento en la calidad de su producto y la eficiencia de la elaboración de los mismos, considerándose esto como una herramienta que en la actualidad es vital para posicionarse en el mercado poder competir con cualquier empresa del mismo giro.

BIBLIOGRAFÍA

Cantor R. “Historia de la Contabilidad de Costos”, fecha de Búsqueda. 18/04/2013:
http://service.udes.edu.co/modulos/documentos/rafaelcantor/historia_contabilidad_costo.pdf

Cárdenas N. Raúl (1999) “Contabilidad de Costos 1” 3era Edición. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. México, DF.

Carlos F. Cuevas Villegas, (2001) “Contabilidad de Costos Enfoque Gerencial y de Gestión” Segunda Edición. Editorial Prentice Hall, Bogotá Colombia.

Del Valle Silva Fernández R. “Control Interno Mano de Obra, Nomina”, fecha de búsqueda.18/04/2013: <http://www.monografias.com/trabajos42/nomina/nomina2.shtml>

Diaz Martell M. “Estado de Costos de Producción”, fecha de Búsqueda. 18/04/2013:
<http://www.emagister.com/curso-fundamentos-costos/estado-costos-produccion>

Don R. Hansen, Maryanne M. Mowen (2007), “Administración de Costos Contabilidad y Control” Quinta Edición, Editorial Cengage Learning Latinoamérica, México.

Gómez G. “Una aproximación a la historia de los costos en contabilidad” Fecha de Búsqueda.18/04/2013:
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/43/histocosto.htm>

Javier García González, María Luisa Coromaro González, Alejandro R, Zarzalejos, (1999) “Materia Prima Gramática y Ejercicios Clave”. Primer Edición. Editorial SGEL Sociedad Española de Liberia S.A, España.

Juan García Colín, (2008) "Contabilidad de Costos". Tercera edición. Editorial McGraw-Hill, México.

María Gómez, Alberto Block, (1981). "Contabilidad Presupuestos y Control Interno" Tercera Edición, Editorial Trillas, México.

Capítulo 32. Control de inventarios en el Departamento de Bienes Municipales en una organización Pública, a través de un servicio de consultoría

Flor Esthela Barceló Fonseca y Jesús Nereida Aceves López

RESUMEN

En el presente trabajo de consultoría se encontrará todo el proceso que se llevó a cabo para la implementación de propuestas de mejora a una Institución Pública que se dedica a brindar servicios a la ciudadanía de Cajeme, específicamente el departamento de Bienes Municipales, se investigó en qué consiste la consultoría, como llevarla a cabo, los procedimientos e instrumentos más adecuadas para el departamento a analizar.

El objetivo es implementar propuestas de mejora mediante un diagnóstico en cada una de las áreas de la empresa, para mejorar el servicio brindado a los usuarios de la organización. Así como la Implementación del Método FODA, con la finalidad de determinar las posibilidades reales que tiene la organización, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente.

Las propuestas que se elaboraron y se implementaron en esta institución fueron hechas con la finalidad de mejorar el departamento de Bienes Municipales, donde se encontró importantes oportunidades de mejora, tal es el caso de la descripción de puestos.

Esta propuesta de descripción de puestos se hizo con la finalidad de que cada integrante tenga una paronímica de las actividades que deberá realizar de acuerdo a su puesto.

Para poder llevar a cabo la implementación de dichas propuestas y lograr su finalidad se solicitó la ayuda de cada uno de los empleados, usuarios (clientes) y jefes, ya que cada uno de ellos nos ayudó a contestar los instrumentos de implementación y evaluación para recaudar la información suficiente y así lograr los objetivos fijados de mejora en el departamento.

INTRODUCCIÓN

Este capítulo muestra de manera concreta los antecedentes de la empresa que fue sometida al proceso de consultoría, igualmente se conocerán los procedimientos e instrumentos que se implementaron para alcanzar los objetivos que proponen mejorar en muchos sentidos a dicha entidad.

Antecedentes

Para comprender la relevancia de la consultoría primeramente tenemos que decir que el motivo de acudir a este servicio por la mayoría de las empresas mundiales es el crecimiento de la competencia, hoy por hoy ha cambiado la forma de hacer negocios obligando a los entes empresariales estar a la vanguardia.

Remontándonos a siglos anteriores, al momento en que empezó todo la consultoría surge ante la necesidad de volver eficientes los métodos y procesos de las organizaciones, las cuales empezaron a desarrollarse durante la Revolución Industrial, conforme fueron evolucionando los procesos y estos se fueron haciendo cada vez más complejos.

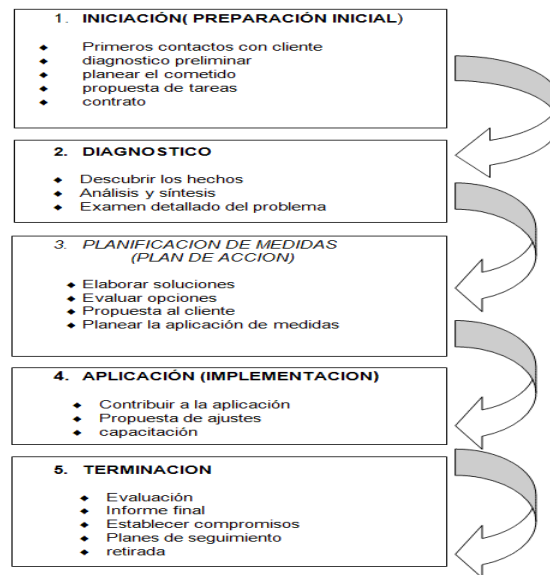
Los cambios se fueron tornando más decisivos, al grado que se fue requiriendo la elaboración de técnicas complejas para volver más eficientes dichos procesos en todas las áreas de la organización empresarial y que no dependían directamente una.

Así la consultoría surge con la finalidad de lograr un equilibrio de la maximización de los procesos y ha llegado a evolucionar para el desarrollo de cualquier organización.

Dándose ésta en una forma más específica en la productividad y en la eficiencia de las fábricas y talleres, la disminución de los costos, tiempos y movimientos en la organización del trabajo (Chiavenato 2001).

Según Thompson y Strickland (2001) la consultoría es en esencia un servicio de ayuda prestado por un colaborador profesional independiente (consultor) a una organización (cliente) que solicita su apoyo para: identificar problemas, proponer sugerencias de solución, y mejorar su desempeño. Es un proceso que facilita el aprendizaje y el cambio de la organización, facilitar el cambio es la razón de la consultoría. Con todo esto podemos decir que la consultoría es algo muy importante para las empresas ya que con ella se pueden lograr los objetivos de la empresa, solucionar problemas y maximizar atributos positivos, todo esto implementando técnicas e instrumentos de mejora, a continuación se muestra las fases de este proceso:

FASES DEL PROCESO DE CONSULTORIA



Reyes (2002). Administración Moderna. Limusa. México.

El proceso anterior es de gran utilidad para ayudar a las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos emanados de la misión, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implementen.

La empresa que en este trabajo será objeto de estudio es una empresa del sector público, realmente el departamento de Bienes Municipales es de gran importancia para dicha empresa, la cual se encuentra en Cd. Obregón, Sonora. Cuyas características es brindar servicios a usuarios que pertenecen a la misma entidad; está constituida por 3 empleados y dos coordinadores e inicio sus operaciones 27 de noviembre de 1927 el tamaño de la empresa es micro ya que cuenta con menos de 50 empleados.

Actualmente es considerada como una empresa importante en la región, y se mantiene en pie desde 1927, se le ofreció el servicio de consultoría, el cual fue aceptado y en donde se llevaron a cabo diagnósticos en los distintos procesos que se llevan a cabo en la organización, y teniendo como objetivo mejorar la calidad del servicio ofrecido por la entidad mediante la realización e implementación de las siguientes propuestas: Análisis de Descripción de puestos e Implementación del Método FODA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La consultoría tiene el objetivo de mejorar diversos aspectos del departamento, se encontraron deficiencias en algunos procesos como es el registro de los inventarios y comparación física contra el sistema y en distintas áreas que pertenecen a esta Institución Pública, siendo unas de las áreas más importantes las de desarrollo social, Desarrollo integral de la familia, contraloría, tesorería municipal, entre otras ya que estas cuentan con gran número de usuarios que tienen que pasar por el proceso de registro de inventario, y no es llevado a cabo y es ahí donde existen diferencias en el inventario de bienes municipales y las diferentes áreas, igualmente en lo referente al servicio a los usuarios de la organización, por ello se implementaran las propuestas antes enlistadas para mejorar la calidad del servicio de resguardo de bienes.

En base a lo anterior, se establece la siguiente pregunta de investigación: “¿Cuál será el control de inventario ideal para el departamento de Bienes Municipales que permita tener un mejor control en todas las áreas de esta Institución Pública?”

Objetivo

Establecer un control de inventarios en las diferentes áreas que dependen de esta Institución Pública.

Establecer el FODA como método para mejorar el servicio brindado a los usuarios de la Institución.

Justificación

Esta implementación de propuestas se hace con el propósito de ofrecer soluciones que ayudaran a la organización a mejorar, que se pueda brindar un mejor servicio, que se incrementen los aspectos positivos de la organización y que el empresario esté satisfecho con los resultados de cada propuesta.

Los beneficios que se pueden obtener con cada propuesta pueden ser: Establecer y repartir mejor las cargas de trabajo, fijar responsabilidades en la ejecución de las labores y facilitar en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente, que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar y permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.

FUNDAMENTACION TEÓRICA

En el presente capítulo se mostrará de manera detallada la fundamentación teórica, que surgió de la investigación profunda realizada para la elaboración de las propuestas de mejora sugeridas al departamento de Bienes Municipales. Dicha investigación permite conocer de manera específica en qué consiste cada una de las propuestas, cuáles serán sus beneficios al momento de implementarlas, así como cuál será el proceso de realización de cada una de ellas. Todo esto para poder brindar un servicio de consultoría eficiente de manera que las propuestas realmente cumplan con los objetivos del departamento de reducir al máximo las debilidades detectadas y con esto mejorar la eficiencia laboral dentro del departamento. A continuación se mostrará toda la información recopilada para la elaboración de las propuestas de mejora las cuales son: manual de descripción de puestos y análisis del método FODA.

Manual De Descripción De Puestos. Para Fernández (1995). El manual de descripción de puestos y funciones es un proceso que consiste en enumerar las tareas que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás puestos que existen en la empresa.

Beneficios Del Manual De Descripción De Puestos, Los beneficios más importantes que nos aporta según (Fernández 1995) son:

- Permitir acotar y definir claramente para cada puesto de trabajo las funciones y responsabilidades propias de su posición;
- Eliminar repeticiones funcionales entre diferentes personas;
- Determinar claramente las responsabilidades y asegurarse de que todas las tareas y funciones de la organización tienen un responsable.

Un puesto es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional. Ubicar un puesto en el organigrama implica definir cuatro aspectos: Nivel jerárquico, Área o departamento en que está localizado, superior jerárquico y los subordinados (Castillo 2006).

Importancia Del Manual

¿Por qué es importante el análisis y descripción de puestos?

Koontz y Weihrich (2004) lo consideran importante porque se genera la tecnificación de la empresa e inicia la administración del talento humano con este proceso, ya que todo puesto o cargo integrado en una entidad debe ser analizado y evaluado con frecuencia en función de su definición, resulta evidente que a partir de su correcta explicación y estructuración se estará concretando, las tareas o el trabajo a efectuar en las divisiones, departamentos o secciones que existan.

Proceso del manual. Bohlander, Snell y Sherman (2001) consideran que dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que permita establecer comparaciones y ahí diferenciaciones; Es la enumeración detallada de las atribuciones del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución y los objetivos del mismo, establece el siguiente proceso:

El siguiente es un ejemplo de la estructura que podría tener una descripción de puestos:

Identificación del puesto; Descripción general: Nombre de la Organización; Nombre del puesto, Departamento; Nivel Jerárquico del puesto; Subordinación; Comunicaciones colaterales

Descripción detallada:

- Sección de identificación del puesto: mediante el título del puesto y otros datos de identificación, ayuda a distinguir un puesto entre los demás de la organización.
- Sección de resumen del puesto o Establecimiento del puesto: sirve para proporcionar una visión general que deberá ser suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de ese puesto.

- Sección de deberes del puesto: deben ser descriptos por declaraciones breves, en las que debe indicarse: Lo que hace el trabajador, Cómo lo hace, Por qué lo hace, Herramientas y equipos utilizados, materiales empleados y procedimientos a seguir.

Jiménez (2011) El Análisis y descripción del Puesto, consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, su finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan, así como, las diversas relaciones que existen afines.

El objetivo principal del análisis y descripción de los puestos es el de conseguir definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente la categoría dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos. Jiménez (2011).

Según Fernández (1995). Para la elaboración del Manual de Descripción de Puestos no existen reglas universales, ni metodologías pre-establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación, los cuales pueden integrarse de la siguiente forma: Recopilación de información, Interpretación y diseño de la información, Elaboración del manual, Aprobación y actualización del manual

Recopilación De Información. La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esta etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documento.

Interpretación Y Diseño De La Información. La etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información.

Elaboración Del Manual: La elaboración del Manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización.

Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico. Dentro de la elaboración del manual es importante incluir las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

Aprobación Y Actualización Del Manual. La etapa de aprobación de los Manuales independientemente a su objetivo particular es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general. El órgano encargado de la aprobación de los Manuales puede ser el Gerente General, el Jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto entre otros. No importa quién o quienes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los Manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización. El manual de descripción de puestos es de suma importancia para las empresas, ya que este manual le permitirá a las empresas tener mejor organización en las actividades que realizan los empleados que la integran.

Para el análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores

proyectos de mejora. Es un método para analizar: Fortalezas., Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

En el proceso de análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la empresa, que inciden sobre su quehacer interno; concepto de herramienta de análisis Bollero (1994) considera que para comprender mejor el análisis del método FODA es necesario conocer las definiciones de los aspectos de la empresa que se analizan.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atender incluso contra la permanencia de la organización.

Beneficios Del Análisis Foda Según Bollero (1994) los beneficios del análisis FODA son:
a) Conocer la realidad de la situación, Tiene la finalidad de visualizar panoramas de cualquier ámbito aplicable a Empresas, Instituciones o cualquier otro tipo de organización, Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades, Unidad de pensamiento unidad de acción., Diseñar y definir una visión estratégica para el desarrollo de la empresa

¿Qué Permite El Análisis Foda? Determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente, que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar y permite explotar más eficazmente lo factores positivos y neutralizar o elimina el efecto de los factores negativos.

METODOLOGÍA

A continuación se describe el proceso de descriptivo de la investigación en donde se obtiene el objetivo, estudio y procedimiento y materiales los cuales se describen a continuación.

Objeto

El departamento de Bienes Municipales del H. Ayuntamiento pertenece al sector de servicios, y realmente viene siendo un departamento de una gran entidad, la cual se encuentra en Cd. Obregón, Sonora. Cuyas características es brindar servicios a usuarios que pertenecen a la misma entidad en relación al resguardo de bienes

Las áreas que analizaremos son principalmente Desarrollo social, Desarrollo integral de la familia, contraloría, tesorería municipal, entre otras ya que estas cuentan con gran número de usuarios que tienen que pasar por el proceso de registro de inventario y son las áreas que más deficiencias presentan el contacto se tiene principalmente con el coordinador de cada una de las áreas para plantearle la problemática y así que nos canalice con las 20 personas que dependen del coordinador teniendo diferentes puestos como son auxiliar administrativo, trabajadora social, secretaria, coordinador operativo, analista de proyectos, supervisor entre otros.

Materiales: Instrumentos De Implementación Y De Evaluación

Análisis de Descripción de puestos

- Cuestionarios: Estos instrumentos fueron dirigidos a los empleados y a la encargada del departamento, cada instrumento cuenta con 7 ítems. Donde cada una de las preguntas desarrolladas dentro de este instrumento ayuda a conocer e cada una de las funciones que desempeñan dentro de la organización y su nivel jerárquico correspondiente. (Según Anexo 1)
- Manual: Se elaboró un manual de descripción de puestos en donde viene definido cada puesto y sus actividades correspondientes, el cual fue entregado a cada uno de los integrantes del departamento (Según Anexo 2).

Los instrumentos que se utilizaron para la evaluar la propuesta implementada son:

- Cuestionario: Este instrumento consiste de 3 ítems que contestaron de forma directa cada uno de los empleados del departamento y la encargada, en donde se desarrollaron una serie de cuestionamientos para conocer si cada trabajador conoce su puesto, si realmente realiza sus actividades y las funciones que desarrollan dentro de la organización, asimismo, si conocen a su jefe inmediato, es decir la jerarquía con la que cuenta en el departamento (Según Anexo 3)

Implementación del Método FODA:

- Formatos de Cambio y Baja: Se crearon dos formatos que fueron entregados a todos los usuarios del departamento para poder disminuir la debilidad encontrada en el departamento. (Según Anexo 4 Y 5)

Procedimiento:

Análisis de Descripción de puestos

1. Investigando todos los procedimientos para realizar un manual de descripción de puestos, cuales son los pasos a seguir para obtener la información necesaria y poderlo realizar de la mejor manera posible.
2. Consultando a los empleados a través de un cuestionario que nos indicara las actividades específicas que realizan los trabajadores.
3. Comparando los resultados del cuestionario aplicado a los empleados y la opinión del empresario.
4. Elaborar el manual de descripción de puestos en base a la información obtenida de los aspectos anteriores.
5. Se le asignara un manual de descripción de puestos a cada empleado con las actividades que deberán desempeñar.
6. Dejar pasar una semana para que se revise lo sucedido en ese período después de haber hecho la actividad anterior.
7. Elaboración de un cuestionario respecto (habrán de diseñar un cuestionario donde contenga preguntas que les dé información respecto a identificar cual fue el impacto de la presentación).

8. Aplicar el cuestionario para evaluar el impacto del manual
Hacer correcciones en caso de detectar ineficiencias en el manual

Implementación del Método FODA

1. Informarle al empresario que se iniciara con la implementación de la propuestas
2. Buscar información para el desarrollo de la propuesta.
3. Establecer un día para consultar a la encargada acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que crea que existan en el departamento.
4. Implementar el método FODA al departamento para disminuir las debilidades y amenazas y maximizar las fortalezas y debilidades.
5. Realizar nuevo formatos para disminuir debilidades
6. Brindar y explicar los materiales a cada uno de los trabajadores y a la encargada para que conozcan y apliquen la propuesta desarrollada.
7. Hacer correcciones en caso de detectar ineficiencias

RESULTADOS

En el presente capítulo se encontraran los resultados obtenidos en la implementación de las propuestas anteriormente mencionadas, para conocer el impacto alcanzado dentro del departamento de Bienes Municipales por dichas propuestas.

Las propuestas que se elaboraron y se implementaron en el departamento fueron hechas con la finalidad de mejorar cada una de las áreas en donde encontramos algún problema o deficiencia, más específicamente como se muestra a continuación:

Descripción de puestos

Esta propuesta se hizo con la finalidad de que cada integrante tenga una panorámica de las actividades que deberá realizar de acuerdo a su puesto, así como para que el departamento estuviera al tanto en qué lugar se encuentra en el organigrama, cuál es su nivel jerárquico, saber a quién dirigirse en caso de problemas.

PUESTO	FUNCIONES PRINCIPALES
Jefe del departamento	Supervisa que todos los empleados que están a su cargo cumplan con sus actividades. Firma autorizaciones de bienes municipales. Representante del departamento.
Coordinador del departamento (Mobiliario y equipo)	Coordinar y llevar un control adecuado de todo el mobiliario propiedad del H. Ayuntamiento de Cajeme. Así como supervisar a los usuarios que tienen bajo su resguardo dicho mobiliario.
Coordinador del Departamento (Parque vehicular)	Coordinar y llevar un control adecuado de todos los vehículos propiedad del H. Ayuntamiento de Cajeme. Así como supervisar a los usuarios que tienen bajo su resguardo dichos vehículos.
Secretaria	Recepción de documentos, así como el archivo de estos, atender las llamadas.

Después de aplicar el instrumento de evaluación para conocer el impacto alcanzado en la implementación del manual de descripción de puestos se tuvo como resultado que el indicador que era que el 100% de los empleados realicen sus actividades de acuerdo a su puesto, se cumplió en su totalidad. Se realizaron cuatro evaluaciones durante cuatro semanas, después de la implementación del manual de descripción de puestos una evaluación cada semana, para llegar al resultado final. A continuación se describe los resultados obtenidos en la encuesta evaluación de descripción de puestos (Según anexo 3)



PREGUNTA	RESPUESTA
1	Si, los empleados han puesto en la práctica todas las actividades descritas en el manual.
2	No, se considera hacer modificaciones al manual ya que los empleados del departamento están conformes con sus nuevas actividades y responsabilidades.
3	No se consideraron sugerencias al manual porque consideraron los empleados que la estructura y contenido del manual es la más apropiada a las características de los empleados.

En la aplicación de la primera evaluación se observó que los empleados realizaron todas las actividades que se describían en el manual de acuerdo al puesto en el que estaban, este resultado lo corroboró la encargada del departamento ya que ella en el lapso de tiempo que se dio para conocer dichos resultados estuvo observando que realmente los empleados realizaran sus actividades laborales. En la segunda evaluación se les pidió a los empleados que fueran más específicos para conocer cuáles eran las nuevas actividades que estaban desarrollando en base a su puesto, y conocer si tenían alguna duda o inconformidad en realizar las nuevas actividades, los resultados obtenidos fueron positivos ya que los empleados en el transcurso de la segunda evaluación, realizaron en su totalidad las nuevas

actividades laborales propuestas por el manual de descripción de puestos y no presentaron inconformidades ni dificultades para realizarlas, estos resultados fueron reafirmados por la encargada del departamento ya que ella es la persona que evalúa y observa las actividades de los empleados del departamento. En la tercera evaluación se observó que los empleados cada vez son más eficientes en la realización de sus actividades, debido a que son más rápidos y dedicados al momento de realizarlas, esta información fue otorgada por la encargada del departamento y por los mismos empleados. En la cuarta evaluación se observó que los resultados fueron aún mejores ya que se obtuvieron mejores resultados que en las evaluaciones pasadas, esto se debió a que todos los empleados se sienten muy conforme con las nuevas actividades y responsabilidades que desempeñan, teniendo con esto un mejores resultados para el departamento.

Implementación del Método FODA

Su finalidad es determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente, que el propietario de la empresa adquiera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar y con esto explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos. Para poder llevar a cabo la implementación de dichas propuestas y lograr su finalidad se solicitó la ayuda de cada uno de los empleados, usuarios (clientes) y jefes, ya que cada uno de ellos ayudó a contestar los instrumentos de implementación y evaluación para recaudar la información suficiente y así lograr los objetivos fijados de mejora en el departamento. A continuación se presenta el formato de cambio.

		SINDICATURA MUNICIPAL BIENES MUNICIPALES				
CAMBIO DE RESGUARDO DE MOBILIARIO						
FECHA:						
CODIGO DE RESGUARDO	ARTICULO	MARCA	MODELO	NO. DE SERIE	DESCRIPCION	
ARTICULO(S) BAJO RESGUARDO DE:			PASAR A:			
NOMBRE DEL RESPONSABLE:			RECIBÍ (NOMBRE)			
No. EMPLEADO:			No. EMPLEADO:			
DEPENDENCIA:			DEPENDENCIA:			
ÁREA:			ÁREA:			
FIRMA DE CONFORMIDAD:			FIRMA DE CONFORMIDAD:			
SE SOLICITA EL CAMBIO POR INSTRUCCIONES DE :						
LA FIRMA DE PREFERENCIA DEBE DE SER DEL TITULAR O JEFE DE A			NOMBRE Y FIRMA			

Después de aplicar los diversos instrumentos de implementación para conocer el impacto alcanzado en la implementación del Método FODA, se logró cumplir en su totalidad con el indicador que se disminuyan las debilidades en un 20%. Se realizaron cuatro evaluaciones durante cuatro semanas, después de la implementación del Método FODA, consistió en una evaluación cada semana, para llegar al resultado final. A continuación se describe los resultados obtenidos en cada evaluación: La primera evaluación se llevó a cabo al cuestionar a la encargada acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento, una vez encontrada la debilidad, se crearon formatos con el objetivo de disminuirla por lo menos en un 5%, los resultados fueron positivos, ya que con estos formatos se disminuyó la pérdida de equipos y las posibles repercusiones a los empleados. Al cuestionar a la encargada se obtuvo la siguiente información:

CUADRO FODA

FORTALEZAS	Los nuevos procedimientos que ha implementado el departamento cuenta con candados que obliga a las áreas a las que les presta el servicio a proporcionar la información en tiempo y forma.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> En la medida en que el departamento haga más eficientes sus controles, contará con información de primera mano que le podrá ser útil no sólo al departamento, sino también a cualquier área que pretenda hacer alguna estadística referente al Patrimonio Municipal, incluso para el INEGI, provocando con ello un prestigio Institucional de un área que puede servir de apoyo para el Presidente

	<p>Municipal.</p> <ul style="list-style-type: none"> Debido a la dinámica del departamento se tiene la oportunidad de interactuar con todas las áreas de la Institución Pública, si se logra demostrar ante todas las áreas que el trabajo que se realiza en el departamento es de calidad y de manera transparente; se contará con el respeto y por ende el apoyo de todas las áreas para realizar cualquier gestión administrativa en tiempos más ágiles de los normales.
DEBILIDADES	<p>El departamento para realizar sus inventarios requiere de un sistema de informática, por lo que al momento de realizar reportes referentes a los inventarios en muchos de los casos se requiere de solicitar apoyo a la Dirección de Informática, situación que en ocasiones quita tiempo, ya que al canalizarlo ellos lo tienen que programar por que le dan apoyo a todas las áreas del Ayuntamiento.</p>
AMENAZAS	<p>El cambio de administración puede ser en algunos casos una amenaza para el departamento, ya que al cambiar de Jefes, en muchas ocasiones cambian los criterios para realizar los inventarios, situación que puede provocar deficiencias en el departamento.</p>

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Manual De Descripción De Puestos. Como conclusión se puede decir que el manual de descripción de puestos es de vital importancia para toda organización, y es una muy buena alternativa para resolver deficiencias en las actividades laborales, a lo largo del proceso de elaboración, implementación y evaluación de dicho manual dentro del departamento, se observó cómo fue disminuyendo la problemática al momento de realizar las actividades dentro del departamento, puesto que después de la implementación del manual los empleados conocieron sus actividades y responsabilidades de acuerdo a su puesto y disminuyó la carga laboral que era una de las principales deficiencias que se presentaban en el departamento, estos resultados se observaron dentro de la evaluación, permitiendo conocer que el indicador esperado se cumplió en su totalidad, que era el objetivo que se tenía al momento de realizar el manual de descripción de puestos. Las recomendaciones que le sugerimos a la encargada en cuanto al manual de descripción de puestos son las siguientes: Seguir utilizando el manual de manera permanente, Actualizar el manual anualmente y cuando se integre un nuevo empleado al departamento, hacer modificaciones en caso de una reestructuración del departamento y seguir haciendo evaluaciones a los empleados, para conocer con esto si los empleados siguen cumpliendo realmente lo estipulado en el manual de descripción de puestos. Método de análisis es decir que gracias a la aplicación del método

FODA se logró el objetivo primordial de disminuir las debilidades encontradas y no solo eso sino que también se pudo, determinar las posibilidades reales que tiene la empresa, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente, que el encargado del departamento adquiriera conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontar y todo esto le podrá permitir explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos. También le ayudo al empresario a tomar mejores decisiones, plantear objetivos más concretos y realizables, identificar nuestros recursos así como los que puede conseguir del exterior, reconocer las ventajas y desventajas de las diferentes opciones y alternativas y a definir prioridades de acción.

Las recomendaciones que le sugerimos en cuanto al método FODA, son: seguir utilizando este método para evaluar la mejora en las debilidades y Seguir evaluando los resultados que se obtienen al utilizar este método.

BIBLIOGRAFÍA

Bohlander, Snell y Sherman (2001). Administración de recursos humanos. 12va edición. Thomson Learning. México.

Borello Antonio (1994) Marketing Publishing Center.

Castillo Aponte José (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Segunda edición. ECOE Ediciones. Bogotá.

Chiavenato, Idalberto, del Libro “Administración teoría, proceso y practica”. Mc Gram Hill, Bogotá, Junio de 20001.

Jiménez Daniel Patricio (2011). Manual de Recursos Humanos. Segunda edición. ESIC Editorial. España.

Koontz y Weihrich (2004). Administración. Una perspectiva global. McGraw Hill. México.

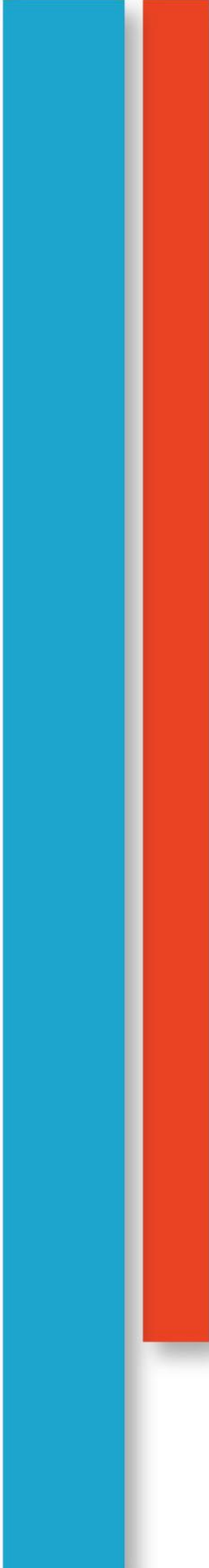
Reyes (2002). Administración Moderna. Limusa. México.

Ríos Manuel Fernández (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ediciones días de santos S.A. España.

Thompson Arthur y Strickland A.J Del libro: «Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición, Mc Graw Hill, 2001, Pág.

“El desafío del desarrollo integral Respuestas desde lo Económico, Contable y Financiero”, se terminó de editar en la Oficina de Producción de Obras Literarias y Científicas en diciembre de 2013.

El tiraje fue de 200 Cd´s y puesta en línea en la página: www.itson.mx/publicaciones



ITSON
Educar para
Trascender