

Gestión empresarial: oportunidades de mejora en los negocios

Compiladores:

Nora Edith González Navarro - Carlos Armando Jacobo Hernández -
Beatriz Ochoa Silva - Erika Karina Chairez Flores



COMPILADORES

Nora Edith González Navarro
Carlos Armando Jacobo Hernández
Beatriz Ochoa Silva
Erika Karina Chairez Flores

Gestión empresarial: oportunidades de mejora en los negocios



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

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

Primera edición 2012
Hecho en México

ISBN: 000-000-000-000-0

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 (se muestra ejemplo de capítulo D):

Camarena, C. & Camarena, S. (2012). *La Academia como medio de análisis para la mejora académica de los programas educativos del ITSON*. En Camarena, C. y González, M. (Comp.). *Disertaciones de la academia universitaria*. (pp. 8-18). México: ITSON

DIRECTORIO ITSON

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

Mtro. Misael Marchena Morales
Secretaría de la Rectoría

Dr. Jesús Héctor Hernández López
Vicerrectoría Académica

Mtro. Jaime René Pablos Tavares
Vicerrectoría Administrativa

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

Dr. Joaquín Cortez González
Dirección Académica de Ingeniería y Tecnología

Dr. Jaime Garatuza Payán
Dirección Académica de Recursos Naturales

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

Mtro. Daniel Antonio Rendón Chaidez
Dirección Unidad Navojoa

Mtro. Mario Alberto Vázquez García
Dirección Unidad Guaymas

COLABORADORES

Edición literaria

Blanca Rosa Ochoa Jaime

María Dolores Moreno Millanes

María Elvira López Parra

Dina Ivonne Valdez Pineda

María del Carmen Vásquez Torres

Elba Mirian Navarro Arvizu

Yara Landazuri Aguilera

Jesús Nereida Aceves López

Arbitraje y colaboración internacional

Magister Rosana Zanini, Universidad Nacional del Río Cuarto, Córdoba, Argentina

Dr. Luis Ramón Moreno Moreno, UABC-México

Dra. Lourdes Alicia González Torres, UABC-México

Dra. Virginia Guadalupe López Torres, UABC-México

Tecnología y diseño

Erika Karina Chairez Flores

Beatriz Eugenia Orduño Acosta

Gestión editorial

Oficina de publicación de obras literarias y científicas

universidad de río cuarto argentina

PRÓLOGO

En actualidad, los negocios requieren de procesos que impliquen la generación y aplicación de conocimiento, para su desarrollo y mejor funcionamiento. Herramientas como los planes de mercadotecnia, planes de negocios, planes estratégicos y otros, contribuyen a este proceso, de tal manera que implican mejores prácticas de gestión que contribuyan a mejores resultados organizacionales.

En este orden del día el 5to. Coloquio Internacional de Posgrados en Negocios busca contribuir con un espacio de análisis y debate sobre las formas en que las empresas puedan desarrollarse. Los proyectos de investigación y vinculación presentados en este foro reflejan el interés y la necesidad de investigar sobre temas específicos de la gestión de negocios, en términos financieros, administrativos y estratégicos, en el entendido de que la mejora en una organización puede derivar en una mejor sociedad, oportunidades y el compromiso de permanecer como un negocio próspero y productivo, redundado en un alto desempeño en el tiempo.

Sin duda el divulgar el conocimiento generado en este libro de Gestión Empresarial: oportunidades de mejora en los negocios, brinda a sus lectores experiencias sobre la búsqueda de soluciones prácticas, ejemplos de aplicación en el sector empresarial, así como estudios y metodologías de investigación del posgrado, que muestran el beneficio de poderse replicar en proyectos empresariales similares, esperamos que su consulta le sea de utilidad.

Dr. Jesús Héctor Hernández López
Vicerrector Académico
Instituto Tecnológico de Sonora
Diciembre de 2012

ÍNDICE

Capítulo I. La cultura organizacional en Iberoamérica: una aproximación bibliométrica. Karla Zarahí Navarro Duarte, Sergio Ochoa Jiménez, Carlos Armando Jacobo Hernández & Beatriz Alicia Leyva Osuna	9
Capítulo II. Lean Startup: El nuevo paradigma para la incubación de negocios. Jesús Antonio Gaxiola Meléndrez & Jesús Miguel Lizárraga Moya	23
Capítulo III. Responsabilidad Social para la mejora del desempeño en las PYMES. José Francisco Ayala Armenta, Beatriz Ochoa Silva, Jesús Nereida Aceves López y Nora Edith González Navarro	42
Capítulo IV. Implantación de la Responsabilidad Social Empresarial en las PYMES. Isidro de Jesús Aboites Acuña, Beatriz Ochoa Silva, Jesús Nereida Aceves López & Nora Edith González Navarro	61
Capítulo V. La importancia y función de la implantación y evaluación de estrategias. Germán León Rochín & Jorge Ortega Arreola	82
Capítulo VI. Clima Organizacional del Área de Afiliación-Vigencia de una Institución de Salud. Luis Alejandro Daniel Castro Antillón, Maribel Guadalupe Gil Palomares, María Lourdes Serrano Cornejo, Raquel Ivonne Velasco Cepeda & Carlos Armando Jacobo Hernández	99
Capítulo VII. . La certificación en una Institución Médica Nacional, vía para la eficiencia, competitividad y sustentabilidad, alcances y limitaciones Agustín Vilchis Vidal & Nelly Karina Jiménez Genchi	114
Capítulo VIII. Análisis y Propuesta de implementación de Planes de Contingencias ante Fenómenos Naturales en el Área de Control Noroeste de Comisión Federal de Electricidad. Fernando Valenzuela Nuñez, Jaime Alfonso León Duarte, René Daniel Fornés Rivera, Adolfo Cano Carrasco	130
Capítulo IX. Mejora de un Proceso de Gestión de Mercadeo empleando Tecnología de Información. Elvia Viviana Berúmen Ruelas, Elsa Lorena Padilla Monge, Iván Tapia Moreno & Elva Lizeth Gutiérrez Mendivil	147
Capítulo X. La tecnología digital como medio interactivo-audiovisual para promocionar y difundir la Gesta Heroica de Guaymas, Sonora Marco Antonio Tellechea Rodríguez, Roberto Limón Ulloa, Juana María Luisa García Muela & Luis Olachea Parra	163
Capítulo XI. Análisis de la estructura de mercado del sector porcino Alier Indalecio Chávez Valenzuela, Joel Alberto Castillo Campoy & Branier Alberto Herrera Castro	178
Capítulo XII. Encontrando el nicho de mercado para el Bacanora Sonorense. Joaquín Alfonso Sánchez García, María del Carmen Vásquez Torres, Raquel Ivonne Velasco Cepeda & María Elvira López Parra	209

Capítulo XIII. Plan de Mercadotecnia: guía de actuación para una empresa constructora Miguel Rosario Cantú Espinoza, María del Carmen Vásquez Torres, Irma Guadalupe Esparza García y Dina Ivonne Valdez Pineda	229
Capítulo XIV. Investigación de mercados: insumo de plan de marketing para la apertura de una sucursal de agencia publicitaria Krista Fimbres Flores & Dina Ivonne Valdez Pineda	241
Capítulo XV. Importancia de un plan de mercadotecnia para una empresa dedicada al diseño y fabricación de cocinas integrales José Vicente Castro Martínez, Dina Ivonne Valdez Pineda, Imelda Lorena Vázquez Jiménez & Blanca Rosa Ochoa Jaime.	261
Capítulo XVI. Análisis del entorno de negocios para Madeplast de Sonora Valdez M., Chairez E., Concha A., Coronado N., & Landazuri Y.	273
Capítulo XVII. Estudio microeconómico para la creación de una empresa productora de madera plástica Amanda Carolina Concha Orduño, Erika Karina Chairez Flores, Norma Hayde Coronado Soto, María de Jesús Valdez & Zulema Isabel Corral Coronado	290
Capítulo XVIII. Modelo de Administración de Proyecto en la integración del plan de negocios bajo la metodología PMI, para el proyecto Uniformes Industriales de Cajeme Adán dionicio Flores Corral, Antolín Arvizu Tineo, Héctor Lagarda Leyva, Luz Adriana Aguilar Miranda & Mirna Yudith Chávez Rivera	307
Capítulo XIX.	325
Capítulo XX. Estudio del entorno de negocios para una empresa comercializadora de combustibles Luis Felipe Nieto Gutiérrez & Alfredo Camargo Valenzuela	340
Capítulo XXI. Análisis Microeconómico de los Ajustes en el Mercado de Energéticos en el Sur de Sonora, a partir de la entrada a la Industria del Gas Natural. Luis Felipe Nieto Gutiérrez, Alfredo Camargo Valenzuela & Zulema Isabel Corral Coronado	357
Capítulo XXII. Análisis del entorno de negocio para una empresa dedicada a la comercialización de fertilizantes orgánicos Jesús Antonio Mendoza García & Magdalena Sosa terrazas	373
Capítulo XXIII. Identidad organizacional y corporativa: El Caso de una Agencia de Viajes de Cd. Obregón, Sonora Beatriz Félix Huicoza	386
Capítulo XXIV. Modelo de Administración Financiera para la selección de alternativas de financiamiento en una empresa de producción, distribución y venta de artesanías. Ricardo Aguirre Choix, Mirna Yudit Chávez Rivera, María Trinidad Álvarez Medina & Yara Landazuri Aguilera	402
Capítulo XXV. Estudio de mercado Internacional para la posible exportación de harina de trigo integral “Don Jorge” José Guadalupe Pérez Ruiz, Elba Myriam Navarro Arvizu, Rodolfo Valenzuela Reynaga & María Elvira López Parra	416

Capítulo XXVI. Estudio de mercado para determinar la aceptación de la guayaba fresca y sus productos derivados <i>Vania Valdez Valdez & Dina Ivonne Valdez Pineda</i>	437
Capítulo XXVII. Desarrollo de una propuesta para mejorar el desempeño de las organizaciones en la Administración Pública Federal utilizando el modelo AOP en un ambiente cambiante, la experiencia de la CFE en la Central Laguna Verde, bajo la óptica de un proceso de mejora del desempeño en su etapa de diseño, Fase I <i>Jesús Manuel Gutiérrez Rodríguez</i>	455
Capítulo XXVIII. Madurez del Sistema de Medición del Desempeño del Departamento de Laboratorios y Audiovisuales, ITSON <i>Ana María Hernández, Nidia Josefina Ríos Vázquez, Alejandro Arellano González, Adolfo Cano Espinoza, María del Pilar Lizardi Duarte.</i>	475
Capítulo XXIX. Vinculación en gestión de nuevas empresas: modelo de Triple Hélice <i>Celia Velázquez Reyna</i>	493
Capítulo XXX. Desempeño mega en empresas turísticas que conforman redes interorganizacionales <i>Carlos Armando Jacobo Hernández, Beatriz Ochoa Silva, María Trinidad Álvarez Medina & Sergio Ochoa Jiménez</i>	501
Capítulo XXXI. Gestión de reingeniería en arquitectura de procesos de una Institución de Educación Superior Pública <i>Celia Velázquez Reyna</i>	521
Capítulo XXXII. Diseño de un modelo de gestión de la documentación de procesos como estrategia de mejora de la calidad de los servicios educativos en la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo	529
Capítulo XXXIII.	543
	552

Capítulo I. La cultura organizacional en Iberoamérica: una aproximación bibliométrica

Karla Zarahí Navarro Duarte, Sergio Ochoa Jiménez, Carlos Armando Jacobo Hernández & Beatriz Alicia Leyva Osuna
sochoa@itson.mx

Resumen

Se entiende por cultura organizacional a la serie de eventos o fenómenos que se presentan en una organización y que son una síntesis de su historia, como la estructura organizacional, los recursos, su objeto social, las normas que la rigen y en general todos los procesos y pautas de conducta, comunicación e interacción que se generan dentro y que se enmarcan en un contexto social determinado. Dicho fenómeno ha sido estudiado principalmente por investigadores anglosajones; no obstante en Iberoamérica existen esfuerzos, pero se desconoce su nivel de profundidad y de impacto en el estudio. Con el fin de ubicar en un sentido práctico los trabajos, se determinó realizar un estudio exploratorio. Para ello, se consideró elegir de la base de datos REDALYC aquellos documentos que mostraran los más altos niveles de relevancia, resultando ser estos 46 artículos. Dichos documentos con distintos porcentajes de relevancia se analizaron y considerando una base bibliométrica, se logró identificar el abordaje de la cultura organizacional en Iberoamérica. Derivado de lo anterior, lo que se percibe es un avance en el estudio de esta temática, concentrado principalmente en la segunda parte de la primera década de este siglo, aunado a que autores y revistas Colombianas son las que aportan en mayor medida en este sentido. Sin embargo, las temáticas son dispersas, lo mismo que los autores. Es decir, no hay una concentración destacada de temáticas ni de autores relacionadas con este fenómeno, generando así una veta digna de considerarse en el avance de la ciencia.

Palabras clave: Cultura organizacional, la estructura organizacional, valores, hábitos, conducta y bibliometría

Antecedentes

El concepto de "cultura de la organización" se dio a conocer en los años 20 por Elton Mayo y Taylor, estos autores hacen referencia que las normas, sentimientos y valores de los grupos que componen una organización tiene implicaciones en el funcionamiento de la organización.

El término cultura es joven en las Ciencias Sociales, su estudio comienza a partir de 1980, pero despertó el interés de los investigadores y empresarios hasta a principio de 1990. Durante la década de los ochentas, el estudio de la cultura organizacional y su influencia en la eficacia de las organizaciones, se vuelve un tema interesante y común; desde entonces el interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente (Galeas, 2012).

Enfocarse a su estudio se remonta a una cuestión de negocios en sentido estricto. Se relaciona con la disminución de la productividad de los Estados Unidos de America y al aumento de competitividad de los japoneses. Buscando una explicación, se creyó que la cultura era la respuesta. Sin embargo, en los estudios de Wilkins y Ouchi concluyeron que las culturas nacionales no necesariamente explican la eficacia organizacional, quienes fortalecieron la tesis de que el éxito de las organizaciones japonesas se debía a su cultura. (Wilkins y Ouchi, 1983).

El trabajo de Schein ha sido el más influyente, al proporcionar un informe muy completo sobre la cultura de las organizaciones. Reporta "La psicología intercultural había existido por supuesto, desde hacía mucho tiempo". Pero la aplicación del concepto de cultura a las organizaciones dentro de una sociedad vino cuando más investigadores interesados en el fenómeno organizacional se encontraron ellos mismos necesitando el concepto para explicar (a) variaciones en patrones de conducta organizacional y (b) niveles de estabilidad en conducta grupal y organizacional que no habían sido previamente enfatizados" (Hatch, 1984, Schein, 1990, citado por Vargas, 2007).

Chiavenato presenta la cultura organizacional como "Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización" (Chiavenato, 2005).

Las investigaciones se han desarrollado en varias etapas y así va cambiando la forma de ver la cultura organizacional con el paso del tiempo. Se debe reflexionar en primera instancia sobre ¿Que es la cultura Organizacional? De tal forma que es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

La definición más conocida de cultura organizacional es de Schein que da una definición más amplia como: "Un patrón de supuestos básicos, Inventada, descubierta o desarrollada por un grupo determinado".

Las definiciones de la cultura organizacional o corporativa en la teoría general de la organización, se deriva del estudio antropológico. "Cultura" era algo solamente estudiado por los antropólogos y un término usado por intelectuales y la élite social. En los años ochenta, los teóricos de la teoría general de las organizaciones tratan de explicarse aspectos de la vida organizacional a través de lo que denominaron la cultura organizacional o corporativa, influenciados por conceptos antropológicos y sociológicos, como una reacción en contra de las orientaciones positivistas y de la principal corriente administrativista, terminando en una especie de guerra (Vargas, 2007).

La identificación de la cultura es algo muy importante tanto para el administrador de una organización y cuanto al psicólogo, para que actúen de forma consistente en la organización, trabajando en sentido de promover cambios y mejoras. Un estudio de cultura permite comprender las relaciones de poder, las reglas no escritas, lo que es tenido como verdad, etc.

Las investigaciones y publicaciones sobre cultura organizacional indican que se está alcanzando cierta "madurez" en los últimos diez años. Nuevas líneas de investigación se iniciaron en 1987, concentrándose principalmente en las investigaciones sobre los efectos de la cultura en el desempeño organizacional, b) La perspectiva integrativa de las investigaciones c) Otra línea de investigación reciente es la relacionada en cómo la

cultura puede ser modificada a fin de incrementar la efectividad organizacional, d) Las investigaciones desde nuevas perspectivas e) Investigaciones empíricas y etnográficas f) Los estudios e investigaciones más recientes sobre la cultura organizacional están más orientados hacia la investigación clínica y decriptiva sin descuidar los enfoques normativos g) Investigaciones que aplican métodos cuantitativos y métodos de encuesta para el estudio de las dimensiones de la cultura organizacional (Vargas, 2007).

Justificación

No obstante los avances anteriores, se ubican en otro contexto, en otra ubicación, con enfoques europeos, aunado al norteamericano. De tal manera que surge la inquietud de identificar la situación sobre el factor cultura organizacional en Iberoamérica.

Planteamiento del problema

¿Cuál es la situación actual sobre el estudio de la cultura organizacional en Iberoamérica?

Objetivo

Elaborar un estudio bibliométrico que permita identificar la situación actual del estudio de la cultura organizacional en Iberoamérica.

Estudio bibliométrico, entendido como el análisis cuantitativo de la producción científica través de la literatura, estudiando la naturaleza y el curso de una disciplina científica (Rousseau, 2001).

Iberoamérica: Nombre que recibe el conjunto de países americanos que formaron parte de los reinos de España y Portugal, entre los que se consideran en sentido resumido los países de Centro y Sudamérica.

Método

1. Mediante una base de datos (REDALYC. Sistema de información científica redalyc; red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal) se buscó el tema cultura organizacional; la cual arrojó varios artículos relacionados al tema.
2. Se tomaron 46 artículos con distintos porcentajes de relevancias (se trata de algo significativo, importante, destacado o sobresaliente) para ser analizados por medio de un estudio bibliométrico, la bibliometría aplica métodos matemáticos y estadísticos a toda la literatura de carácter científico y a los autores que la producen, con el objetivo de estudiar y analizar la actividad científica. Para ello se ayuda de leyes bibliométricas, basadas en el comportamiento estadístico regular que a lo largo del tiempo han mostrado los diferentes elementos que forman parte de la ciencia. Los instrumentos utilizados para medir los aspectos de este fenómeno social son los indicadores bibliométricos, medidas que proporcionan información sobre los resultados de la actividad científica en cualquiera de sus manifestaciones.
3. Se utilizó el indicador bibliométrico de producción estos indicadores se basan en el recuento de publicaciones científicas. Son los más fáciles de utilizar ya que nos proporcionan información sobre las características de las unidades analizadas. El número de publicaciones es una medida razonada de la actividad científica, pero no del progreso científico. Estos indicadores están condicionados por factores políticos y sociales. Miden la productividad científica, que es la cantidad de publicaciones producida por un autor, país o institución durante un período determinado. También miden el índice de producción, que es la cantidad de autores responsables de los trabajos publicados (Camps, 2009).
4. Se identificó y tabuló lo relevante de los artículos como lo es el título, el nombre y país de la revista que publica el artículo, los autores, la organización u origen de los autores, país y año, las palabras claves y la idea central.

5. Se analizó por separado cada sección de la tabulación y se llegó a notables conclusiones de lo estudiado, las cuales se mencionan a continuación.

Resultados

En este informe se presentan los resultados de un estudio bibliométrico sobre la Importancia de la cultura Organizacional en Iberoamérica. El informe se centra en la presentación de los datos, y facilitar al lector la información para que pueda sacar sus propias conclusiones y juicios de valor.

El total de artículos analizados fueron 46. La tabla 1 muestra el porcentaje y el número de artículos que tiene cada relevancia. Lo cual notamos que la relevancia más alta que es el 51% solo tiene un artículo. Y la relevancia de porcentaje de 37 tiene el mayor número de artículos publicados con 24 esta ocupa el 52.17% del total de los artículos analizados.

Tabla 1. Artículos por nivel de relevancia

Relevancia	Número de Artículos	% del total
37	24	52.17
46	8	17.39
36	4	8.69
43	3	6.52
45	2	4.34
44	2	4.34
51	1	2.17
38	1	2.17
35	1	2.17
total	46	100

La tabla 2 muestra un resumen de los primeros cuatro nombres destacados de las revistas de artículos analizados. De un total de 46 artículos el nombre de la revista y país que tienen más artículos publicados sobre cultura organizacional es la Universitas Psychologica de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia con 3 artículos publicados con un porcentaje del 6.52% del total.

Tabla 2. Nombre y país de la revista

Nombre y País de la Revista	No. De Artículos	% del total
Universitas Psychologica. Pontificia Universidad Javeriana Colombia	3	6.52
Cuadernos de Administración, Universidad del Valle de Cali, Colombia	2	4.35
Política y Cultura. Universidad metropolitana – Xochimilco, México	2	4.35
Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, España	2	4.35
Otras con sólo un artículo	37	80.43
Total	46	100

La tabla 3 muestra un resumen de autores descatalogados por sus 2 artículos publicados. De un total de 71 autores solo 4 han publicados 2 artículos los demás solo han publicado 1, de los cuales sobresalen Ana Lanero Amaia Yurrebaso, Gregorio Calderón Hernández, José C. Sánchez y María Amalia Trillo Holgado. Se interpreta que en Iberoamérica son pocos los autores que han tenido seguimiento al tema de cultura organizacional y por lo tanto hay mucho campo que desarrollar sobre el tema.

Tabla 3. Autores de artículos

Autor	No. Artículos
Ana Lanero Amaia Yurrebaso	2
Gregorio Calderón Hernández	2
José C. Sánchez	2
María Amalia Trillo Holgado	2
Otros con 1	38
Total	46

La tabla 4 también muestra los principales países de origen de los autores que han publicado los artículos. En primer lugar se destaca Colombia con 12 artículos publicados y con un 26.08%, seguido de Brasil y España, con 9 artículos, México ocupa la tercera posición con 6 artículos ocupando el 13.04%, seguido de Venezuela con 4 artículos publicados. Argentina solo tiene 3 publicaciones, Cuba y Estados Unidos de América ocupan los últimos lugares con solo 2 y 1 artículos publicados.

Tabla 4. País origen de autores

País	No.de artículos	% del total
Colombia	12	26.08
Brasil	9	19.56
España	9	19.56
México	6	13.04
Venezuela	4	8.69
Argentina	3	6.52
Cuba	2	4.34
Estados unidos de América	1	2.17
Total	46	100

La tabla 5 muestra el nombre de la organización y el país de origen de los autores y el número de artículos publicados. Como se puede notar se vuelve a destacar Colombia como lo muestra la tabla 4 con la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad de Zulia Brasil sobresalen con el número mayor de artículos publicados, seguidas de la Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo, Universidad Javeriana Colombia, Universidad de Oviedo, Universidad Autónoma del Estado de México con 2 artículos publicados, y le siguen 32 países con solo 1 artículo publicado.

Tabla 5. Organización origen de los autores		
Organización o Empresa origen de los autores	País	Número de artículos
Universidad Nacional de Colombia	Colombia	3
Universidad del Zulia	Venezuela	3
Escuela de Administración de Empresas de Sao Paulo	Brasil	2
Universidad Javeriana Colombia	Colombia	2
Universidad de Oviedo	España	2
Universidad Autónoma del Estado de México	México	2
Otros con 1	Varios	32
Total		46

La tabla 6 muestra la evolución año a año, así como el porcentaje que suponen del total de artículos escritos por año. Como se puede observar en el año 2005 se publicaron 8 artículos sobre el tema de cultura organizacional ocupando el primer lugar en la tabla con el 17.39% del total, seguido del año 2006, 2007 y 2010 con 6 artículos publicados. Del año 2005 al 2010 fue cuando se mostró mayor interés del tema al ser los años donde se publicaron más artículos.

Tabla 6. Publicaciones por año

Año	Número de artículos	% del total
2005	8	17.39
2010	6	13.04
2007	6	13.04
2006	6	13.04
2009	4	8.69
2003	3	6.52
2004	2	4.34
2002	2	4.34
2001	2	4.34
1997	2	4.34
2011	1	2.17
2008	1	2.17
2004	1	2.17
2000	1	2.17
1999	1	2.17
total	46	100

La tabla 7 muestra las palabras claves utilizadas en los artículos. Estas hacen referencia al concepto de cultura organizacional, es por ello que las palabras tienen relación al tema analizado.

Tabla 7. Temáticas recurrentes en artículos

Palabras claves	Número
Cultura nacional, corporativa, grupal	13
Valores	6
Organización	4
Recursos humanos	4
Comunicación	3
Identidad	3
Aprendizaje institucional	2
Capital intelectual	2
Desempeño	2
Estructura	2
Instituciones	2
Interacción	2

Las palabras claves con mayor relevancia fueron Cultura nacional, corporativa, grupal estas se manejaron en 13 artículos de los 46 analizados un ejemplo de ello es la investigación realizada por los autores Alicia Omar, Alicia Florencia del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas y Universidad Nacional de Entre Ríos con su investigación sobre el impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional para lo cual se analizaron las relaciones entre la cultura nacional y la cultura organizacional en 16 empresas argentinas. Los resultados obtenidos indicaron que las prácticas implementadas por las empresas reflejan, en término medio, los valores de la cultura de origen de la organización.

Como se puede notar la palabra Valores también tiene mayor número de relevancia en los artículos analizados pues es parte del concepto de cultura organizacional tal el caso del artículo escrito por el autor Álvaro Enríquez Martínez de la Universidad del Valle de España que habla sobre la significación de la cultura; concepto base para el aprendizaje organizacional; el artículo propone en base a 3 conceptos psicológicos proveer de una base conceptual necesaria para comprender el desarrollo de las organizaciones en los contextos de competitividad actual y de temporalidad en las relaciones de las que trabajan en ellas.

Otro ejemplo claro sobre Valores es el tema investigado por Fidel Ortiz Ordaz y Alejandra Camargo Toribio, de Universidad de Pinar del Río De Cuba, que hacen una Propuesta de valores para una cultura organizacional en el turismo sostenible el artículo es la muestra de uno de los resultados de la tesis doctoral titulada: Estrategia metodológica para desarrollar los valores asociados a una cultura organizacional, en el turismo sostenible. Estudio de caso, zona de Viñales, el cual tiene como objetivo presentar un nuevo concepto, denominado “Cultura Organizacional para un Turismo Sostenible”, así como la formulación y definición de nueve valores vinculados a esta cultura. Estas palabras claves son las que mayor frecuencia tienen en los artículos analizados.

Conclusiones

Es muy importante el estudio de fuentes científicas para conocer tanto los trabajos realizados por los docentes e investigadores, hecho que es posible gracias a la bibliometría.

Se concluye que Colombia tiene mayor interés en saber sobre el factor de cultura organizacional que no es más que un elemento importante para impulsar la competitividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir el intercambio de ideas, facilita la

realización de las actividades de la empresa creándose un clima de compañerismo y al mismo tiempo de entrega en el trabajo.

Cabe destacar que la revista que tienen más artículos publicados sobre cultura organizacional es la Universitas Psychologica de la Pontificia Universidad Javeriana Colombia con 3 artículos publicados con un porcentaje del 6.52% del total.

En Iberoamérica son pocos los autores que muestran interés sobre el factor cultura organizacional los 4 autores sobresalientes con 2 artículos publicados son Ana Lanero Amaia Yurrebaso, Gregorio Calderón Hernández, José C. Sánchez y María Amalia Trillo Holgado.

Colombia sobresale en la información analizada siendo el país que más artículos a publicado sobre cultura organizacional y el países de origen de los autores que han tenido seguimiento del tema.

Se concluye que el interés de los investigadores se dio más fuerte en los años 2005 al 2010 al ser los años donde se publicaron más artículos.

Referencias

Camps D., Samar M.E., Ávila R.E., Recuero Y. (2006). Estudio bibliométrico de un volumen de la revista. Archivos de Medicina. Arch Med [Internet] [Acceso 15 de Abril de 2007]; 2(3). Disponible en: <http://archivosdemedicina.com>

Camps D. (2009). Estudio bibliométrico general de colaboración y consumo de la información en artículos originales de la revista Universitas Médica, período 2002 a 2006. Universitas Scientiarum, Vol. 14, Núm. 1, enero-abril, pp. 5-7. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.

Chiavenato (2006). Introducción a la teoría general de la Administración. Séptima edición. McGraw Hill. México.

Galeas, Hary L. (2012). Cultura Organizacional. Disponible en: <http://xa.yimg.com/kq/groups/22000086/1953204773/name/CULTURA+ORGANIZACIONAL+HARY+GALEAS+SEP.pdf>

Rousseau R. (2001). Indicadores bibliométricos y econométricos en la evaluación de instituciones científicas. *ACIMED*; 9: 23-9.

Vargas H. J. G. (2007) *La culturocracia organizacional en México, < riqueza, la de producción práctico>* Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/

Wilkins, A. L. y Ouchi W. G. (1983) *Revista: Trimestral Ciencias Administrativas, Northwestern University*. 28, 468 – 81.

46 artículos recuperados de REDALYC.

Capítulo II. Lean Startup: El nuevo paradigma para la incubación de negocios

Jesús Antonio Gaxiola Meléndrez & Jesús Miguel Lizárraga Moya
jesus.gaxiola@itson.edu.mx

Resumen

Dentro de esta investigación exploratoria, motivada por dar a conocer un movimiento que ocurre a nivel mundial de emprendimiento basado en una metodología llamada *Lean Startup*, encontraremos los aspectos a resaltar sobre la metodología, como se llegó a esta metodología, quién creó *Lean Startup* y en algunos casos de éxito alrededor del mundo; la utilización de esta metodología se ha popularizado en el ámbito de los emprendedores de empresas de base tecnológica que desarrollan aplicaciones para móviles o productos y servicios a través de internet, la estamos investigando para lograr su aplicación por parte de los alumnos del Instituto Tecnológico de Sonora, para que utilicen una manera distinta de obtener modelos de negocios que se aplican de mejor manera al desarrollo de soluciones tecnológicas dentro de la institución, En 2008 un joven emprendedor de nombre Eric Ries fue capaz de juntar esta metodología, con el modelo de negocio para generar una nueva metodología denominada *Lean Startup*, que se enfoca principalmente en 2 aspectos básicos: agilidad y ciclos; tomando algunas herramientas tales como el **desarrollo de Clientes** de Steve Blank; también el modelo de negocios denominado “Canvas” de Alexander Osterwalder, el cual fue adaptado por Ash Maurya para poder utilizarlo con *Lean Startup*, donde se colocan las partes más esenciales para llevar a cabo algún desarrollo de negocios. Esta investigación logra obtener conceptos básicos de lo que es la metodología *Lean startup*, la cual sirve para que los emprendedores conozcan los fundamentos de la metodología, su función y cómo poder utilizarla.

Antecedentes

En el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), siempre se busca innovar y avanzar con las propuestas de aprendizaje, es por eso que dentro de la incubadora ITSON, que es una iniciativa que da dirección a la capacidad empresarial y de innovación de proyectos que nos permita atacar áreas de oportunidad en las que la Institución puede y debe fortalecer su incidencia en el entorno. La naturaleza y propósito de la Incubadora es ser un apoyo que aproveche la experiencia y conocimientos de personal de la institución para la generación, impulso y formalización de ideas empresariales; así como para el desarrollo y crecimiento de empresas de reciente implantación y el uso de la tecnología como promotor del crecimiento en las organizaciones. Se ha dado a la tarea de investigar

más a fondo sobre un tema que es prácticamente nuevo, pero de gran importancia hoy en día a nivel mundial, se trata de una nueva metodología de negocios denominada Lean Startup.

Lean Startup viene del resultado de una metodología denominada *Lean*, que fue creada en Japón por Taiichi Ohno, dentro de la empresa Toyota, que lo que quería lograr era implantar la eficacia y para esto era necesario eliminar todo tipo de desperdicios para así optimizar los resultados deseados, en una traducción al español, *Lean* podríamos interpretarlo como algo delgado, algo ágil, algo ligero. Por otra parte el modelo de negocios *Startup*, cambia el enfoque de cómo se genera o crea un nuevo negocio o producto, ya que normalmente para lanzar un producto se tiene que esperar hasta el final del proceso de incubación para conocer sus resultados.

“Una Startup es una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema” (Ries, 2008).

En este modelo, se pretende tener un constante contacto con el cliente para ir mejorando conforme se avanza en el proyecto, para esto se crea una pequeña porción del proyecto funcional y se le muestra al cliente, y dependiendo de su punto de vista es hacia donde vamos a avanzar.

En 2008 un joven emprendedor de nombre Eric Ries fue capaz de juntar esta metodología, con el modelo de negocio para generar una nueva metodología denominada *Lean Startup*, que se enfoca principalmente en 2 aspectos básicos, Agilidad (lean) y ciclos (Startup), tomando algunas herramientas tales como **el desarrollo de Clientes**, que sirve para crearle al cliente una necesidad y de ahí partir para saber qué es lo que debemos hacer, así como también el modelo de negocios denominado “Canvas” de Alexander Osterwalder, el cual fue adaptado por Ash Maurya para poder utilizarlo con esta metodología de Lean Startup, basado en 9 bloques donde se colocan las partes

más esenciales para poder llevar a cabo algún proyecto y desarrollo de negocios. En otras palabras un startup no es más que un experimento de lo que puede llegar a ser nuestro producto o empresa al final de los ciclos o pivoteos.

Esta nueva metodología a logrado un éxito muy grande dentro de empresas de las cuales en un principio no se creyó que fueran a llegar a donde están ahora, por mencionar algunos nombres entre ellas se encuentran Facebook e Instagram, dos grandes empresas aliadas que empezaron de un pequeño proyecto y terminaron siendo una de las empresas que más dinero generan logrando así el éxito deseado. Es por eso que dentro del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) se pretende dar a conocer esta metodología a jóvenes emprendedores y no emprendedores, que al conocerla hacer que se interesen un poco más en este tipo de empresas.

Descripción del problema

En la actualidad con la masificación de las tecnologías de información, se han desarrollado muchos jóvenes con ideas innovadoras que basan su concepción en el aprovechamiento del acceso a los servicios que se ofrecen a través de los dispositivos móviles, las redes sociales y servicios web y en base a esas oportunidades e ideas desean crear un nuevo negocio, pero de alguna u otra manera, los modelos tradicionales de emprendimiento no dan respuesta a la rapidez con la que es necesario desarrollar aplicaciones tecnológicas, además que la incubadora requiere de una nueva metodología para atender y dirigirá este tipo de emprendedores; ambos actores emprendedores e incubadora necesitan conocer cómo *Lean Startup* puede apoyar para convertir su idea de emprendimiento en un negocio rentable, y cómo esta metodología permite a los estudiantes y emprendedores utilizarla para dar incubación a sus ideas de negocio de base tecnológica.

Luego entonces, la pregunta de arranque de esta investigación será ¿cómo la metodología lean Startup apoya a los emprendimientos de base tecnológica dentro de la incubadora de base tecnológica del ITSON?

Justificación

La elaboración de este proyecto, es para que los alumnos del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) conozcan sobre los nuevos métodos y nuevas metodologías en las cuales no se requieren de inversiones iniciales muy grandes para su realización, y ser muy ágiles en el desarrollo de los modelos de negocio que requieren las empresas de base tecnológica dada la rapidez con la que la tecnología cambia y se transforma. También, se beneficiará directamente a la Incubadora ITSON, la cual puede tomar esta documentación para la realización y revisión de proyectos que tengan actualmente, así como los próximos proyectos que puedan realizar y llevar de la mano a los alumnos y emprendedores externos.

De la misma manera se pretende implementar esta metodología en el curso de Optativa I de la carrera de Ingeniería en Software como una referencia teórica y técnica sobre lo que es la metodología de *Lean startup*.

Esta Investigación exploratoria demostrará la metodología lean Startup para emprender negocios de base tecnológica como la más actual y gracias a la cual han surgido grandes empresas de éxito en México y el mundo, es por ello, que se pretende mostrar tanto para alumnos como para maestros que desean aplicarla tengan un punto de partida hacia el procedimiento adecuado utilizando la metodología de Lean Startup.

El resultado de esta documentación puede servir para toda persona interesada en conocer la metodología de Lean Startup, con fines educativos y beneficiarse así mismo al conocer los logros obtenidos con dicha metodología.

Objetivo

Realizar una investigación exploratoria documental para identificar los principios, reglas, métodos y patrones que utiliza la metodología *Lean Startup* para apoyar la creación de empresas de base tecnológica, de forma tal que nos permita su aplicación efectiva dentro de la incubadora ITSON.

Método

El procedimiento seguido para el desarrollo del proyecto es:

1. Realizar una investigación exploratoria con el objetivo de conocer las distintas variables relacionadas con la metodología de Lean Startup.
2. Analizar los resultados obtenidos durante la investigación.
3. Con base a los resultados, describir la metodología de Lean Startup y establecer cómo el su uso es adecuado para apoyar el emprendimiento de empresa de base tecnológica en la incubadora de empresas ITSON.

Resultados

¿Qué es un Startup? Una startup es una empresa pequeña o mediana de reciente creación, delimitada en el tiempo, y normalmente, relacionada con el mundo tecnológico. Una startup parte de una idea de negocio innovadora y con el conocimiento de uno o más socios, generalmente pocos, para tratar de escalar esa pequeña idea hasta convertirse en un rentable negocio.

Este tipo de empresas generalmente tratan de explotar nichos de mercado con un potencial alto pero delimitado en el tiempo, como por ejemplo, un accesorio tecnológico que está de moda. Además, muchas de estas pequeñas compañías frecuentemente son compradas por otras más grandes si el negocio prospera, y en caso contrario, lo más normal es pensar en cerrar la startup y empezar otra idea de negocio.

“Una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios en unas condiciones de incertidumbre extrema” (Ries, 2008).

En otras palabras un startup no es más que un experimento de lo que puede llegar a ser nuestro producto o empresa.

¿Qué es la metodología Lean? Es una metodología de trabajo cuyo objetivo es implantar la eficacia en todos los procesos del negocio, eliminando las actividades que no aportan valor añadido, con el fin de generar beneficios tangibles para el cliente final. Su definición como tal se refiere a algo ágil y rápido, algo que se pueda realizar eficazmente.

¿Quién inventó esta metodología? Esta metodología de mejora de la eficiencia en manufacturas, <http://es.wikipedia.org/wiki/Manufactura> fue concebida en Japón por Taiichi Ohno, director y consultor de la empresa Toyota. Ingresado en 1937, Ohno observó que antes de la guerra, la productividad japonesa era muy inferior a la estadounidense. Después de la guerra, Ohno visitó Estados Unidos, donde estudió los principales pioneros de productividad y reducción de desperdicio del país como Frederick Taylor y Henry Ford. Ohno se mostró impresionado por el énfasis excesivo que los estadounidenses ponían en la producción en masa de grandes volúmenes en perjuicio de la variedad, y el nivel de desperdicio que generaban las industrias en el país más rico de la posguerra. Cuando visitó los supermercados tuvo un efecto inspirador inmediato, Ohno encontró en ellos un ejemplo perfecto de su idea de manejar inventarios reducidos, eliminar pasos innecesarios y controlar las actividades primarias y dar control al que hace el trabajo (en este caso el cliente) como apoyo a la cadena de valor.

El objetivo es encontrar herramientas que ayuden a eliminar todos los desperdicios y todas las operaciones que no le agregan valor al producto o a los procesos, aumentando el valor de cada actividad realizada y eliminando lo que no se requiere. (Palacios, 2012).

Metodología Lean Starup

¿Qué es la metodología Lean Startup? De acuerdo con las definiciones de lo que es *Lean* y lo que es *Startup* por separado, podemos definir como *Lean Startup* una metodología que se enfoca principalmente en 2 aspectos básicos, Agilidad (lean) y Ciclos (Startup) apoyándose en estrategias de desarrollo y las técnicas de manufactura diseñadas por Toyota, para poder hacer un producto que sea de excelente calidad y a la medida de las personas, crear también una necesidad al cliente para poder vender dichos productos o servicios; En otras palabras un Startup no es más que un experimento de lo que puede llegar a ser nuestro producto o empresa.

Lean Startup es un término acuñado por Eric Ries en el 2008, quien ha escrito un libro con el mismo título. En definitiva, propone aplicar los principios del Lean o mejora continúa a empresas, proyectos, emprendedores o equipos dentro de empresas tradicionales que tienen algunas características en común:

- Proponen un nuevo producto o servicio que no existe hasta el momento o bien, otra forma de hacer las mismas cosas. Es decir: innovan.
- Trabajan en un entorno de incertidumbre. No saben si les van a comprar el producto o no. No hay garantías de éxito.
- No necesariamente son empresas tecnológicas, se aplica a todas aquellas que se mueven en un entorno de incertidumbre sobre lo que querrá el cliente.

Orígenes de la metodología Lean Startup: hoy en día, muchos adolescentes universitarios brillantes están inventando el futuro desde sus dormitorios dentro de la misma universidad, dejando atrás las barreras que junto con las nuevas tecnologías y su entusiasmo juvenil logran crear una empresa desde cero. Su éxito inicial les permite recaudar fondos y llevar su nuevo producto a mercados increíbles, ellos contratan a sus amigos de la universidad y crean equipos que de esa manera resulta difícil detenerlos. (Ries, 2008).

Existen otros casos, cuando una empresa fuerte quiere lanzar un producto nuevo, muchas veces invirtiendo dinero en grandes cantidades se logra mantener por 4 o 5 años y después desaparece, debido a que una vez que tienen su producto terminado, no se encargan de darle nuevas dimensiones o buscar nuevos clientes potenciales, si no que se quedan estancados en los mismo por mucho tiempo. Después de haber fracasado en uno de sus principales proyectos en el cual tardo años para elaborarlo por no estudiar debidamente las necesidades del cliente, se dio a la tarea de buscar nuevos métodos junto a Steve Blank como inversionista y asesor de ese proyecto, estudio la manufactura “Lean” un proceso que se origino en Japón, con la producción de Toyota System, una nueva forma de pensar acerca de la fabricación de bienes físicos. Descubrió que al aplicar estas ideas “lean” en la fabricación de retos empresariales con pocos ajustes y cambios y es ahí donde empezó a estudiarlo. (Ries, 2008).

Lo que hizo Eric Ries fue eliminar el despilfarro y aumentar las practicas de producción de valor durante la fase de desarrollo del producto para que nuevas empresas puedan tener mejores posibilidades de éxito sin necesidad de gastar tanto dinero, Ries toma como parte importantísima del desarrollo integral del proceso del Lean StartUp la retroalimentación de los clientes utilizando indicadores de desempeño que nos ayude a tomar decisiones y saber si el producto es viable o no y conocer desde un comienzo si va a ser exitoso o no.

Principios básicos del *Lean startup*. La metodología establece 5 principios básicos que a continuación se describen.

1. Los empresarios están en todos lados: No se tiene que estar trabajando en un garaje para comenzar con este método. El concepto de espíritu empresarial incluye cualquier persona que quiera crear una nueva empresa, un ser humano o institución que quiera crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema. Eso significa que los empresarios se encuentran en todas partes y se puede trabajar en cualquier tipo de empresa sin importar el tamaño de esta.

2. El espíritu empresarial es la administración: Un *Startup* es una institución no nada más un producto, por lo que se requiere de un nuevo tipo de administración, específicamente orientado al contexto de incertidumbre extrema.
3. Validar el aprendizaje: Los *Startups* no solo existen para hacer cosas, ganar dinero o servir a los clientes, sino para aprender a construir un negocio sostenible. Este aprendizaje puede ser validado científicamente, mediante la ejecución de experimentos que nos permiten probar cada elemento de nuestra visión.
4. Construir-medir-aprender: La función principal de un *Startup* es de transformar las ideas en producto, medir como los clientes responden a ese producto y entonces saber si se tiene que hacer un cambio “pivotar” o conservarlo tal y como esta, todo proceso exitoso debe estar orientado a la retroalimentación del cliente.
5. Innovación contabilidad: Para mejorar los resultados empresariales y celebrar a los empresarios responsables, tenemos que centrarnos en las cosas aburridas: como medir el progreso, priorizar el trabajo, esto requiere un nuevo tipo de contabilidad, específico en *startups*. Se necesitan crear métricas para poder tomar decisiones, al momento de tomar una decisión, es importante tener en cuenta si ese cambio nos dará un conocimiento y de esta manera medir el cambio, y así acelerar el conocimiento y el resultado que estamos buscando. (Ries, 2008)

¿Cómo utilizar el Lean Startup? El lean StartUp proporciona un enfoque científico para la administración y la creación de nuevas empresas y obtener un producto deseado a manos de los clientes con mayor rapidez.

Lean Startup se basa en un enfoque obsesivo en el cliente en vez de en el producto, de manera que se busca aprender de cada iteración de nuestro producto para poner a prueba nuestras hipótesis y poder de esta manera saber hacia dónde avanzar. Para conseguir validar nuestro aprendizaje es fundamental actuar con rapidez y no esperar a tener un producto perfectamente acabado, mientras antes podamos probar nuestras hipótesis con clientes de verdad, antes sabremos si estamos acertando o conviene rectificar. De esta manera nace el concepto de Producto Viable Mínimo (MVP por sus siglas en inglés),

que no es más que trabajar con una versión de nuestro producto con las características fundamentales y que funciona adecuadamente, con el objetivo de maximizar nuestro aprendizaje del negocio, producto y mercado.

Para esto cambiamos el clásico ciclo de desarrollo por el novedoso ciclo de aprendizaje, que se basa en 3 fases:

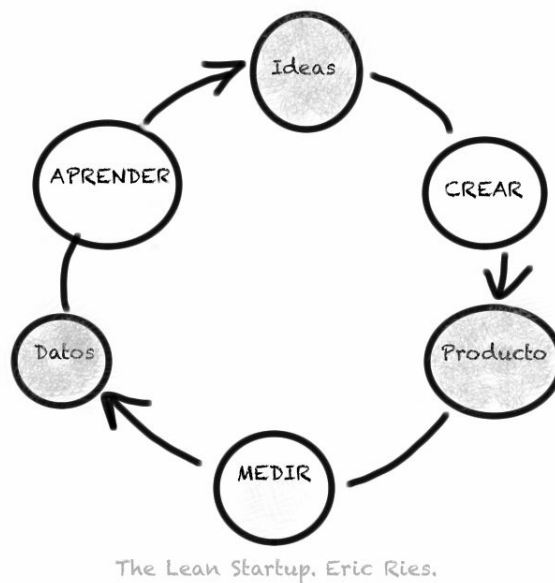


Figura 1. Fuente: Ries, 2008

Crear: desarrollamos nuestro MVP centrado en las hipótesis que queremos comprobar.

Medir: establecemos una serie de métricas con las que valorar nuestro experimento.

Aprender: gracias a las métricas obtenemos información con la que aprenderemos nuevos detalles de nuestro negocio para seguir mejorando.

Este ciclo es iterativo (ver Figura 1), es decir, para cada hipótesis que queremos comprobar debemos crear un nuevo MVP, o una modificación, y lanzarlo para seguir aprendiendo. Se trata de una filosofía basada en la experimentación con ciclos de desarrollo muy cortos. Nuestro MVPs nos sirven para comprobar desde nuestras hipótesis iniciales, problema y solución, y modelo de negocio, hasta cada nueva

característica que queremos introducir, e incluso pequeñas modificaciones. Para realizar este proceso se utiliza la metodología de desarrollo de clientes de Steve Blank.

Metodología de desarrollo de clientes. Steve Blank creó la Metodología de Desarrollo de Clientes a partir de una pregunta: “Si las empresas fracasan por falta de clientes y no por errores en el desarrollo de productos, ¿por qué hay procesos para desarrollar productos y no hay procesos para desarrollar clientes?”. Blank, un emprendedor que ha participado en 8 startups, también se dio cuenta de que emprender es distinto de Administrar una gran empresa. Así que desarrolló una metodología que no es universal, pero que resulta muy útil a empresas cuyo problema son los mercados y los clientes, como sucede con las empresas basadas en Internet. El esquema del proceso puede verse en la figura siguiente (figura 2).

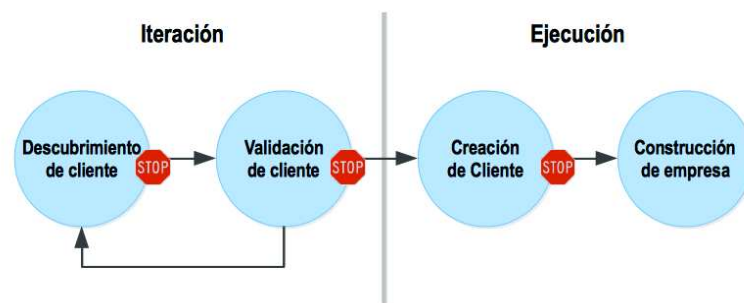


Figura 2. Fuente: Prieto, 2011

Hay cuatro fases:

Descubrimiento de clientes: La primera fase es identificar un cliente potencial con un problema que no está bien resuelto por el mercado. Se pueden realizar las siguientes preguntas para dar un criterio de salida:

¿Cuáles son los problemas de tus clientes?

¿Cuánto pagarían por solucionarlos?

¿Tu concepto del producto soluciona el problema?

¿Está de acuerdo el cliente?

¿Cuáles son las diferencias para el cliente antes y después de tu producto?

¿Conocemos quienes son nuestros usuarios y compradores?

Validación de clientes: Una vez identificado un posible cliente, lo siguiente es validarlo: ¿realmente está dispuesto a pagar por resolver su problema? ¿Cómo de fácil es explicarle que existe una solución? Si detectamos que el posible cliente, a pesar de tener un problema, este proceso se utilizará metodologías ágiles para el desarrollo del producto, que nos permiten iterar de una forma rápida en nuestro desarrollo y centrar el esfuerzo en lo que realmente aporta valor al cliente. Criterios de salida:

¿Tienes una hoja de ruta de ventas validada?

¿Entiendes el ciclo de venta?

¿Tiene sentido el modelo económico?

¿Has desarrollado y validado el MVP (Mínimo Producto Viable)?

¿Tienes un grupo de pedidos que validen tu hoja de ruta?

Si no conseguimos los criterios de salida, Pivotamos, y ¿qué es pivotar?

Decimos que una empresa “pivota” cuando llegado determinado punto surge la necesidad de hacer cambios más o menos profundos en su modelo de negocio usando lo aprendido cada vez que se pone a valorar nuestra hipótesis con los clientes.

Pivotar NO ES abandonar tu idea o tu visión Pivotar ES cambiar tu modelo de negocio, Pivotar es consecuencia del aprendizaje de tu negocio, no solo del producto.

Se debe pivotar hasta encontrar y validar un modelo de negocio adecuado. Perseverar o Pivotar tu modelo de negocio es otro de los objetivos de nuestros experimentos es de saber cuándo perseverar en la línea que llevamos o cuando pivotar el modelo de negocio cambiando alguna de sus premisas básicas. Esta información la podremos obtener con el aprendizaje que obtenemos de nuestros MVPs pero la decisión última siempre será nuestra.

Con un grado de incertidumbre tan grande como en el que se mueve cualquier startup, es imprescindible ser muy flexible para saber adaptar nuestro negocio a las realidades del

mercado, de nada sirve perseverar en nuestra magnífica idea de negocio si no somos capaces de encontrar clientes que estén dispuestos a pagar. En cambio a lo largo de nuestros experimentos es posible que hayamos encontrado otros segmentos de clientes, otras utilidades a nuestro producto, otras oportunidades que pueden reconducirnos hacia el éxito.

Creación de clientes: Si hemos validado que nuestro cliente potencial existe y está dispuesto a resolver el problema, la siguiente fase consiste en hacer que realmente se convierta en nuestro cliente y pague por nuestro producto.

Construcción de la empresa: Una vez que hemos conseguido que los primeros clientes empiecen a pagar por nuestros productos, es el momento de hacer crecer la empresa para llegar a más clientes potenciales.

Las dos primeras fases se trata de comprobar que realmente existe un mercado que pagará por nuestro producto, y en las otras dos el objetivo ya es crecer sabiendo que el mercado existe.

El proceso de desarrollo de clientes está relacionado con las cuatro fases del desarrollo de productos, y lo que Blank plantea es que ambos se hagan en paralelo. De este modo evitamos el problema en el que caen muchos emprendedores, especialmente los técnicos, que se “enamoran” de su producto y se empeñan en perfeccionarlo antes de comprobar que realmente hay un mercado dispuesto a pagar por él. (Prieto, 2011).

Técnica del Modelo de Negocios Lean Canvas. En la metodología Lean Startup se ha modificado un poco la técnica del Lienzo *Canvas*, en el cual se han sustituido algunas variantes y así dándole un nuevo significado a ésta metodología, para que vaya acorde a lo que queremos llegar, a este nuevo formato se le denominó *Lean Canvas*.

El Lienzo *Lean* tiene nueve bloques, como el Modelo de Negocio Osterwalder, pero eliminado los posibles socios (y/o aliados), las actividades y los recursos clave, que no tienen mucho sentido en las etapas más tempranas de un nuevo producto, ya que no sabemos si tenemos entre manos algo que alguien quiere. La otra modificación importante es sustituir el bloque de “Relaciones con los Clientes” por el de “Ventaja Competitiva”, de la que puede que tengamos poco que decir en las etapas iniciales, pero que es esencial si desarrollamos un nuevo negocio. (innovación-Sistemática, 2011), (Figura 3).



Figura 3. Fuente: Maurya, 2011

Ash Maurya, aparte de definir los bloques del Lienzo Lean, también propone un orden para su construcción, empezando, por aquello que les vamos a resolver a los clientes, que denomina “Problema”, pero que debemos interpretar de forma amplia como necesidades, punto de dolor, o incluso el Modelo de Valor del Cliente. Sugiere “intentar” acertar con los tres principales problemas de nuestro cliente, lo que es una forma de comenzar simple pero eficaz: si no tenemos certidumbre en estas aseveraciones - en las que se van a basar todo nuestro modelo de negocio – ya sabemos cuáles son las hipótesis por las que tenemos que empezar a realizar pruebas.

Prácticamente a la vez que definimos el bloque “Problema” definimos el del “Segmento de clientes”, donde puede haber varios segmentos diferentes. Podemos hacer un primer Lienzo Lean de esta manera, pero después tendremos que hacer uno para cada segmento específico, o al menos otro más para el segmento que consideremos más prometedor: no es recomendable aspirar a ser todo para todos. Al principio conviene tener un segmento lo más localizado posible que, aún siendo pequeño, tenga posibilidades de negocio o nos permita aprender para llegar a otro segmento que las tenga. En el bloque “Problema” definimos también las soluciones alternativas y/o sustitutivas que existen hoy en día. Y en el bloque de “Segmento de clientes” los primeros adoptantes, aquel cliente prototipo que estará más interesado. (innovación-Sistemática, 2011).

Con una idea de los clientes y lo que pueden querer en mente definimos el bloque de la “Propuesta de Valor Único”, aquello que define lo que los clientes van a conseguir. El bloque “Solución” representa lo que será nuestro producto, pero conviene no concentrarse en definir en gran detalle. (innovación-Sistemática, 2011).

Habremos de conocer y verificar lo que realmente quieren nuestros clientes, con lo que desde el primer momento tenemos que pensar en cómo vamos a llegar a ellos en el bloque “Canales”.

El bloque “Fuentes de ingresos” nos obliga a realizar estimaciones de cómo y cuánto vamos a cobrar por nuestra solución, para que, pensando en una “Estructura de costes” tengamos una idea del punto de equilibrio del negocio que tenemos en mente. El bloque de “Métricas clave” requiere que indiquemos que datos cuantitativos nos van a decir como progresa el negocio. (innovación-Sistemática, 2011).

En el bloque de la “Ventaja Competitiva indicaremos como vamos a diferenciarnos de la competencia, y mejor aún, como la vamos a superar. No ocurre nada si esta bloque o

algún otro queda en blanco en una primera versión a condición, eso sí, de que podamos completarlo en las siguientes.

El Lienzo Lean es una excelente herramienta para plasmar nuestras ideas de negocio, a partir del cual poder arrancar para emprender ágil, construyendo el modelo de valor del cliente y comprobando las hipótesis de negocio a través de sucesivas iteraciones del bucle construir-medir-aprender, mediante la construcción de prototipos, o mejor aún, de algún Producto Mínimo Viable por el que podemos empezar a obtener ingresos. Como dice Ash Maurya: “La vida es demasiado corta para construir algo que nadie quiere” (innovación-Sistemática, 2011).

Desarrollo Lean contra el desarrollo tradicional: Para garantizar el éxito, el método *Lean Startup* permite confirmar que el diseño del producto genera valor en los consumidores, de forma mucho más ágil que el desarrollo de productos lineal (o industrial). En la figura 4 se muestra en forma gráfica.

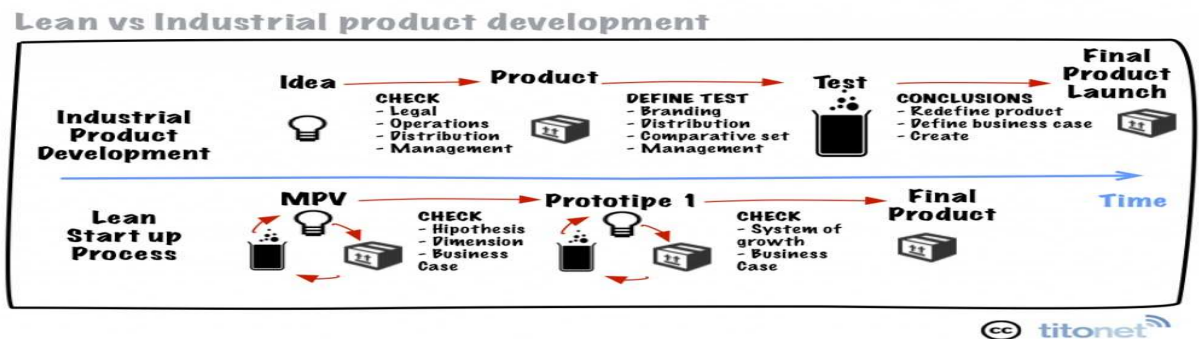


Figura 4. Fuente: Titonet, 2012

¿Cuáles son las ventajas del Lean Startup? El Lean no es garantía de éxito, no es la solución a todos los problemas de la innovación. El Lean es una metodología, basada en el sistema de gestión de proyectos, que minimiza la inversión, orienta el proyecto a resultados y flexibiliza la organización para adaptarse a los cambios y sí, aumentar las probabilidades de éxito.

El método Lean permitirá invertir mejor los recursos, tener información y poder tomar decisiones antes del cierre total del proyecto por agotamiento de esos recursos.

Permitirá reorientar el negocio e incluso reinventarse.

Casos de éxito usando Lean Startup: ¿Qué tienen en común estas empresas? Google, Paypal, Twitter, Facebook, Instagram, Groupon, todas empezaron con una gran incertidumbre al no conocer si en realidad funcionarían, de la misma manera todas ellas lanzaron un prototipo para que el cliente fuera conociendo que era el producto o servicio que se está ofreciendo, y conforme va avanzando se van agregando modificaciones al producto o servicio, dependiendo de la necesidad que el cliente se va creando, y de esta manera constantemente van abarcando mas mercado que el que se tiene en un principio. Tal vez estas empresas no sabían que estaban trabajando con este sistema de negocio, pero es la manera en cómo se está generando actualmente el método lean startup.

Conclusiones

Lean Startup, es una metodología que busca reducir riesgos, guiando a los emprendedores en cómo aprovechar los recursos y llegar a un punto de aprendizaje y retroalimentación de una manera más rápida, para innovar más, desperdiciar menos y de esta manera ser más exitosos.

La investigación de Lean Startup nos dice que camino debemos seguir para que la empresa logre adecuarse a las necesidades del cliente, sacando un prototipo o un producto viable mínimo (MVP por sus siglas en inglés) para que este producto o servicio sea conocido y estar siempre al pendiente de lo que dice o piensa el cliente de él, para así sobre la marcha irlo mejorando y modificando en base a retroalimentación del mercado potencial.

Es verdad que Lean Startup no garantiza el éxito de una empresa, pero ayuda a buscar la manera correcta en la que se genere un producto o servicio de calidad, donde se busca

satisfacer las necesidades del cliente para que el mercado este de alguna manera asegurado.

En conclusión, durante esta investigación se lograron obtener conceptos básicos de lo que es la metodología Lean startup, la cual sirve para que toda persona emprendedora para que pueda entender la definición de esta metodología, su función y como poder utilizarla. A diferencia de los métodos convencionales de implementación de una empresa. Dentro de la materia de Optativa IV, esta metodología también pretende apoyar a los alumnos de la carrera Ingeniería de software de ITSON a crear una empresa en poco tiempo y sin invertir mucho dinero, empezando con lo que tienen en sus manos, creer que pueden lograr hacer lo que tienen en mente sin ningún tipo de barreras, al conocer estas herramientas, los alumnos tendrán una manera distinta de ver la creación de estas empresas, motivarse por los casos de éxito que existen en el mundo utilizando un sistema parecido al que se está presentando.

Referencias

caletec (23 de agosto de 201). <http://www.caletec.com/consultoria/lean/index.php>. Recuperado el 13 de septiembre de 2012, de <http://www.caletec.com/consultoria/lean/index.php>: <http://www.caletec.com/consultoria/lean/index.php>

Fernández, M. (14 de septiembre de 2012). <http://www.todostartups.com/bloggers/the-lean-startup-consejos-para-evitar-el-fracaso-en-su-aplicacion-por-marcferni>. Recuperado el 16 de septiembre de 2012, de <http://www.todostartups.com/bloggers/the-lean-startup-consejos-para-evitar-el-fracaso-en-su-aplicacion-por-marcferni>: <http://www.todostartups.com/bloggers/the-lean-startup-consejos-para-evitar-el-fracaso-en-su-aplicacion-por-marcferni>

http://www.cad.com.mx/historia_de_twitter.htm. (2011). http://www.cad.com.mx/historia_de_twitter.htm. Obtenido de http://www.cad.com.mx/historia_de_twitter.htm

<http://www.domestika.com/blog/2009/%C2%BFcomo-nacio-y-que-es-paypal/><http://www.domestika.com>. (27 de mayo de 2009).
<http://www.domestika.com/blog/2009/%C2%BFcomo-nacio-y-que-es-paypal/>.
Obtenido de <http://www.domestika.com/blog/2009/%C2%BFcomo-nacio-y-que-es-paypal/>

<http://www.maestrosdelweb.com>. (24 de octubre de 2005). Obtenido de <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/googlehis/>

innovación-Sistemática. (2011). <http://www.innovacion-sistemica.net/index.php/innovacion/emprender-agil/39-el-lienzo-lean-para-recoger-ideas-de-negocio>. Obtenido de <http://www.innovacion-sistemica.net/index.php/innovacion/emprender-agil/39-el-lienzo-lean-para-recoger-ideas-de-negocio>: <http://www.innovacion-sistemica.net/index.php/innovacion/emprender-agil/39-el-lienzo-lean-para-recoger-ideas-de-negocio>

Capítulo III. Responsabilidad Social para la mejora del desempeño en las PYMES

José Francisco Ayala Armenta, Beatriz Ochoa Silva, Jesús Nereida
Aceves López y Nora Edith González Navarro
chapo188@hotmail.com

Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial ha pasado de ser vista solo como la incorporación voluntaria a las prácticas respecto a los valores éticos y medioambientales dentro de una organización, a ser empleada como una ventaja competitiva en las grandes empresas, así como en las Pequeñas y Medianas Empresas. El ejercicio de acciones socialmente responsables puede verse como una estrategia que genere una confianza con los clientes de la comunidad en donde se desarrolla, y con ello desencadenar una ventaja competitiva, debido a esto se presenta la siguiente interrogante en relación a la PYMES ¿Cuáles son las posibles acciones de RSE que pueden desarrollar las pequeñas y medianas empresas a través de la cadena de valor que les permita desarrollar una ventaja competitiva? Para dar respuesta a esta pregunta fue necesario plantear el siguiente objetivo: analizar el grado de conocimiento e interés sobre la responsabilidad social en el entorno de las PYMES, para determinar la manera en qué éstas pueden participar en acciones socialmente responsables a través de la cadena de valor que contribuyan a generar una ventaja competitiva. Debido a esto fue necesario la aplicación de un instrumento a 45 empresarios participantes.

Introducción

La creación de una empresa que sea amable con el entorno en que vivimos se ha convertido en uno de los objetivos principales de la responsabilidad social. Todo esto debido a que actualmente el ser una organización socialmente responsable se ha convertido en una práctica para lograr una ventaja competitiva no solo en las grandes corporaciones si no también en los pequeños y medianos negocios.

En México la innovación por generar empresas socialmente responsables ha tenido un incremento considerable, es por ello que en el presente trabajo se darán a conocer las acciones éticas y principios de transparencia, más allá de prácticas puntuales e iniciativas ocasionales motivadas por el marketing, que van encaminando a las

organizaciones hacia la responsabilidad social y su impacto en el entorno de las Pequeñas y Medianas Empresas.

Antecedentes

En años anteriores la responsabilidad social era un tema limitado a acciones meramente sociales o ambientales desempeñadas por las empresas con las que tenía que cumplir como parte de sus actividades habituales. Actualmente la responsabilidad social es vista como una herramienta que genera utilidades y aumenta la eficiencia de la empresa con actividades que mejoran la calidad de vida de los empleados y de las comunidades en donde se desenvuelve, obteniendo como resultado una mejora en su desempeño general de manera interna y externa.

De acuerdo con el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI 2009), la responsabilidad social empresarial se considera como 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.

También recientemente la responsabilidad social se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscando la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

Es por ello que la responsabilidad social empresarial no se considera como algo ajena o añadida a la función original de la empresa. Por el contrario el cumplir con ella implica que esto tendrá un impacto ya sea de manera interna o externa, positiva o negativamente a los grupos o comunidades vinculadas con su operación.

De esta manera se considera que el fomentar y generar acciones de RSE contribuye a la mejora del desempeño empresarial y con ello crear una ventaja competitiva, ya que visto de manera interna funge en la mejora de la calidad de vida laboral y la ética empresarial lo que propicia a los trabajadores el efectuar de mejor manera sus actividades diarias y en el contexto externo contribuyendo a originar un ambiente más amable y razonable con el entorno y la comunidad en la que se desarrolla.

Planteamiento del Problema

La responsabilidad social empresarial en el contexto de las PYMES ha adquirido cada vez un mayor auge, debido al ejercicio de actividades que son amables con el entorno que los rodea y a su vez es vista como una estrategia para el logro de una ventaja competitiva en cualquier ámbito en el que se desarrollen.

El hacer referencia a la cadena de valor se debe tener presente que las empresas poseen una serie de partes constitutivas del proceso de creación de productos y servicios que no se encuentran aislados. Las partes que constituyen una cadena de valor son interdependientes, de modo que el cambio de una de ellas impacta a las demás. En suma, todos los procesos en una cadena de valor están ligados de un modo sistémico, de tal manera que pueden contribuir a través de diversas acciones como es el caso de aspectos que contribuyan a mejorar la sociedad, el medio ambiente y por ende la competitividad de la empresa.

En el entorno de las PYMES el generar acciones de responsabilidad social en la empresa aunada a la cadena de valor, permite optimizar su productividad, adquirir ventajas competitivas y mejorar su posición en mercados los cuales son cada vez más exigentes. Al mismo tiempo, agrega valor a sus procesos y servicios, lo que mejora su desempeño fortaleciendo de esta manera no solo al negocio sino que también las relaciones con sus proveedores y clientes para que sean socialmente responsables generando un valor agregado y confianza a sus grupos de interés.

Como ya se mencionó en párrafos anteriores el ejercicio de acciones socialmente responsables puede verse como una estrategia que genere una confianza con los clientes de la comunidad en donde se desarrolla, y con ello desencadenar una ventaja competitiva, debido a esto se presenta la siguiente interrogante ¿Cuáles son las posibles acciones de RSE que pueden desarrollar las PYMES a través de la cadena de valor que les permita desarrollar una ventaja competitiva?

Objetivo

El objetivo de este proyecto es analizar la situación actual sobre el conocimiento y desarrollo de la responsabilidad social en el entorno de las PYMES de la localidad, con la finalidad de determinar la manera en que éstas pueden participar en acciones socialmente responsables a través de la cadena de valor que contribuyan a generar una ventaja competitiva y a su vez un compromiso con la sociedad.

Justificación

En el contexto de las PYMES la responsabilidad social empresarial se está visualizando con una estrategia para el logro de una ventaja competitiva. En la presente investigación se darán a conocer algunos actos de incorporación voluntaria que las empresas pueden realizar dando respuesta a las preocupaciones sociales y medioambientales en el contexto de las PYMES, generando un vínculo empresa-sociedad en el entorno donde se desarrolla, favoreciendo el sobresalir ante su competencia.

De este modo con este proyecto se beneficiaran todas las pequeñas y medianas empresa, así como las microempresas de la región, de tal forma que sirva con una herramienta más, con la cual se favorezca su productividad y eficiencia, así como la calidad y satisfacción de los clientes con la que se genere confianza en la empresa y al mismo tiempo conlleve al logro de una ventaja competitiva.

Delimitaciones

La presente investigación se lleva a cabo en la localidad de Cd. Obregón, Sonora involucrando en el entorno de las PYMES de la región, que forman parte del grupo de empresas que reciben consultoría de tipo administrativo y contable en el presente año en el Instituto Tecnológico de Sonora.

Limitaciones

Falta de apoyo por parte de organismos que fungen en representación de las PYMES y el bajo interés de las empresas hacia estos actos de responsabilidad social.

Fundamentación teórica

Dentro de esta temática se muestra una serie de elementos de los cuales las empresas deben tener presente o tener conocimiento de tal manera que les genere una perspectiva que los lleve a crear o convertir a una organización sin fines éticos en una empresa socialmente responsable.

La responsabilidad social empresarial

El ejercer acciones socialmente responsables actualmente se está utilizando como una estrategia para generar una ventaja competitiva, ya que no solo beneficia a la comunidad con este tipo de actuaciones sino también se favorecen clientes, proveedores y los grupos de interés con lo cual se establece un vínculo que posteriormente conlleva a generar una fidelidad de la empresa hacia ellos y viceversa.

De acuerdo con García (2007) en su artículo sobre la historia de la RSE desde su surgimiento, la especie humana ha transformado el medio ambiente para lograr la satisfacción de sus necesidades. Aunque los primeros Homo Sapiens vivieron en relativa armonía con el entorno, debido al paulatino desarrollo socio económico de las civilizaciones humanas, a la actividad agrícola, ganadera, al control y uso del fuego en un inicio; a la revolución Industrial, al descubrimiento, uso y explotación de los

combustibles fósiles y la explotación intensiva de los recursos minerales de la tierra, así como a la revolución científico-tecnológica posteriormente; se ha incrementado considerablemente la capacidad de impacto de los seres humanos sobre el medio ambiente, disminuyendo ostensiblemente y de manera acelerada la calidad de éste, y su capacidad para sustentar la vida, lo cual ha provocado la actual crisis ambiental.

Según Vives, Isusi y Corral (2005) el concepto de RSE se corresponde con un camino estratégico que busca valorizar las empresas, generando relaciones beneficiosas en el largo plazo, donde “no sólo importa cuánto gano, sino también cómo lo gano”, lo que implica un cambio radical con respecto a la óptica empresarial tradicional de simple maximización de beneficios. De esta forma, la RSE es una nueva manera de hacer negocios mediante el compromiso empresarial de contribuir al desarrollo sostenible que engloba una dimensión de responsabilidad total para con todas las ‘partes interesadas’ (stakeholders) de la empresa, esto es, clientes, suministradores, trabajadores, la comunidad, el medio ambiente y la sociedad en su conjunto, además de los propios propietarios o accionistas, siempre desde una perspectiva ligada con la ética empresarial y la transparencia en los negocios.

Esto quiere decir que la ética empresarial se convierte en un punto de inicio y fundamental para que las estas se sumen a la responsabilidad social, la cual se refiere a cómo una compañía integra un conjunto de valores (honestidad, responsabilidad, confianza, respeto) en sus propias prácticas y políticas.

Por otra parte la responsabilidad social empresarial debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla.

Ya que de lo contrario, se caería en el riesgo de implementar prácticas que, si bien son socialmente responsables, al no responder a un mandato y cultura institucionales, están en peligro de suspenderse ante cualquier eventualidad, coyuntura, crisis presupuestal o cambio en la dirección de la empresa.

Grupos de interés en la responsabilidad social empresarial

Las empresas, como es el caso específico de las PYMES, son afectadas de manera directa o indirecta por diversos agentes los cuales influyen en las decisiones o cursos de acción a seguir, estos pueden incurrir de manera interna o externa en la organización y son conocidos como grupos de interés.

En términos generales grupos de interés (stakeholders), se le designa a todas las personas, grupos u organizaciones que mantienen alguna relación ya sea de manera directa o indirecta con la empresa, ya sea estando dentro o fuera de la empresa, y puedan afectar de manera positiva o negativa a la misma. De esta manera la empresa con su actividad impacta directa o indirectamente a estos antes mencionados, es por ello que el identificarlos y analizarlos beneficiara en la optimización de un encuentro positivo entre estas dos partes.

Con todo lo anterior podemos inferir que en toda empresa existe una relación de interdependencia con estos grupos de interés, la cual no es en la misma medida con cada uno de ellos, y es dependiente el buen manejo o trato a este vinculo, con el que se genere de manera positiva una mejora en el desempeño de la misma, tanto de manera interna como externa.

Dimensiones de la responsabilidad social empresarial.

Dentro de la RSE existen factores que actúan ya sea de manera interna o externa en la empresa, son estas alternancias las que direccionan la trayectoria a ejercer en la organización y son conocidas como dimensiones de la responsabilidad social.

1. Dimensión interna. Según la Confederación Insular de Empresarios de Fuerteventura (2008) la dimensión interna contempla la empresa desde el interés social y, por lo tanto, tiene que ver con aspectos clave de la gestión de recursos humanos, la ética y gobierno corporativo, calidad de vida laboral, relación con los proveedores, relación con los consumidores, comunidad y otros elementos como la adaptación al cambio y el medio ambiente, todo esto dependiente y naciente de una buena estructura de la empresa y ética empresarial.

2. Dimensión externa. Según la Confederación Insular de Empresarios de Fuerteventura (2008) la dimensión externa de la responsabilidad social se refiere a las relaciones de la empresa con sus interlocutores externos y su entorno social. Por tanto, lejos de circunscribirse al mundo propio de la empresa, la RSE abarca a un amplio abanico de interlocutores donde estarían los clientes y proveedores, administraciones, comunidades locales.

Con ello la ética, gobierno corporativo, calidad de vida laboral, clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente es la suma de todos estos elementos o principios que se hace necesarios inferir en ellos con el fin de generar una empresa que se considere socialmente responsable.

La responsabilidad social en las PYMES

En estos últimos años la responsabilidad social empresarial se ha encaminado a ocupar un lugar predominante en las agendas económica, política y social.

Según Vives, Isusi y Corral (2005) la RSE entre las PYMES requiere de una visión distinta a la que normalmente se utiliza en el caso de las empresas grandes dado que, en definitiva, las “empresas pequeñas no se comportan necesariamente como pequeñas

grandes empresas”. Así, las este tipo de empresas están sujetas a un conjunto de características propias e intrínsecas que las hacen muy diferentes de las empresas grandes y que por supuesto afectan tanto los contenidos como la extensión y naturaleza misma de sus actividades de RSE.

En este sentido, las PYMES en general y las micro y pequeñas empresas en particular se caracterizan, entre otras características, por una baja intensidad de capital, presencia de propietarios, socios, familiares como mano de obra, estructura burocrática mínima, poder centralizado, dificultades para el acceso a financiación exterior o subordinación a grandes empresas.

En consecuencia, al tener unos valores fortalecidos, y las políticas de actuación en el lugar de trabajo, política de medio ambiente, política de mercado y política social, la empresa se convierte en una organización socialmente responsable con gran prestigio y altamente valorizada, situación que le genera una ventaja competitiva en el mercado y la convierte en un modelo a imitar por sus competidores.

La responsabilidad social como un modelo para mejorar el desempeño en las organizaciones.

En la medida en que las empresas desarrollan prácticas responsables van reforzando su imagen externa e institucional, con ello alcanzando mayores niveles de credibilidad, lealtad y reconocimiento entre sus clientes, trabajadores, proveedores, accionistas y comunidad en general, surgiendo un cierto vínculo entre estos lo cual provoca lealtad al producto o servicio que se ofrece.

En una visión general, todo esto viene a repercutir positivamente en su marca, servicios y productos, creando un valor agregado para sus clientes e incrementando la habilidad de la empresa para competir en el mercado, desencadenándose en una mejora del

desempeño en las funciones que como empresa desarrolla y así sobresalir de su competencia siendo una organización líder en su ramo.

Según Acción RSE (2012) la responsabilidad social empresarial es vista cada vez más por las compañías líderes como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otros beneficios empresariales. Ella es vista como un amplio set de políticas, prácticas y programas que son integrados a través de la operación empresarial y que soporta el proceso de toma de decisiones y es premiado por la administración.

Estas actitudes en conjunto con la mejora del desempeño en tiempos actuales son consideradas como la piedra angular del progreso económico, social e individual, que al mismo tiempo representa ciertos retos el llevarla a cabo. También la tecnología del desempeño humano ofrece un marco conceptual amplio y organizado que permite a los individuos, directivos y organizaciones lograr mejores resultados con menos recursos y combinar modelos y metodologías en forma consistente y efectiva. De tal manera que la RSE beneficia a la empresa tanto de manera interna, tratándose de gestiones de recurso humano, como externa lo cual beneficia a todos los grupos de interés, todo ello dando como resultado en una mejora de su funcionalidad como organización, así como en sus tratados con sus agentes externos con lo que se pie a una mejora en el desempeño como industria o comercio y al mismo tiempo creando una ventaja competitiva.

Método

En este apartado se define detalladamente los procedimientos y/o pasos que llevaron al efecto de este trabajo de investigación, los sujetos o participantes que intervinieron, así como el material que se implemento para llevarlo a cabo.

Sujetos

Para llevar a cabo la presente investigación se contó con el compromiso y participación de 45 empresas de la localidad de diferente giro, las cuales fueron participes en el foro empresarial “Repensando las Organizaciones la Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva”, siendo parte del proyecto de investigación “Propuesta de modelo de responsabilidad social para mejorar la competitividad de las medianas empresas en la región de sonora” con el objetivo de elaborar un diagnóstico a entidades y dar a conocer al sector empresarial el enfoque de responsabilidad social empresarial en el contexto de las pymes.

Materiales

En esta ocasión el instrumento que fue implementado para la recolección de información de estas 45 empresas de diversos giros de la localidad fue un cuestionario dirigido y aplicado a los gerentes y/o propietarios como una manera más formal y directa de establecer contacto con dichas organizaciones.

Procedimiento

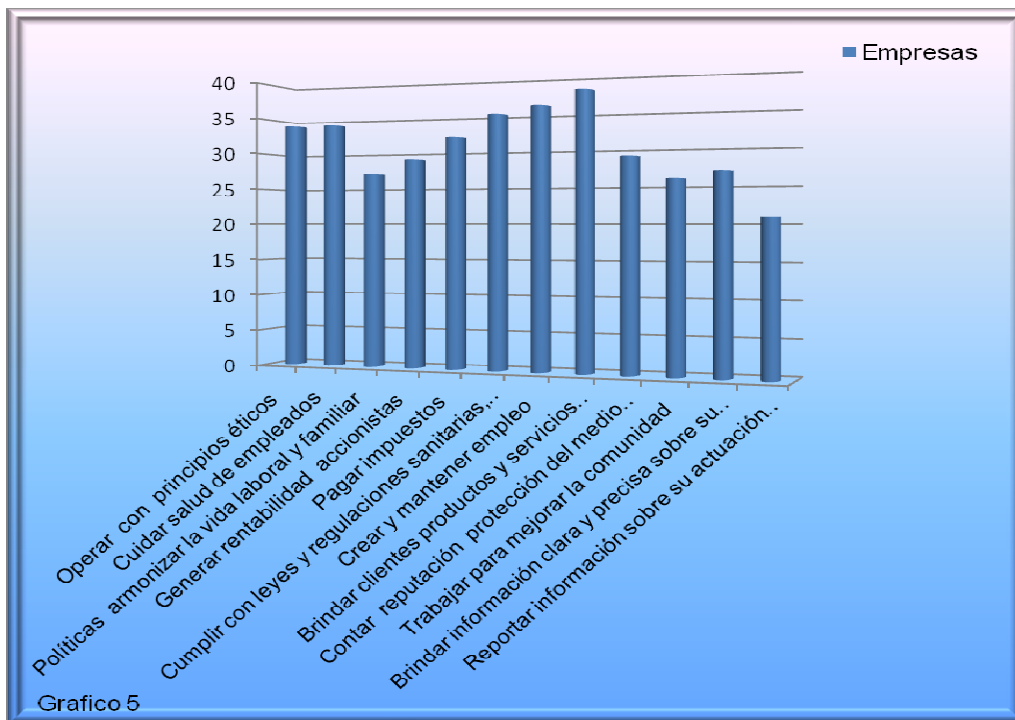
A continuación se presenta la sucesión cronológica de actividades y tareas concretadas para la elaboración de este proyecto de investigación:

- a) Acondicionamiento del instrumento el cuestionario.
- b) Determinación de las preguntas que serian parte del cuestionario para su posterior aplicación.
- c) Invitación a empresarios a asistir y participar en el foro empresarial.
- d) Aplicación del instrumento en foro empresarial a los 45 empresarios.
- e) Análisis e interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento.
- f) Determinación de resultados y conclusiones.
- g) Presentación de recomendaciones.

Resultados y discusiones

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación del foro empresarial “Repensando las Organizaciones: La Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva”, los cuales se obtuvieron por medio de la aplicación de un instrumento de diagnóstico (cuestionario), consolidado por siete preguntas con diferentes opciones de respuesta, este instrumento fue aplicado a 45 organizaciones de los diferentes giros, con el objetivo de conocer el enfoque y grado de aplicación de esta incorporación voluntaria a las cuestiones éticas o responsables, tanto en materia interna como externa.

e) A continuación se presenta un listado de actividades socialmente responsables con el cual se define el grado de relevancia propuesto por cada uno de los participantes en esta investigación:



Basándonos en la anterior gráfica, en primer lugar para los empresarios el brindar a sus clientes productos y servicios seguros y confiables es su mayor prioridad debido a que gran parte de los encuestados estuvieron en común acuerdo en esta gestión, por lo que posteriormente a esto el crear y mantener empleo es considerado como segundo en cuestiones de relevancia, después el cumplir con leyes y regulaciones sanitarias, laborales y ambientales se considero como alta prioridad, de ahí el operar la empresa cumpliendo con los principios éticos y a su vez el cuidar la salud de los empleados fueron de similar importancia en razón de los empresarios, el pagar impuestos es la actividad subsecuente en cuanto a importancia, consecutivo el generar rentabilidad para sus accionistas y contar con una sólida reputación de protección al medioambiente, después el contar con políticas que permitan armonizar la vida laboral y familiar y el brindar información clara y precisa sobre el desempeño económico a los accionistas, el trabajar para mejorar la comunidad es la actividad subsecuente en cuanto a relevancia y por último el reportar información sobre su actuación ambiental, laboral, comunitaria y social a grupos interesados la consideraron con el menor grado de importancia dentro de estas acciones.

En el siguiente apartado se presenta un despliegue con respecto a las porcentajes de valoración asignada por parte de los empresarios encuestados, conforme al listado de acciones socialmente responsables citados en la gráfica anterior.

En relación al grado de importancia que se le asigna al cumplimiento de principios éticos los resultados fueron los siguientes: el 76% de los empresarios la consideraron de muy alta importancia, un 12% de alta relevancia, mientras que un 4% le asigna medio, bajo y nulo el nivel de importancia.

Con respecto al cuidado de la salud de los empleados el 76% de los empresarios la considera de muy alto grado de importancia, un 9% de alta y media valoración

respectivamente, un 2% la manifiesta de baja relevancia y solo un 4% le asigna nulo interés.

En relación a las políticas de vida laboral y familiar el 60% de los encuestados la consideraron de muy alta importancia, el 27% alta, un 7% en un grado medio, el 2% en un nivel bajo de consideración y solo un 4% lo considero de nula relevancia.

Se observa que en base a los datos obtenidos sobre la importancia de generar rentabilidad para los accionistas de la empresa se tiene que un 64% lo considero de muy alta relevancia, mientras que un 18% de alta consideración, un 11% de media, el 2% baja y solo el 5% lo pondera de nula relevancia.

Los datos que presenta la grafica anterior muestran la apreciación del pago de impuestos de las empresas, el cual un 71% lo considera de muy alto grado de importancia, un 13% lo estima como de alta relevancia, un 9% de media estimación, un 5% de baja y solo 2% le asigna nula consideración.

En afinidad al cumplimiento de leyes y regulaciones sanitarias, laborales y ambientales se tiene que los niveles asignados por los empresarios a este ítem son vistos por un 78% como de muy alta importancia, un 11% solo alta, el 4% le asigna media consideración, un 2% lo pondera con bajo nivel y solo el 5% no le aporta algún grado de relevancia a este aspecto.

En otro punto, al cuestionar acerca del mantenimiento del empleo el 80% de los empresarios lo considero de muy alta prioridad, un 7% opino ser de alta relevancia y otro 7% de mediana relevancia, un 2% lo ve con baja trascendencia y el 4% de nula valor.

Con respecto a brindar a sus clientes productos y servicios seguros y confiables el 84% de los empresarios contestaron que era de muy alta importancia, 5% lo considera de

media importancia y nula consideración, mientras que el 4% le da un alto significado y solo el 2% dijo tener bajo interés en este concepto.

Conforme a contar con una sólida reputación de protección al medio ambiente, el 64% de los encuestados tienen muy alta consideración a este atributo, mientras que el 13% lo ponderan de alta y media significancia, por otra parte el 5% confirman que es de bajo y nulo interés.

En referencia a trabajar para mejorar la comunidad el 58% de los empresarios le tienen muy alta consideración a este apartado, el 24% le da alta significancia, 7% le tienen de medio y nulo interés, mientras que para el 4% es de baja trascendencia.

Con respecto al brindar información clara y precisa sobre el desempeño económico a los accionistas de la empresa, el 60% dice que es de muy alta importancia, un 22% de alta, el 9% lo toman como de media consideración, el 7% expresa que es de nula significancia y solo el 2% de bajo interés

En el aspecto de reportar información sobre su actuación ambiental, laboral, comunitaria y social a grupos de interesados en las empresas, el 46% lo considero de muy alta importancia, el 22% de alto interés, un 18% de media envergadura y un 7% de baja y nula repercusión.

Discusiones

El entorno social en las comunidades modernas, entendido como lugar de asentamiento y de convivencia de los ciudadanos, sin duda interviene la decisiva influencia del sector empresarial como factor de transformación de dicha realidad de las sociedades.

Con este proyecto de investigación se puede dar una idea de manera general del grado de conocimiento, así como la aplicación en cuestiones de responsabilidad social en las

empresas de la localidad. Conforme a las encuestas anteriormente aplicadas a las 45 empresas de los diferentes giros en el ámbito de las PYMES, los resultados muestran un grado de conocimiento, participación y desarrollo en un 50% aproximadamente en estas cuestiones por parte de las mismas, por otra parte se detectó un gran porcentaje en cuanto a disponibilidad o interés en ser participe en programas relacionados con este tipo de acciones lo cual es un aspecto positivo.

Conforme a lo anterior, se presenta una perspectiva de la falta de promoción y persuasión sobre los empresarios de la localidad conforme a la escasa aplicación y ejercicio de este tipo de actividades socialmente responsables. Por lo que se piensa en la ausencia de instituciones a favor del fomento de la RSE, así como la carencia de leyes y regulaciones que normalicen o impongan este tipo de acciones.

Conclusiones

Se ha observado que las empresas como organismo social, solo está actuando en busca de maximizar sus utilidades, dejando en el transcurso de ello una inquietud social de la cual tendrá que ocuparse tarde que temprano. Es por esto que en el actual capítulo se exteriorizan las conclusiones y recomendaciones propuestas por el autor, las cuales pueden ser reconocidas o en caso específico empleadas como puntos de oportunidad que fueron detectados en el transcurso de la presente investigación realizada a este grupo de 45 empresas las cuales fueron partícipes.

También con los resultados presentados muestran una perspectiva sobre el grado de ejercicio de la responsabilidad social empresarial que existe actualmente en las organizaciones de la localidad.

Mediante los resultados obtenidos con la encuesta realizada en el foro “Repensando las organizaciones la Responsabilidad Social Empresarial como Ventaja Competitiva” en el apartado sobre el grado de conocimiento sobre la temática de RSE, se obtuvo un

resultado de medio-alto, con lo cual, de manera contraria un 69% de estos a presenciado ningún tipo de curso, seminario o conferencia en relación al tema.

Por lo que respecta a la opinión que tienen los empresarios sobre el grado de desarrollo de RSE en la localidad, un 51% de los partícipes lo considero con medio crecimiento, aunado a esto dentro de la organización que representan consideraron que ejercen de medio a bajo respecto a este tipo de actividades.

Conforme a un listado de gestiones sobre la responsabilidad social empresarial se define el grado de relevancia propuesto por los participantes donde se encontró que brindar a sus clientes productos y servicios seguros y confiables para las empresas de la localidad es su mayor prioridad como actividad socialmente responsable, posterior a ello el crear y mantener empleo, así como cumplir con leyes y regulaciones sanitarias laborales y ambientales, después consideran de igual importancia el cuidado de la salud de los empleados tanto como operar la empresa cumpliendo con principios éticos, luego el pagar impuestos, generar rentabilidad para sus accionistas, y contar con una sólida reputación de protección al medio ambiente, en seguida el contar con políticas que permitan armonizar la vida laboral y familiar, así como el brindar información clara y precisa sobre su desempeño a sus accionistas, consecutivo el trabajar para mejorar la comunidad y reportar información sobre su actuación ambiental, laboral, comunitaria y social a sus grupos de interés sienta esta de última consideración.

Se encontró que existe una alta disponibilidad por parte de los empresarios de la localidad, en cuanto a ser partícipes en programas relacionados con la RSE, lo cual es un buen indicador para la mejora de estas acciones.

Con respecto al tipo de organizaciones con el que le gustaría participar en el abordamiento de este tipo de acciones de RSE, se encontró que a los empresarios les interesa el hacer alianzas con organizaciones de gobierno como prioridad con lo que se

pueden ejercer programas o cursos sobre la responsabilidad social empresarial con apoyo por parte del gobierno, posteriormente les gustaría hacer alianzas con instituciones de educación superior formando un vínculo entre las universidades y las empresas de la localidad donde las universidades de Cajeme puedan propiciar cursos de esta temática dirigidas a las PYMES de la región, consecuente les interesa el ser partícipes con organizaciones de sociedad civil para lo cual, actualmente existen dos organismos en Cajeme, la Fundación del Empresariado Sonorense (FESAC) y Ponguinguiola, A.C., del cual se puede ser integrante.

Recomendaciones

Se recomienda concientizar y tomar en cuenta los resultados de este estudio, debido a que tarde que temprano como empresa tendrán que hacer frente a problemas sociales. Inicialmente puede empezar a desempeñarse conforme a principios éticos, donde la compañía integra un conjunto de valores a sus propias políticas y prácticas las cuales influyen en todas las tomas de decisiones, con lo que se despliegue un entendimiento por parte de los empleados y de sus propietarios sobre el beneficio de actuar con prácticas socialmente responsables, con lo que se propicie la elaboración y ejecución de programas que impacten de manera positiva, tanto el aspecto externo el cual influye en el medio ambiente, comunidad, relación con los proveedores, relación con los consumidores y de manera interna en la mejora con la función con base a principios de ética, así como en beneficio de la calidad de vida laboral.

Referencias

Araque, R., & Montero, M. (26 de 05 de 2009). *Enfoques de Integración de la Responsabilidad Social de la Empresa*. Recuperado el 28 de 03 de 2012, de Enfoques de Integración de la Responsabilidad Social de la Empresa: <http://externos.uma.es/cuadernos/pdfs/pdf690.pdf>

Borjas, C. (27 de 05 de 2009). *Responsabilidad Social Empresarial y Desempeño Financiero: Un Enfoque Estratégico*. Recuperado el 27 de 02 de 2012, de Responsabilidad Social Empresarial

Filantropía, C. M. (18 de 05 de 2009). *Cemefi*. Recuperado el 07 de 01 de 2012, de http://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf

Fuerteventura, C. I. (17 de 11 de 2008). *Guía Práctica sobre la Responsabilidad Social en la Empresas*. Recuperado el 07 de 02 de 2012, de Guía Práctica sobre la Responsabilidad Social en la Empresas: <http://e-confuer.com/documentos/Gu%C3%ADa%20RESPONSABILIDAD%20SOCIAL%20EMPRESA.pdf>

García, A. (06 de 08 de 2012). *Revista Trimestral Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sustentable*. Recuperado el 16 de 04 de 2012, de Revista Trimestral Latinoamericana y Caribeña de Desarrollo Sustentable: http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp_soc_emp.htm

Michael, P., & Mark, K. (29 de 11 de 2006). *Estrategia y Sociedad*. Recuperado el 16 de 04 de 2012, de Estrategia y Sociedad: <http://proyectojoven.tierradelfuego.gov.ar/wp-content/uploads/2010/08/RSE-ESTRATEGIA-Y-SOCIEDAD-Porter-y-Kramer.pdf>

Ojeda, R., & Jimenez, O. (29 de 11 de 2011). *Responsabilidad Social Empresarial en el Sector de Servicios de Mérida Yucatán*. Recuperado el 28 de 02 de 2012, de Responsabilidad Social Empresarial en el Sector de Servicios de Mérida Yucatán: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3782853>

Rse, A. (03 de 06 de 2011). *Accion Rse*. Recuperado el 06 de 03 de 2012, de Accion Rse: <http://www.accionrse.cl/app01/home/markResp.html>

Vives, A., Corral, A., & Isusi, I. (22 de 09 de 2005). *Responsabilidad Social de la Empresa en las PyMEs de Latinoamérica*. Recuperado el 09 de 02 de 2012, de http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Responsabilidad_social_de_la_empresa_en.pdf

Capítulo IV. Implantación de la Responsabilidad Social Empresarial en las PYMES

Isidro de Jesús Aboites Acuña, Beatriz Ochoa Silva, Jesús Nereida
Aceves López & Nora Edith González Navarro
isidro_aboites@hotmail.com

Resumen

La responsabilidad social empresarial es un concepto que implica la necesidad y obligación de las empresas e instituciones que desarrollan algún tipo de actividad económica, de mantener una conducta respetuosa de la legalidad, la ética, la moral y el medio ambiente. Es el compromiso de la empresa en la contribución al desarrollo sostenible; lo cual implica la adopción de una nueva ética en su actuación en relación a la naturaleza y la sociedad, un motivo de solidaridad, el sentido de responsabilidad por salvar las condiciones que sustentan la vida en el planeta, el tributo la calidad de vida de los grupos de interés sus familias y la comunidad. Por lo que se plantea el siguiente objetivo ¿Qué acciones de responsabilidad social empresarial deben de practicar las PYMES? El objetivo del estudio es ofrecer a las pequeñas y medianas empresas un instrumento útil para la identificación de acciones socialmente responsables y orientación sobre el camino a seguir en la implantación de destacar la importancia de que una empresa las aplique, conocer los rasgos característicos que presentan las empresas socialmente responsables y facilitar con un instrumento práctico que relacione las diferentes medidas socialmente responsables que se pueden implantar. Para hacer la propuesta de la herramienta que guiará las acciones sociales de la empresa, se aplicó un instrumento dividido en ocho apartados con relación a la responsabilidad social empresarial en la PYMES de recolección de información realizadas a 45 micro, pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón Sonora que reciben consultoría en el Instituto Tecnológico de Sonora.

Introducción

El objetivo general de la presente investigación es ofrecer a las pequeñas y medianas empresas un instrumento útil para la implantación de medidas socialmente responsables. En cuanto a los objetivos específicos que persigue la guía, son conocer los rasgos característicos que presentan las empresas socialmente responsables, destacar la importancia de que una empresa aplique medidas socialmente responsables, ofrecer pautas y orientación sobre el camino a seguir en la implantación de medidas socialmente responsables.

Antecedentes

El origen de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) data desde el siglo XIX, donde empresarios industriales en Europa y en los EE.UU. La idea de que las empresas no solamente son responsables ante sus accionistas sino también ante toda una serie de partes implicadas en su funcionamiento es una de las ideas esenciales comprendidas en el concepto de responsabilidad social.

A continuación presento algunos de los ejemplos más significativos de indicadores Internacionales de RSE según Xertatu (2003), en cuanto estándares internacionales de la Responsabilidad Social:

IS 10000. Social responsibility and community involvement: Estándar israelí que contiene requerimientos de responsabilidad social e involucramiento con la comunidad. Fue elaborada por organizaciones sociales interesadas en el tema. Este es el primer estándar social auditable.

SD 21000. Sustainable Development - Corporate Social Responsibility Este documento francés es una guía para tomar en cuenta los pasos del desarrollo sostenible en el manejo y las estrategias de la empresa. **Guía Internacional ISO 26000.** Para el año 2009 se espera la publicación oficial de este documento, cuyos objetivos son divulgar los principios, prácticas y temas relacionados a la responsabilidad social, promover la integración e implementación de la responsabilidad social a través de la organización y su esfera de influencia y definir pautas para comunicar el compromiso y el desempeño relacionado con la responsabilidad social.

La responsabilidad social como un modelo de gestión y las empresas que se adhieren a él deben preocuparse por medir sus resultados tanto dentro de la compañía como en la sociedad donde dejan su huella.

Bull (2004) define que la responsabilidad social empresarial implica la necesidad y obligación de las empresas e instituciones que desarrollan algún tipo de actividad económica, de mantener una conducta respetuosa de la legalidad, la ética, la moral y el medio ambiente.

Según un estudio realizado por la ONG Accountability (2010) en un ranking de los 108 países cuyas empresas tienen un mayor grado de desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial, los líderes son Suecia, Dinamarca, Finlandia, Islandia, Reino Unido, Noruega y Nueva Zelanda.

Estudios internacionales realizados por Deloitte (2010) indican que las empresas socialmente responsables son más rentables y los clientes están más dispuestos a comprar sus productos o servicios. Las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que en el caso de México generan 75% del empleo y aportan 55% del Producto Interno Bruto (PIB), tienen un gran potencial para implementar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Es por esto la razón de la presente investigación a través de acciones de responsabilidad social mediante prácticas y programas dentro de la empresa así como en el ámbito de sociedad y el medio ambiente las PYMES se pueden beneficiar posesionándose a corto plazo con una imagen de reconocimiento y prestigio que permita competir y diferenciarse en el mercado.

Planteamiento del Problema

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) representan unos de los sectores principales que sustentan la economía en México de acuerdo a las estadísticas por lo que se plantea la necesidad de implementar la RSE, como nuevo enfoque de gestión administrativa, en la pequeña y mediana empresa, bajo la concepción de que con su aplicación se puede mejorar la competitividad de estas organizaciones. Si una empresa

desea ser competitiva, debe realizar acciones que le permitan mantener, ampliar y mejorar de manera continua su participación en el mercado, por lo que surge el siguiente cuestionamiento.

¿Qué acciones de responsabilidad social empresarial deben de practicar las PYMES?

El punto de partida para que las PYMES adopten decisiones y comportamientos socialmente responsables, pasa por acercar el concepto y significado de la RSE a la realidad de este tipo de empresas.

Las empresas deben de conocer que la RSE está presente todos los días en pequeñas acciones y decisiones, cuando un cliente decide realizar una compra, desencadena un proceso en el que no sólo se tienen en cuenta como el precio o la calidad, sino también otros como la reputación de la empresa o su actuación frente al medioambiente. Por tanto la RSE afecta a todas las empresas y a todas sus decisiones, sea cual sea el tamaño o sector de actividad. Las diferencias entre unas empresas y otras vendrán dadas por las medidas concretas que implanten y por los grupos de interés en los que se focalizan.

¿Cómo se deben gestionar la responsabilidad social en las PYMES?

Desarrollar un nuevo modelo de gestión empresarial a través de criterios de responsabilidad social Empresarial, adoptar nuevas técnicas más flexibles de organización del trabajo, aplicación de medidas que faciliten la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, así como la aplicación de medidas que persigan la igualdad de oportunidades dentro de la empresa, Incorporación de nuevas tecnologías en todos los ámbitos de la empresa susceptibles de mejora como cuantitativa como cualitativamente.

La teoría económica tradicional contemplaba la creación de valor para el accionista como la única función de la empresa. La concepción social de la empresa implica tener

en cuenta, además de las acciones o propietarios al resto de grupos de interés y por tanto, generar valor para todos ellos.

Por tanto las empresas, al generar valor para los grupos de interés, están invirtiendo en su propia creación de valor y esta revierte a los propietarios dividendos y a las personas que trabajan en la organización mejora de condiciones salariales, mejores instalaciones de trabajo.

La gestión de las demandas de los grupos de interés implica establecer un criterio que determine como se administra y en que se emplean los recursos de la empresa, así como a quién benefician los resultados generados con su actividad, algunos criterios vienen impuestos por ley: los impuestos son una aplicación obligatoria de recursos de la empresa a favor de la comunidad en general, que administran las administraciones publicas. Otros son decididos voluntariamente por la propia organización.

Objetivo

Con el desarrollo de la presente investigación se pretende ofrecer a las pequeñas y medianas empresas un instrumento útil para la identificación de acciones socialmente responsables y destacar la importancia de que una empresa las aplique, conocer los rasgos característicos que presentan las empresas socialmente responsables y facilitar con un instrumento práctico que relacione las diferentes medidas socialmente responsables que se pueden implantar.

El presente estudio definirá y otorgará a las PYMES las bases para implementar la Responsabilidad Social Empresarial y se oriente no solo hacia la maximización de los beneficios económicos, sino también al bienestar social y protección ambiental.

Justificación

Con el presente investigación se pretende instruir a las pequeñas y medianas empresas que busquen tomar e implantar acciones de responsabilidad social empresarial, la guía propuesta presenta un amplio conjunto de ideas, programas y políticas que contribuyen a agregar valor a su empresa, ganar la confianza del consumidor, aumentar el compromiso de sus empleados y alcanzar el respeto de su comunidad.

Cabe señalar que al llevarse a cabo la implantación de acciones socialmente responsables se obtendrá un amplio abanico de beneficios para las empresas, clientes y sociedad.

Influencia positiva de la empresa en la sociedad.

Buena reputación de la empresa/marca.

Mayor confianza de los clientes.

Aumenta el grado de implicación y sentido de pertenencia a la empresa, mayor motivación del personal empleado y por tanto una mayor productividad, capacidad de desempeño, retención de talento y estabilidad.

Aumentan la competitividad de la empresa frente al resto de las empresas.

Además de contribuir a la sociedad, a la conservación y protección de los recursos naturales y al medio ambiente en general; la responsabilidad social empresarial resulta con frecuencia también favorable para la empresa en términos económicos; representando una inversión que repercute en beneficios financieros, produciendo retornos en utilidades a largo y mediano plazo.

Delimitaciones

La presente investigación se lleva a cabo en la localidad de Cd. Obregón, Sonora involucrando en el entorno de las PYMES de la región que forman parte del programa de consultoría de Instituto Tecnológico de Sonora.

Limitaciones

La aplicación del cuestionario, así como las respuestas, se verán limitadas por políticas o por el tiempo disponible de las empresas a investigar, debido a que las personas entrevistadas disponen de poco tiempo libre durante su jornada laboral.

Fundamentación teórica

Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad social empresarial desde finales de los años noventa, comenzó a ser asumida por numerosos actores del contexto político y económico mundial, incluidos instituciones financieras, empresas, organizaciones, agencias de desarrollo, escuelas de negocio, inversores y algunos gobiernos. Muchas de las empresas multinacionales inscritas en acuerdos de libre comercio han adquirido nuevos patrones de comportamiento identificados con la filosofía RSE.

Sus raíces según Melling y Jensen (2002), se identifican en diversas concepciones acerca de la gestión empresarial que existen en los archivos de los Estados Unidos entre los años 1950 y 1960, donde la responsabilidad social era considerada una obligación moral y responsabilidad personal del empresario.

La responsabilidad social empresarial es un concepto que implica la necesidad y obligación de las empresas e instituciones que desarrollan algún tipo de actividad económica, de mantener una conducta respetuosa de la legalidad, la ética, la moral y el medio ambiente.

Los Autores Carroll y Buchholtz (2008), mencionan que la responsabilidad social empresarial está seriamente contemplando el impacto de las acciones de la empresa en la sociedad. Mencionan otra definición “La RSE requiere que los individuos consideren sus actos en términos de un solo sistema social, y se considere responsable de los efectos de sus actos en donde quiera dentro el sistema.

Según Carroll (1991) citado por Pablos (2009) es posible distinguir cuatro componentes de la responsabilidad de la empresa:

Responsabilidad Económica. Responsabilidad legal. Se espera que las empresas actúen de acuerdo con las leyes y normas que regulan el funcionamiento del mercado y la sociedad de la cual forman parte. Responsabilidad ética. Recoge las expectativas que los accionistas, trabajadores clientes y sociedad tienen respecto al comportamiento de la empresa según su consideración que es justo y según sus principios morales.

Por otro lado, Lantos (2001) estudia cuatro focos de compromiso de recursos en actividades de responsabilidad social:

Visión de generación de ganancias como fin único: esta visión está enmarcada en el ámbito económico de la RSE, en donde la generación de ganancias es el fin único de la empresa y su único deber con la sociedad es respetar las leyes vigentes (normas explícitas). Visión de bienestar social: en esta visión se lleva la ética a un nivel superior, donde la empresa debe estar consciente del daño que puede causar a la sociedad y hacerse responsable de él (gestión de externalidades negativas), integrando en esta visión las relaciones existentes con los diversos grupos de interés de una empresa.

Según Vives (2004) y Friedman (1970) La responsabilidad social empresarial, consiste en "prácticas de la corporación que, como parte de la estrategia corporativa, en complementariedad y apoyo de las más importantes actividades empresariales, busca evitar daño y promover el bienestar de "stakeholders" (clientes, proveedores, empleados, fuentes financieras, la comunidad, el gobierno y el medio ambiente); a través de cumplir con reglas, regulaciones y voluntariamente.

La responsabilidad social empresarial de acuerdo a Vives (2004) supone por consiguiente, que la empresa se oriente no solo hacia la maximización de los beneficios económicos, sino también al bienestar social y protección ambiental. La RSE ha sido

promovida principalmente por las organizaciones multinacionales y su difusión al resto de las empresas aún es parcial. Además, hasta hace poco tiempo el tema de la responsabilidad de las empresas aparecía dentro del ámbito de la filantropía.

Enfoques de la responsabilidad social empresarial

Las opiniones sobre la responsabilidad social son muy controvertidos y han originado prolongadas polémicas y en ocasiones, reducidos a continuación se menciona los enfoques de la responsabilidad social empresarial.

Estas teorías se enfocan en el estudio de las actividades de RSE que permiten crear una mayor riqueza empresarial, su foco es alcanzar objetivos económicos por sobre las actividades sociales

Las bases según el autor Friedman, (1970) citado por Cancino (2008). De la visión de aparecen propuestas en su trabajo “The social responsibility of business is to increase its profits” donde establece que la responsabilidad social debe recaer directamente en los individuos en sí, y no en las empresas propiamente tal, es decir, establece que la responsabilidad social entendida como una forma de generar bienestar más allá de las fronteras de la empresa no corresponde en ningún caso una obligación para la empresa ni tampoco un beneficio para ella. Según Friedman, la única obligación o responsabilidad social que posee y debe poseer una empresa es la maximización de la riqueza para sus accionistas, dentro del marco legal y las reglas del juego que hayan sido acordadas entre las partes.

Un individuo artificial, como una empresa, que está constituido por un conjunto de personas reales que constituyen una persona artificial, no tendría responsabilidades reales. Mientras la empresa es un agente generador de riqueza para los accionistas, los individuos deberían ser los encargados de generar actos socialmente responsables.

Asociados principalmente a una visión de marketing causa-efecto, que relaciona el desarrollo de actividades altruistas con el fin de mejorar la imagen y reputación de las empresas. En él, los autores, básicamente proponen que las actividades de RSE deben ser generadas para obtener un efecto positivo sobre la reputación empresarial, por lo que el desarrollo de actividades socialmente responsables se justifica sólo en la medida que generen un retorno asociado a mejoras en la marca de una empresa: "La administración de la responsabilidad social debe ser vista como la gestión de intercambios entre la firma y su entorno. Las empresas al ser responsable socialmente obtienen una mejor imagen, buena reputación, sentido de lealtad, respeto y responsabilidad.

Con ello las actividades de RSE son entendidas como acciones que ejecuta el área de marketing con el objetivo de posicionar la marca de la empresa entre las personas y grupos directamente relacionados.

Paralelamente el trabajo describe la existencia de modelos para la gestión de responsabilidad social, particularmente para integrar la administración de responsabilidad social a la gestión estratégica de la empresa en su conjunto.

El concepto general del estudio de Lutz (1996) es que las estructuras y capacidad de adaptación de las empresas serán las que permitirán conseguir beneficios no sólo económicos, sino que también un desarrollo sustentable de la empresa y su entorno.

En los trabajos de los autores Porter (2002) y Kramer (2006) "El vínculo entre ventaja competitiva y la Responsabilidad Social Corporativa" y "La ventaja competitiva de la Filantropía Corporativa" ,plantean que las empresas se encuentran ante una difícil disyuntiva entre la exigencia de desarrollar más actividades de RSE que ayuden a aumentar el valor de largo plazo de una empresa y los intereses de los inversionistas, donde algunos ejercen fuertes presiones para que la empresa maximice sus beneficios a corto plazo.

Cuando los inversionistas valoran la rentabilidad del largo plazo, es más fácil que las empresas desarrollen actividades de RSE. Al respecto, los autores explican que para aquellas empresas que buscan maximizar el valor actual de los flujos futuros, el desarrollo de una filantropía estratégica permite a las empresas generar acciones ligadas a la creación de valor social y empresarial, generándose relaciones ganar-ganar, lo que es lo mismo que decir que tanto las empresas como la sociedad obtienen beneficios.

Fundamentos de la responsabilidad social empresarial

Las actividades de RSE deben estar ligadas a la estrategia de la empresa y a la gestión de las operaciones a lo largo de toda la cadena de valor según el autor Bull (2004). Por ejemplo, a través de una mayor demanda de fuerza laboral o una compra constante de insumos a empresas proveedoras locales. Sustentabilidad: el principio de sustentabilidad aparece y debe ser desarrollado bajo al menos tres ámbitos de desarrollo empresarial: económico, social y medioambiental.

Reputación: el argumento con que justifican este nivel es que, a nivel estratégico, la reputación puede aumentar las ganancias para la empresa. En este caso la propuesta es que la reputación aumenta la aceptación de los grupos de interés respecto de las actividades de las empresas, lo que permite aumentar o mantener leal a su cartera de clientes debido a las acciones de RSE que realiza. Para los autores Porter y Kramer, (2002) una empresa que utiliza inteligentemente sus recursos, experiencia y conocimiento de gestión, puede generar un impacto mucho mayor en el bienestar social que el que genera una institución u organización filantrópica.

El autor Porter (2002) menciona que la competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. Porter plantea la siguiente cuestionamiento ¿Pueden empresas ser competitivas sin que actúen éticamente y de manera socialmente responsables? Difícilmente, ser solamente competitivo sin

valores, significa que una empresa puede ser competitiva en el corto plazo sin ser ética. Para ser competitiva en el largo plazo la empresa tiene que ser primero ética y en base a esto buscar su competitividad.

Cuando se hace referencia al concepto de competitividad, se refieren de una manera global y duradera de la empresa y no sólo la competitividad de uno de sus productos o servicios en particular, ya que una empresa puede tener un producto muy competitivo y ser globalmente ineficiente.

En suma, la responsabilidad social corporativa representa un modelo de gestión económicamente eficiente y esencialmente humano que fomenta la competitividad y que establece una relación sólida y sostenible con el entorno social y medioambiental.

Dimensiones de la Responsabilidad social

Empresas socialmente responsables son aquellas que fundamentan su actuación social en políticas, planes y programas concretos, con compromisos tanto internos como externos que beneficien a su empresa e impacten de manera positiva a las comunidades en las que operan.

Dentro de la empresa, las prácticas socialmente responsables ayudan fundamentalmente al personal y al ambiente, en lo referente a cuestiones como la gestión de los recursos humanos, la salud y seguridad en el trabajo, la gestión del cambio y la gestión de los recursos naturales empleados en la producción.

Dimensión Interna

Se habla de la dimensión interna de la RSE cuando se refiere a determinados comportamientos relativos a los grupos de interés que se encuentran dentro de la estructura organizativa de la empresa y a los procesos internos, es decir, a los empleados, accionistas y a los procesos productivos.

Empleados Según Porter (2002) Uno de los retos principales de las empresas en nuestros días consiste en atraer y retener el talento. Una actuación continuada centrada en este propósito asegura a la empresa ventajas competitivas duraderas. Participación en beneficios y en el capital por parte de los trabajadores, que fomente el compromiso con la gestión y marcha de la empresa.

Responsabilidad con todos los grupos de interés en procesos de reestructuración.
Transparencia de información acerca de la gestión y sus resultados, sin artificios contables que oculten la imagen fiel de la situación de la empresa.

En muchas ocasiones las empresas han preferido pagar una sanción por contaminar a reconvertir sus procesos para que sean

Dimensión externa de la responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social de las empresas se extiende más allá de sus componentes y estructura interna según Bull (2004). Los clientes, los proveedores, los competidores, la comunidad local donde realiza su actividad y la sociedad en su conjunto, constituyen los grupos de interés externos a los que la empresa socialmente responsable trata de satisfacer.

Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades donde desarrollan su actividad proporcionando empleos, salarios, prestaciones y servicios, así como beneficios adicionales que revierten en la sociedad, a través de otros ingresos fiscales.
Clientes, proveedores y competidores

Son los tres grupos de interés que podríamos situar en el entorno específico de la empresa con los que más estrechamente interactúa, siendo determinantes para su supervivencia.

Comunidad local

La comunidad local en la que la empresa realiza su actividad recibe directamente, para bien o para mal, el impacto del comportamiento de ésta. Podríamos decir que el desarrollo de la comunidad es directamente proporcional al desarrollo de la empresa y viceversa.

El respeto y cuidado del medio ambiente es un posicionamiento diferencial para la Empresa del cual se puede apropiarse debido a la influencia en los clientes y consumidores.

Si se transmite eficazmente, puede conferir una posición de prestigio y credibilidad de la empresa.

La responsabilidad social empresarial en las PYMES de Latinoamérica

La mayoría de los conceptos e instrumentos relacionados con el concepto de RSE han sido desarrollados por y para grandes empresas, en muchos casos multinacionales. Sin embargo, y según la opinión de diversos estudiosos en la materia, como es el caso de Allen (2000) la RSE entre las PYMES requiere de una visión distinta a la que normalmente se utiliza en el caso de las empresas grandes dado que, en definitiva, las “empresas pequeñas no se comportan necesariamente como pequeñas grandes empresas”.

En la mayor parte de las empresas pequeñas, la propiedad y la gestión de la empresa se concentra en la figura del propietario gerente asistido a veces por otros miembros familiares, el cuál ocupa un rol estratégico de líder en la organización al concentrar la Mayoría de las decisiones estratégicas. Se realizó un cuestionario de enfoques de la responsabilidad social en las medianas y pequeñas empresas para conocer las percepciones que tienen los empresarios en la materia.

El estudio en mención se enfoca en la percepción de los empresarios a cerca implementación de la Responsabilidad Social Empresarial en la Pequeñas y Medianas Empresas. Así como los programas o actividades que estas empresas llevan a cabo en beneficio de la comunidad, lugar de trabajo, medio ambiente y analizar la disponibilidad que tienen para trabajar en conjunto con otras organizaciones para realizar programas de responsabilidad social.

Las empresas participantes son pequeñas y medianas empresas de diferentes giros comerciales tanto proveedores de servicios, bienes de consumo y construcción.

Materiales

Es un cuestionario dividido en 8 apartados, que lleva por título “la responsabilidad social como ventaja competitiva fue estructurado mediante entrevistas e interacciones con personal profesional especializado en el área de Responsabilidad Social Empresarial con el objetivo de recabar información acerca del correcto entendimiento del enfoque de Responsabilidad Social Empresarial.

Procedimiento

A continuación se presenta la sucesión cronológica de actividades y tareas concretadas para la elaboración de este proyecto de investigación:

- h)** Acondicionamiento del instrumento el cuestionario.
- i)** Determinación de las preguntas que serían parte del cuestionario para su posterior aplicación.
- j)** Invitación a empresarios a asistir y participar en el foro empresarial.
- k)** Aplicación del instrumento en foro empresarial a los 45 empresarios.
- l)** Análisis e interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento.
- m)** Determinación de resultados y conclusiones.
- n)** Presentación de recomendaciones.

Resultados y discusiones

Los resultado y tabulaciones que se presentan en el presente capítulo corresponden a la aplicación de un instrumento de recolección de información realizadas a 45 pequeñas y medianas empresas de Ciudad Obregón Sonora. Las deducciones de dichas encuestas fueron analizadas mediante estadísticas, A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación del foro empresarial “Repensando las organizaciones: La Responsabilidad Social Empresarial, la cual se obtuvo por medio de la aplicación de un instrumento de diagnostico a entidades con diferente giro, ya que se tiene como objetivo dar a conocer al sector empresarial el enfoque de Responsabilidad Social Empresarial.

Una vez aplicado el instrumento de recolección de la información, se procedió a realizar el análisis de los resultados, respecto a la percepción que poseen los empresarios de Ciudad Obregón acerca de sus concepciones de la Responsabilidad Social Empresarial.

A continuación se presentan los resultados graficados y la interpretación de las mismas, buscando representar el interés y conocimiento de las empresas medianas y pequeñas respecto a la implementación de la Responsabilidad Social Empresarial.

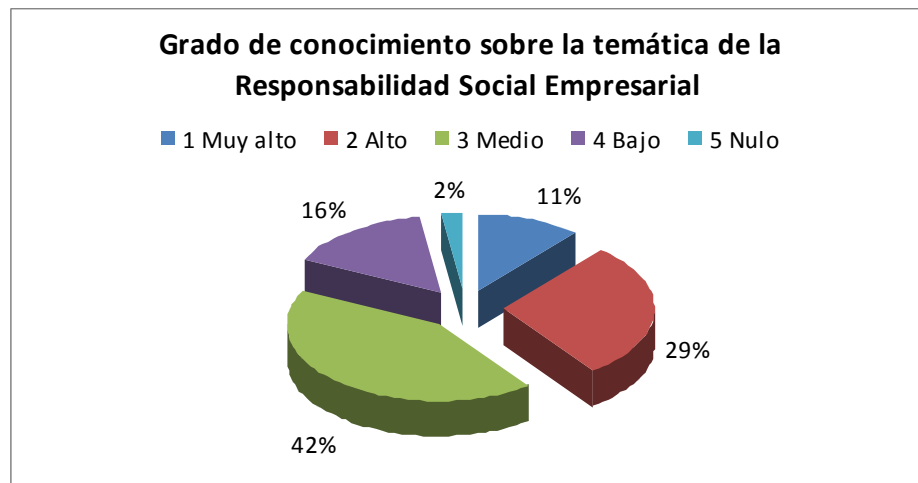


Figura 1. Grado de conocimiento sobre la temática de la responsabilidad social empresarial.

Como se puede observar (Figura 1) En esta gráfica se puede visualizar el 42% de empresarios encuestados respondieron tener un conocimiento medio a cerca de responsabilidad social empresarial, 11% de ellos respondió tener un alto grado de conocimiento de la RSE, un 29% posee un grado alto de comprensión, un 16% cuenta con bajos conocimientos y un 2% dice tener nulos conocimientos acerca del tema. Lo que se puede deducir que los empresarios promedian un conocimiento medio acerca de la tema de Responsabilidad Social Empresarial.

Se contó con la participación de 45 empresas de las cuales se encuentran pescaderías, carnicerías, abarroteras, fertilizadora, telecomunicaciones, vidrieras, despachos, papelerías, inversiones, comercializadoras de variedad de productos, contractura, Cyber cafés, hoteles, zapatería, refaccionarías, farmacias y empresas publicas en la contestación del instrumento de diagnostico que se llevo a cabo para la recaudación de información acerca de la investigación del proyecto de Responsabilidad Social Empresarial

Como conclusión a los resultados arrojados del cuestionario aplicado a los empresarios se pudo detectar varios puntos de oportunidad como el gran interés de los empresarios de pequeñas y medianas empresas en conocer mas acerca de acciones de responsabilidad social que permitan a la empresas sean sustentables en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona y buscar la preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras.

Cabe señalar que los empresarios conocen algunas acciones de responsabilidad social empresarial que se llevan a cabo en empresas grandes que podrían se aterrizadas y aplicadas a las empresas medianas y pequeñas en la región de Ciudad Obregón, Sonora.

De esta investigación se puede concluir que la empresa puede contribuir al desarrollo del país al maximizar los beneficios económicos, sociales y ambientales de sus

actividades principales; realizar inversiones sociales y filantropía estratégica e involucrarse en el debate de políticas públicas a nivel local, nacional e internacional, entre otras muchas acciones. Como consecuencia es el propio mercado el que está obligando a las empresas a asumir dicha responsabilidad como algo necesario para poder seguir compitiendo.

Conclusiones y recomendaciones

Los resultados obtenidos en el capítulo anterior del presente trabajo, son una fuerte base para determinar las ventajas de la implementación de la Responsabilidad Social empresarial en las PYMES pertenecientes a la región de Ciudad Obregón, Sonora.

Los cuestionarios aplicados y resultados obtenidos mediante programas estadísticos como Statgraphics y Excel arrojan conclusiones muy interesantes y aplicables a todas las PYMES de la ciudad, manifiestan el gran interés de los empresarios por conocer más acerca de acciones de responsabilidad social empresarial esto para el beneficio de la sociedad y recurso humano de las diferentes empresas.

De los resultados arrojados en el cuestionario “la responsabilidad social como ventaja competitiva” aplicados a los empresarios de pequeñas y medianas empresas fueron los siguientes. Los empresarios de PYMES del sector de Ciudad Obregón, Sonora, manifiestan conocer las implicaciones de la Responsabilidad Social Empresarial en mediano grado; sin embargo, el 69% de los empresarios mencionó que no ha participado en algún seminario, curso o conferencia en el que aborden el tema de Responsabilidad Social Empresarial.

En cuanto al desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en las empresas de Ciudad Obregón, Sonora desde el punto de vista de los empresarios manifiestan que se encuentran en grado medio en el desarrollo de estas acciones en empresas de la localidad.

Otros de las áreas de oportunidad es que existe disponibilidad por parte de la empresa para participar en programas relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial, mismo que se debe de emplear y fortalecer para la realización de acciones de RSE dentro y fuera de las empresas de Ciudad Obregón Sonora.

El conocimiento y divulgación de la misión, visión y valores así como los indicadores de gestión y objetivos estratégicos promover un clima de competencia y enlaza a los empleados con la empresa.

Seguir paso a paso la guía para la implantación de la responsabilidad social empresarial en la PYMES. Es importante implementar programas de apoyo a empresas sin fines de lucro entre empleados y compañía, con el objetivo de promover los valores de humanidad y al mismo tiempo el desarrollo de RSE de la propia empresa.

Es importante implementar programas de apoyo con empresas sin fines de lucro entre empleados y compañía, con el objetivo de promover políticas que permitan armonizar la vida laboral y familiar.

Nivel externo

Formar alianzas integrar un grupo de empresas visionarias, que han marcado un liderazgo en buenas prácticas en responsabilidad social. Para así tener la facilidad de comunicar y generar cultura en responsabilidad Social en el entorno.

Generar fortalecimiento de la imagen de la empresa o entidad, mediante iniciativas de atención personalizada y profesional y seguimiento de ventas o servicios para generar la valoración y diferenciación de la marca para lograr la atracción, fidelización y retención de clientes, proveedores e inversionistas.

Buscar el posicionamiento de marca en los eventos de Responsabilidad Social y medios de comunicación en empresas social me responsables.

Las empresas hoy en día juegan un rol cada vez más activo en las sociedades en las que operan; ya no sólo son generadoras de empleo y riqueza sino que aportan al desarrollo de las comunidades en las que están. En la última década, un gran número de empresas ha reconocido los beneficios de incorporar prácticas y políticas socialmente responsables. En cuanto los objetivos que persigue la guía son los siguientes:

Destacar la importancia de que una empresa aplique mediad socialmente responsables.

Conocer los rasgos que presentan las empresas socialmente responsables.

Facilitar un instrumento practico que indique las diferentes acciones de responsabilidad social que pueden implementar las empresas y ver las ventajas de implementar las misma, tanto nivel interno como externo.

Potenciar el medio ambiente, el desarrollo del entorno local en que opera la empresa y mejorar la calidad de vida del personal de la empresa.

Referencias

Bull, Benedicto (2004). Responsabilidad social de las empresas: ¿Una solución para el desarrollo en América Latina? Revista Venezolana de Gerencia ISSN 1315-9984

Caroll, y Buchholtz A. (2008). Business & Society, Ethics and Skateholder Managment. Usa 7th Edition. South-Western Cebage Learning.

Correa. María Emilia (2004). Responsabilidad social empresarial: una nueva forma de hacer negocios. Revista Futuros No. 6. Volumen 2.

Fernández, R.M., “Las medianas empresas y las instituciones no lucrativas en México”, Centro Mexicano para la Filantropía, México, Septiembre 1995.

Fernández, R (2009). Responsabilidad Social corporativa, México, Editorial Club Universitario

Fuentes, C. (2006). Responsabilidad social empresarial: avances del derecho laboral chileno. *Revista latinoamericana de derecho social*. Núm. 3. Consultado en mayo 23, 2012 en [http:// www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revlads/cont/3/art/art2.pdf](http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/revlads/cont/3/art/art2.pdf)

Garza J. (2000). *Administración Contemporánea, un reto para la empresa Mexicana*". México. Editorial Alambra Mexicana S.A. de C.V.

Goldsmith, Joan; Cloke, Kenneth (2002). *El Fin del Management y el Surgimiento de la Democracia Organizacional*. Jossey Bass – Wesley

González, Marta (2004). El porqué de la responsabilidad social corporativa. *BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE* N° 2813

Lozano, J. M. (1999): *Ética y Empresa*. Editorial Trotta. Madrid.

Norman, Wayne; MacDonald, Chris (2003). Getting to the Bottom of "Triple Bottom Line". In Press, *Business Ethics Quarterly*.

Regalado R (2007). Las PYMES en Latinoamérica. Estudios e investigación en la organización latinoamericana de administración. Consultado en línea en abril, 2012 en <http://www.eumed.net/libros/2007b/274/107.htm>

Organización internacional del trabajo. (2008). Salud y seguridad en el trabajo. Comunicación e información al público. Consultado en línea en mayo 13, (2011) en http://www.ilo.org/wow/articles/lang-es/WCMS_099656/index.htm

Porter, M. y van der Linden, C. (1995) Green and competitive. Ending the stalemate. Publicado en la *Harvard Business Review*. Set.- Oct. Boston

Roser, I Guía de la responsabilidad Social Corporativa para las PYMES, observatorio de Responsabilidad Social Corporativa/ Fundación el Monte.

Rowe, James K (2006). *Corporate Social Responsibility as Business Strategy*. Department of Politics. University of California, Santa Cruz. eScholarship Repository.

Smith Alayón, Irene (2004). Cambio Organizacional ¿Cambio o Desarrollo Organizacional? Universidad de La Habana.

Thompson, J.K. y L. Smith, 'Social responsibility and small business: suggestions for research', *Journal of Small Business Management*, 30-44, Enero, 1991.

Vives, Antonio (2004), *The Role of Multilateral Development Institutions in Fostering Corporate Social Responsibility*, Sustainable Development Department, Technical Papers Series, Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.

Capítulo V. La importancia y función de la implantación y evaluación de estrategias

Germán León Rochín & Jorge Ortega Arreola
leonroching@gmail.com

Resumen

Una realidad innegable y verdadera situación para las economías mundiales es la integración comercial y cooperatividad económica que ha surgido en el presente siglo por este fenómeno llamado globalización, lo que ha ocasionado en las economías emergentes una reacción vertiginosa para sobre llevar las condiciones de manera equitativa a las posibilidades del entorno, y ocasionado cambios en la cultura económica social en el orden operativo de las regiones y ciudades que buscan aglutinarse de la mejor manera que les permita continuar y formar parte del cambio, tratando de entender de la manera mas adecuada y eficaz los procesos que marcan pauta en el éxito de las organizaciones que yacen en esta realidad económica global.

Así pues uno de los principales rasgos que este fenómeno permite apreciar al interior de las empresas de hoy en día son los cambios en sus procesos operativos, dejando entre ver que los sistemas tradicionalistas enfocados a los fenómenos locales de la región ya se consideran limitados a los objetivos y exigencias del mercado influenciado por la ola globalizada, precisando de manera apremiante a las organizaciones optar por disponer de nuevos enfoques operativos que les permitan estar a la altura de los nuevos horizontes ya marcados para alcanzar la competitividad y éxito en sus objetivos comerciales.

Lo que representa una declaración formal y un cuestionamiento que hay que responderse de manera objetiva.

Introducción

En la actualidad el éxito de los negocios se caracteriza por el buen funcionamiento y cumplimiento de los objetivos planteados por los mismos, en donde hoy en día ya no es algo que las organizaciones desconozcan, pero sin embargo algunas les genera mas dificultad llegar a alcanzar los niveles operativos que les permita aumentar la efectividad en sus operaciones, por lo que una de las herramientas mas utilizadas en esta parte de los procesos operativos de las organizaciones es la planeación estratégica apoyada con un plan de implantación y evaluación de la misma, que permitan desarrollar de manera minuciosa el plan de operación que nos dirccione cómo llevar y dar seguimiento correcto para alcanzar los objetivos propuestos.

Stanton (2003) indica que, de acuerdo con la naturaleza de la planeación: “toda organización requiere diseñar planes generales y específicos con el fin de lograr el éxito buscado. Los directivos deben establecer lo que esperan lograr como organización, y luego trazar un plan estratégico para obtener tales resultados.

Es decir, considerando la afirmación de Stanton los diseños y trazo de los planes se formularán de acuerdo a la naturaleza de la empresa, así como del objetivo a alcanzar, esto es que van desde corto plazo con los planes operativos, tácticos a mediano plazo y estratégicos a largo plazo.

Donde al final el objetivo principal para las organizaciones es “lograr un desempeño superior al de sus rivales para establecer una ventaja competitiva (Hill y Jones, 2009). La planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se les desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes.

Donde la planificación proyectiva constituye la forma primitiva de planificación no anticipada la presencia de obstáculos ni de escollos inesperados: supone que de una situación inicial es posible pasar a la situación – objetivo mediante una serie de acciones determinadas técnicamente.

(Münch, 2010)

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores pueden hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas. Determinadas características de una empresa pueden ser fortalezas o debilidades, dependiendo de las oportunidades y

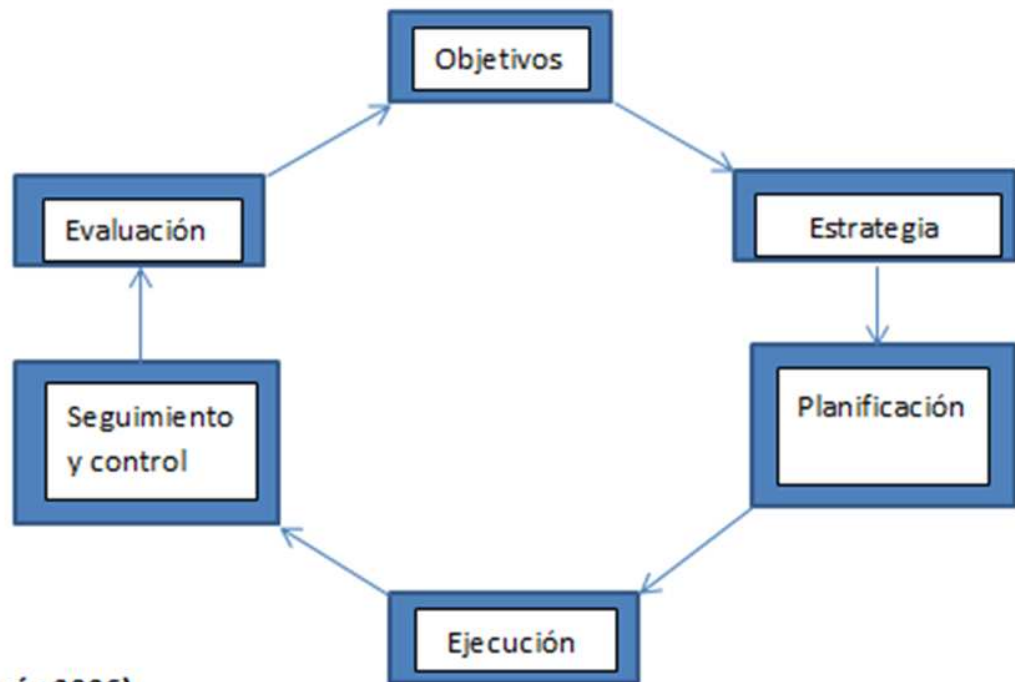
amenazas. Por ejemplo, contar con capacidad ociosa es una fortaleza cuando la demanda es creciente, pero pasa a ser debilidad cuando es decreciente o se encuentra estancada. Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa podemos formular la estrategia. La estrategia formulada no coincide totalmente con la ejecutada, debido a que presentan circunstancias imprevistas que hacen que parte de ella deba ser abandonada. Por otro lado, la estrategia ejecutada se alimenta también de la emergente, que surge de la actividad diaria, y que se incorpora a la estrategia formulada.

(Francés, 2006)



A la definición de la estrategia le sigue un proceso de planificación, en el cual se especifican acciones, responsabilidades y recursos, y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución. Es decir mediante un ciclo Formal.

El ciclo estratégico formal sigue un proceso definido y un cronograma anual preestablecido, donde la evaluación es el acto de juzgar si se han cumplido o no los objetivos, y si estos deben ser modificados o no.



(Francés 2006).

Se ha escrito mucho sobre la planeación estratégica, pero se sabe relativamente poco acerca del control estratégico. De acuerdo con un libro sobre el tema, el control estratégico comprende la vigilancia sistemática de puntos de control estratégico, así como la modificación de la estrategia de una organización con base en esta evaluación.

La planeación y el control están estrechamente relacionados. En consecuencia, los planes estratégicos requieren de control estratégico. Mas aun, dado que los controles facilitan la comparación entre metas propuestas y desempeño real, también ofrecen oportunidades de aprendizaje, lo que a su vez es la base para el cambio organizacional. Finalmente, mediante el uso del control estratégico es posible obtener indicios no solo del desempeño organizacional, sino también, mediante su vigilancia, de los incesantes cambios en las condiciones circundantes.

El control o evaluación, como se conoce hoy, consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes. Así la planeación, la

organización, la dirección y el control están estrechamente interrelacionados. Sin planes, sin organización y sin dirección, el control es imposible, debido a que se realiza sobre lo planeado y sobre criterios preestablecidos.

(Koontz, et.al., 2008)

En su precursor libro *Competing for the future*, C.K. Prahalad y Gary Hamel apuntan que para tener éxito en el ámbito global las compañías deben reinventar su industria y aprovechar sus facultades esenciales. La atención al presente no basta; se impone inventar el futuro, lo que implica nuevas aptitudes y habilidades. Los altos ejecutivos deben desarrollar una visión independiente, imaginar cómo podría ser el futuro y emplear las destrezas de la empresa para obtener provecho de nuevas oportunidades. No es suficiente identificar las necesidades de los clientes de hoy; se debe inventar un futuro para los clientes, y desarrollar productos y servicios que estos jamás habrían imaginado. Es decir, las decisiones estratégicas deben tomarse con la mira puesta en los competidores (Koontz, et.al., 2008).

Durante mucho tiempo Eastman Kodak Company, con oficinas generales en Rochester, Nueva York, fue considerada una compañía excelente. Sin embargo, a mediados de los años ochenta y principios de los noventa enfrentó graves dificultades, debido en parte a la intensa competencia de la compañía de la empresa japonesa Fuji Films, su principal rival.

Kodak se distinguía por ser una empresa conservadora. Pero las cosas comenzaron a cambiar tras la contratación de George Fisher, ex director general de Motorola. Fisher reorientó a la compañía al concentrarla en sus actividades esenciales e integrar al mismo tiempo nueva tecnología y nuevas ideas. Por ejemplo, vendió empresas no relacionadas con la fotografía. Después estableció metas verificables financieras y de calidad. El establecimiento de metas se simplificó gracias a que en Kodak se practicaba desde hacía mucho tiempo la administración por objetivos. Otros de los intereses especiales de

Fisher fueron la reducción del periodo de desarrollo de nuevos productos y la expansión a mercados extranjeros como Rusia, India y China.

Uno de los nuevos productos es Advantix, cámara con sistema fotográfico avanzado. En le se conjugan la tecnología fotográfica basada en el empleo de películas y la nueva tecnología digital. Para obtener provecho de la nueva tecnología, Kodak trabaja con Microsoft, Hewlett-Packard y Live Picture, Compañía que dirige John Scully, anteriormente presidente de Apple Computer. El propósito es desarrollar el Flash Pix, Un software de cómputo para una edición de imágenes más veloz. Productos como Advantix y Flash Pix dieron como resultado para Kodak una tasa de crecimiento de 7 % en 1996. Gracias a la reorientación de la compañía, Kodak se encuentra nuevamente frente a un brillante panorama. (Koontz y Weihrich. 1998)

En la década de 1980 algunas empresas que comenzaron operando en una escala modesta fueron capaces de revolucionar su industria, en el ámbito nacional y mundial, y convertirse en líderes globales. Muchas de ellas lograron superar a los líderes establecidos, de mayor tamaño, con recursos más amplios y de más larga trayectoria. Son casos de Honda frente a Volkswagen y otras empresas automotrices, CNN frente a RCA, Compaq frente a IBM y Wal-Mart frente a Sears, Sirven para ilustrar el punto. Gary Hamel y C.K. Prahalad (1989) Han denominado diseño estratégico (Strategic Intent) al enfoque empleado por estos ambiciosos contendientes.

El concepto central es competir por el futuro, más que por el presente. Honda, Sony y CNN fueron capaces de anticipar las necesidades del mercado y visualizar las posibilidades que ofrecían las nuevas tecnologías. Lograron crear y dominar las oportunidades emergentes. Las ideas centrales del paradigma del diseño estratégico son:

Crear el Futuro: Las empresas que han logrado revolucionar su industria y vencer a los líderes titulares no lo han hecho jugando dentro de las reglas del juego existente, sino creando nuevas reglas.

Estiramiento de recursos: Para lograrlo, han usado recursos capaces de hacer más con menos, aprovechando los recursos y estirándolos al máximo. Utilizan los mismos recursos para alcanzar múltiples metas.

Apalancamiento de recursos: Han usado recursos de otros, financieros o tecnológicos, para alcanzar sus metas, no solamente los propios.

Capacidades Modulares: No se centran en desarrollar productos o procesos, sino las capacidades o competencias subyacentes que les permitan innovar de manera continua en procesos y productos.

Esta visión de la estrategia reconoce que la empresa debe desaparecer mucho de su pasado antes de encontrar el futuro. Que no basta posicionarse en los mercados existentes, sino que es necesario anticipar el rumbo futuro de los mercados.

Que no solo basta con el ciclo anual de planificación convencional, sino que hace falta una arquitectura estratégica que sirva de guía para desarrollar las capacidades necesarias para dominar los mercados del futuro.

Es decir esta perspectiva no se centra en lograr el ajuste perfecto entre objetivos y recursos. Fija objetivos exigentes que desafían a los empleados a lograr lo aparentemente imposible. No se trata de la asignación de recursos escasos entre diferentes objetivos o proyectos, sino de la búsqueda creativa e incesante de un mejor apalancamiento de recursos.

El diseño estratégico reconoce que las empresas no compiten únicamente dentro de las fronteras de las industrias existentes sino también por la confrontación futura de esas industrias.

Que la competencia por el liderazgo entre las capacidades medulares precede a la competencia por el liderazgo en productos. Concibe la corporación como una cartera de capacidades así como de negocios y reconoce que la competencia, a menudo, ocurre entre coaliciones de empresas en lugar de empresas individuales (Francés, 2006).

Finalmente pues queda entre dicho la importancia que representa la necesaria innovación y manejo correcto de los planes operativos en las organizaciones del entorno moderno regido por la competitividad y tendencias del nuevo orden global.

Planteamiento del problema

Una severa realidad a la cual se enfrenta una empresa dedicada a la venta de medicamentos genéricos es el bajo rendimiento en su participación en el mercado así como también en el cúmulo de utilidades.

Lo cual esta situación pone como primer escenario la evaluación de sus procesos de operación interna con el objetivo de medir su funcionamiento e impacto de sus planes comerciales con la intención de encontrar los factores de bajo rendimiento que están originando el rumbo presente de la empresa.

Así pues lo anterior referencia de manera directa que la baja productividad y rendimiento de las utilidades de la empresa de venta de medicamentos genéricos se le atribuyen a los factores que disponen de la presencia y competitividad de mercado e influyen en el seguimiento y ejecución de sus operaciones comerciales, lo cual deriva la siguiente interrogante: ¿La implantación y evaluación de una estrategia comercial influirá en el aumento de su participación de mercado, productividad y utilidades?

Justificación

Una de las principales motivaciones para el desarrollo de la presente investigación es contribuir con la organización en el otorgamiento de valor a sus procesos operativos y

comerciales, mediante la evaluación e identificación de puntos potenciales a explotar para el mejor aprovechamiento y desarrollo de la empresa.

En donde uno de los principales beneficios directos para la organización son el aumento de su competitividad organizacional mediante cambios culturales en el desarrollo de sus actividades laborales generando valor y presencia a los servicios brindados, seguidos por la implantación de una estrategia comercial única en su giro otorgándole una característica única que la diferencie en el mercado, además de aumentar de manera considerable los niveles de venta y cúmulo de utilidades.

Objetivo

Implementar una estrategia comercial que genere valor agregado a sus procesos de operación y que apoyen al aumento su participación en el mercado.

Método

A continuación se presenta de manera sistemática como se llevó a cabo la investigación, describiendo cada una de las etapas que conformaron el diagnóstico que marcaron pauta en su desarrollo para una mejor apreciación.

Sujeto de estudio

Una empresa dedicada a la venta de medicamentos genéricos.

Materiales

Para llevar a cabo la presente investigación se utilizó el modelo propuesto por Koontz, et.al., (2008), denominado pasos de la planeación, esto para dar más precisión a la evaluación e implantación de la estrategia, derivado del mismo se desarrolló de acuerdo a las características propias de la organización formatos de control y seguimiento como herramientas de apoyo para el aseguramiento de las estrategias sugeridas (Apéndices 1,2, 3).

Procedimiento

1.- Se partió de atender las oportunidades comenzando por:

- El mercado
- Competencia Indirecta
- Competencia Directa
- Deseos del Cliente
- Fortalezas
- Debilidades

Que rodean a la organización en todos sus aspectos tanto comerciales y operacionales.

2.- Seguido por el establecimiento de los objetivos según la necesidad a cubrir tomando como precedente los anteriores puntos mencionados.

3.- Desarrollo de premisas, este con el objetivo de considerar supuestos básicos congruentes para los planes en consideración que apoyen a los administradores y planificadores en la dirección del objetivo principal.

4.- Determinación de cursos de alternativa que apoyen a encontrar y examinar los cursos de acción de alternativas especialmente las mas evidentes.

5.- Evaluar el curso de alternativa, es evaluar dichas alternativas sopesándolas a la luz de premisas y metas.

6.- Selección de una alternativa éste es el punto donde el plan es adoptado, el punto real de la toma de decisiones. En ocasiones, un análisis y una evaluación de cursos de alternativa revelarán que dos o más de éstos son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios cursos de acción, en lugar del mejor curso.

7.- Formulación de planes derivados, cuando se toma una decisión, la planeación pocas veces es completa y un séptimo paso está indicado. Los planes derivados son casi siempre requeridos para apoyar el plan básico.

8.- Cuantificar planes mediante presupuestos, después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado, como se señaló en la discusión sobre los tipos de planes, es cuantificarlos al convertirlos en presupuestos.

Si se hacen bien los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecen estándares importantes contra los cuales el progreso de planeación puede medirse.

9.- Diseño e implementación de indicadores de control para antes, durante o después de que un proceso o evento ocurra. Estos tipos de control se denominan “control anticipado o preventivo”, “control durante o concurrente” y “control posterior o de retroalimentación”, con el objetivo de mantener y verificar que se cumplan los objetivos trazados.

Resultados y Discusión

Mediante un análisis sistemático del entorno, se identificaron las estrategias más adecuadas para el logro de los objetivos propuestos, consideradas como estrategias diferenciadoras únicas de mercado, lo cual generarán valor agregado a las operaciones comerciales de la empresa.

Para entender el contexto operativo y comercial en el cual se encuentra la empresa es necesario describir:

Las zonas de afluencia las cuales generan la activación regular de sus niveles de ventas son: La colonia Constitución y la colonia Cortinas, con un total de ventas anual de \$244,369 pesos, esto tomando como base un paquete de 10 productos básicos que representan a los de más rotación.

En ese contexto se realizó un estudio de mercado, mediante observación Indirecta para determinar cuáles puntos representan oportunidad de mercados potenciales para la penetración y posicionamiento de la empresa, con el objetivo de diversificar más mercado, tomando como referencia un radio no mayor a los 5 K.M. a la redonda del establecimiento, esto como estrategia en la reducción de costos en la atención de las entregas a domicilio, los cuales contribuyan a la rentabilidad de los servicios empresa.

El cual arrojó como resultado las siguientes zonas:

ZONAS A+B+C		
A	B	C
Franja Comercial 300	México	La florida
Donato Guerra	Ruso Vogel	Buena Vista
Chihuahua	Sonora	Bella Vista
Libertad	Luis Echeverría	Tepeyac
Constitución	Prados del Tepeyac	Bosques del Nainari
Faustino Félix	Las torres	Bugambilias

Derivando del mismo el establecimiento del siguiente objetivo:

“Penetrar un nuevo mercado, mediante servicios innovadores, que distingan a la empresa de la competencia”.

Considerando la selección de una alternativa para el desarrollo de la estrategia:

“El uso de una Aplicación web para servicio al cliente mediante tarjetas electrónicas promocionales, compras on line y entregas a domicilio”

Donde para llevar a cabo el seguimiento y cumplimiento de la estrategia se realizo la siguiente metodología:

- Evaluación del costo total de la inversión, lo cual representa \$41, 391.00 pesos
- Inicio del plan de activación de la estrategia mediante un plan de volanteo en las colonias antes mencionadas como mercados potenciales, según el estudio de mercado realizado.
- Se realizó una proyección de ventas anual de las zonas obtenidas del estudio de mercado, tomando como base el número de colonias por zona y la distancia entre ellas y la empresa, considerando como base un consumo estándar de 10 productos básicos los cuales representan a los de mayor rotación para la empresa.

Zona A	Distancia Aproximada a la empresa	Comportamiento del nivel de ventas Anual de la nueva zona	Comportamiento en porcentaje
Franja Comercial 300	300 Metros	\$281,616.00 pesos	115 %. Generando un aumento del 15 % adicional al nivel de ventas actual, esto atribuido a la diversificación y apertura de mercado a las colonias contiguas de la empresa, permitiéndose aprovechar la cercanía y disposición como mercado potencial.
Donato Guerra	100 Metros		
Chihuahua	900 Metros		
Libertad	200 Metros		
Constitución	400 Metros		
Faustino Félix	100 Metros		

Zona B	Distancia Aproximada a la empresa	Comportamiento del nivel de ventas Anual de la nueva zona	Comportamiento en porcentaje
México	600 Metros	\$173,973.00 pesos	71 % considerando como base el nivel de ventas corriente de su zona de afluencia actual, es decir ganando un 71 %
Ruso Vogel	1200 Metros		
Sonora	1000 Metros		
Luis Echeverría	850 Metros		
Prados del	600 Metros		

Tepeyac			adicional generado por la diversificación de mercado a una zona distinta en la cual opera.
Prados de la laguna	620 Metros		
Las Torres	1200 Metros		

Zona C	Distancia Aproximada a la Empresa	Comportamiento del nivel de ventas Anual de la nueva zona	Comportamiento en porcentaje
La Florida	830 Metros	\$107,291.00 pesos	43 % considerando como base el nivel de ventas corriente de su zona de afluencia actual, es decir ganando un 43 % adicional generado por la diversificación de mercado a una zona distinta en la cual opera, considerando que es una de las zonas mas alejadas le genera un área de oportunidad del 43 % adicional.
Buena Vista	930 Metros		
Bella Vista	940 Metros		
Tepeyac	870 Metros		
Otanchahui	700 Metros		
Bosques del Nainari	720 Metros		
Bugambilias	910 Metros		

Llegando a la conclusión de que si se lleva a cabo la estrategia de penetración conjuntando las Zonas A+B+C, bajo los esquemas de la estrategia planeada:

Un Plan de volanteo Perpetuo, Servicios de compra On Line mediante el portal Web, Promociones mediante el uso de las tarjetas electrónicas y Entregas a domicilio, propiciarían un nivel de ventas Anual de:

Zona A+B+ C				
Franja Comercial 300	México	La Florida	\$562,854.00 pesos	Lo que representa un aumento en sus niveles de venta anual del 230 %, comparado con el nivel de venta actual. Esto atribuido a la expansión y diversificación de mercado a otras de zonas de afluencia, aprovechando la tecnología y herramientas innovadoras como base en el servicio.
Donato Guerra	Ruso Vogel	Buena Vista		
Chihuahua	Sonora	Bella Vista		
Libertad	Luis Echeverría	Tepeyac		
Constitución	Prados del Tepeyac	Otanchahui		
Faustino Félix	Prados de la laguna	Bosques del Nainari Bugambilias		

- o Tiempo de recuperación de la inversión

Considerando el comportamiento del nivel de ventas según lo anterior proyectado, la recuperación de la inversión se realizará en el cuarto mes tomando como base un estimado de ventas de un año, contemplando el total de salidas contra el nivel de entrada económica mensual, representado en el siguiente flujo de efectivo:

FLUJO DE EFECTIVO DE LA EMPRESA FARMACEUTICA DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL DE CUENTA DE EFECTIVO	\$0	\$12,202.50	\$26,979.50	\$41,235	\$56,700.50	\$70,841.50	\$86,239.50	\$100,039.50	\$115,316.50	\$128,958.50	\$144,130.50	\$158,266.50
ENTRADAS DE OPERACIÓN												
inversion inicial	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
ventas de contado	\$48,075	\$46,338	\$46,997	\$46,889	\$47,053	\$46,838	\$47,070	\$46,751	\$47,268	\$46,704	\$46,930	\$45,952
TOTAL DISPONIBLE	\$48,075	\$58,541	\$73,977	\$88,124	\$103,754	\$117,680	\$133,310	\$146,791	\$162,585	\$175,663	\$191,061	\$204,219
SALIDAS DE OPERACIÓN												
Compra de productos	\$21,195	\$18,383	\$18,064	\$18,245	\$18,234	\$18,262	\$18,192	\$18,296	\$18,148	\$18,354	\$18,136	\$18,204
Gastos operativos	\$14,678	\$13,178	\$14,678	\$13,178	\$14,678	\$13,178	\$15,078	\$13,178	\$15,478	\$13,178	\$14,658	\$13,172
TOTAL SALIDAS DE OPERACIÓN	\$35,873	\$31,561	\$32,742	\$31,423	\$32,912	\$31,440	\$33,270	\$31,474	\$33,626	\$31,532	\$32,794	\$31,376
SALDO DEL FLUJO DE EFECTIVO DEL MES												
INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS	\$12,202.50	\$26,979.50	\$41,234.50	\$56,700.50	\$70,841.50	\$86,239.50	\$100,039.50	\$115,316.50	\$128,958.50	\$144,130.50	\$158,266.50	\$172,842.50

Conclusiones

Puesto que se mostró de forma general el escenario al cual se enfrenta la empresa, se puede apreciar de manera evidente el propósito de la presente investigación, es decir, permitir apreciar el aprovechamiento de las áreas de oportunidad, mediante un incesante reto al cambio de funciones organizacionales y dirección comercial, es por ello que la implementación del objetivo propuesto mediante el desarrollo y aplicación de la estrategia comercial proporcionará los mecanismos y herramientas necesarias para el cumplimiento de la misión y objetivos trazados como empresa comercial y de servicios.

Asimismo la implementación de la estrategia comercial propuesta a la organización permitirá el aumento competitivo y organizacional mediante la diversificación de su mercado aumentando sus niveles de venta reforzándola con servicios innovadores y atención especial al nicho de mercado que se pretende dirigir, apropiándose de un concepto diferente en el ramo de medicamentos genéricos que funcionen como apertura a nuevos escenarios comerciales que apoyarán su distinción comercial y cúmulo de utilidades.

Recomendaciones

Por consiguiente una vez realizado el estudio pertinente para implementación de la estrategia se sugiere que se desarrolle la ejecución de acuerdo a lo recomendado para evitar brechas que se interpongan en el impacto y obtención de resultados.

Donde uno de los principales detonantes para la obtención de los resultados esperados es la implementación con un alto grado de compromiso y compartimento de los valores y apego a la misión descrita de acuerdo a la visión de la empresa, recordando que el reflejo de las organizaciones es el valor y compromiso de su personal en el desarrollo de sus actividades por lo cual la decisión y éxito de la estrategia dependerán directamente de su ejecución.

Referencias

Francés, A. (2006) Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral Pearson Educación, México D.F.

Hamel, G., Prahalad, C., (1989) Strategic Intent, Harvard Business Review Classics, Harvard Publishing Corporation

Hill, C., Jones, L. (2009) Administración Estratégica, Edición 8, Mc Graw Hill, México D.F.

Koontz, H., Weihrich, H. (1998) Administración: Una perspectiva Global, Edición 11, Mc Graw Hill, México D.F.

Koontz, H., Weihrich, H., Cannice M. (2008) Administración: Una perspectiva Global Edición 13, Mc Graw Hill, México D.F.

Münch, L. (2010) Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, Pearson Prentice Hill, México D.F.

Stanton, W., Etzel, M., Walker, B. (2003) Fundamentos de Marketing, Edición 11, Mc Graw Hill, México.

Capítulo VI. Clima Organizacional del Área de Afiliación de Vigencia de una Institución de Salud.

Luis Alejandro Daniel Castro Antillón, Maribel Guadalupe Gil Palomares, María Lourdes Serrano Cornejo, Raquel Ivonne Velasco Cepeda & Carlos Armando Jacobo Hernández
maribel.gil@itson.edu.mx

Resumen

A través de un estudio organizacional se puede describir la situación de los principales factores que pueden afectar el rendimiento de los empleados en una organización. El diagnóstico es necesario para poder retroalimentar al personal de la empresa, y a su vez para detectar áreas de oportunidad.

En el área de afiliación vigencia de las oficinas administrativas del IMSS se atienden a personas con diferentes tipos de estudios y de cultura, los trabajadores a veces batallan en explicarle los derechos habientes los requisitos que se necesitan realizar un trámite ocasionando estrés y molestias, manifestado quejas por parte de los clientes por el servicio recibido.

Objetivo realizar un diagnostico del clima organizacional para determinar los factores que están afectando el clima laboral. Se procedió aplicar un instrumento, utilizando la escala de Likert, para recabar información de los diferentes factores que pudieran afectar el clima laboral, los cuales abarcan la satisfacción en el trabajo, motivación, relaciones con sus superiores y compañeros del mismo nivel, actitud hacia su trabajo, condiciones físicas, comunicación y aspectos generales.

Una vez obtenido los resultados del instrumento aplicado se analizaron las respuestas que dieron cada uno de los trabajadores y se graficaron para poder observar de una manera más clara los resultados obtenidos.

Como conclusión se determinó que existe un buen clima de trabajo dentro del área bajo estudio, sin embargo existen áreas de oportunidad en donde se puede mejorar, que los empleados tengan más integración y motivación para tener un mejor desempeño en las actividades que realizan.

Palabras claves: clima organizacional, clima laboral y factores

Antecedentes

Es importante para cualquier organización realizar cada año un estudio sobre el clima organizacional que se está generando en la empresa, esto para ver el sentir que tienen los empleados hacia la empresa, ya que al tener trabajadores satisfechos, estos desarrollan sus actividades laborales de una mejor manera, generando mayor calidad en los productos o en este caso un mejor servicio al derechohabiente.

Cada vez se vuelve más necesario comprender los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo. Esta necesidad se basa en el hecho de que, según la forma como los empleados interpreten su ambiente laboral, así será su índice de productividad, además de que influirá en la formación de buenas o malas relaciones de trabajo, el fracaso o el éxito de las políticas e, incluso, en la comisión de actos delictivos. Brunet (2005).

El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido de que éste está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto, frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar.

Una de las aplicaciones más difundidas del análisis organizacional es la que se refiere al Desarrollo organizacional, se trata en este caso de un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario en primer lugar, conocer la situación por la que atraviesa la empresa y luego, evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados. El análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnóstico organizacional. Rodríguez (2005)

En la empresa en que se pretende analizar el clima organizacional es el área administrativa del Instituto Mexicano del Seguro Social, como bien es conocida que es la institución de seguridad social más grande de América Latina, pilar fundamental del bienestar individual y colectivo de la sociedad mexicana y principal elemento redistribuidor de la riqueza en México.

Fomenta la salud de la población asegurada y de sus familias, de los pensionados y de los estudiantes de manera integral, a través de la provisión de servicios preventivos y curativos médicos, de guarderías y de prestaciones económicas y sociales previstos en la Ley del Seguro Social (LSS).

Al igual que administra los distintos ramos de seguro que prevé la LSS requiriendo una adecuada gestión de las contribuciones y los recursos financieros para proporcionar las prestaciones en especie y en dinero.

El clima se enfocara en esta última ya que se llevará a cabo en las oficinas administrativas donde se atiende en diferentes trámites a los derechohabientes del Instituto Mexicano del Seguro Social, esto con el fin de mejorar el clima organizacional en esta área de la institución.

A continuación se presentan estudios sobre la evaluación del clima organizacional, el primero se realizó en un Hospital de Barinas, Venezuela, el segundo en Xalapa, Veracruz y por último un estudio realizado en el Hospital General de Navojoa, Sonora.

Darío (2006). “Cultura y clima organizacional en el Hospital Materno Infantil” Dr. Manuel Darío Maldonado Barinas, Venezuela. La investigación es tipo descriptivo no experimental bajo un diseño de campo. La población de objeto de estudio conformada por 220 empleados que laboran en el hospital la muestra es estratificada, la recolección de datos se hizo aplicando la técnica de encuesta, mediante el uso de un cuestionario en el cual se formularon preguntas cerradas, los resultados obtenidos se analizaron por medio del método estadístico porcentual simple y se presentaron en cuadros y gráficos con sus respectivos análisis.

Como conclusiones se recomienda difundir las políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural de la organización, éstas políticas deberán proyectarse a fin de captar personal para trabajar sobre la importancia de la cultura y los climas de trabajo favorables como factores claves del éxito.

La investigación ha señalado que es importante para las organizaciones contar con mecanismos de medición periódica de su clima organizacional, esto va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral. A continuación se presenta el segundo estudio sobre clima organizacional, mismo que se realizó en la Ciudad de Xalapa, Veracruz.

Cortés (2009) realizó un estudio en el Hospital Dr. Luis F. Nachón de Xalapa, Veracruz, esta investigación es descriptiva, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de 800 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir clima organizacional.

El personal consideraba que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento del buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación por la comprensión del trabajo por parte del personal.

En cuanto al Clima organizacional por tipo de personal se pudo observar que en general manifiestan una percepción no satisfactoria del Clima Organizacional, que implica a todas las variables y sus dimensiones. Además en los diferentes turnos del hospital no se muestran diferencias significativas en cuanto a la percepción no satisfactoria que tienen del hospital. Por último referente a una investigación realizada en el Hospital General de la ciudad de Navojoa, Sonora.

Beltrán (2010), realizó la investigación en el Hospital General de Navojoa, Sonora. El estudio fue a la población interna de cada uno de sus turnos, así como también al personal que se tuvo que clasificar en tres grupos; 1) Personal de mandos medios y cuerpo de gobierno, 2) Personal operativo, 3) Personal administrativo. Se utilizó la escala de Likert en los cuestionarios aplicados para los diferentes grupos, adoptándola según sus características unos tenían más reactivos que otros, todos con opción múltiple.

Al finalizar el estudio se obtuvieron diferentes resultados, uno de los cuales es que se evidencian indicadores bajos en la motivación por las tareas que realizan y no perciben intensidad institucional que estimule de forma tangible los resultados de su trabajo, también que la satisfacción de ambos nosocomios es medianamente insatisfecha.

Dentro de las causas que afectan el clima organizacional, coinciden en el déficit de personal especializado, bajo salario, sobrecarga laboral, deficiente inducción a los puestos y necesidad de capacitación del personal. Se recomendó que los líderes tienen que tomar acciones que motiven al personal e implementar una buena planeación en la institución.

De acuerdo a todo lo anterior se puede ver que para cualquier institución sea de salud o de cualquier otro ámbito es importante estar monitoreando anualmente el clima organizacional que se tiene dentro de las empresas, es por eso que se plantea el siguiente problema.

Planteamiento del problema

Un buen clima o un deficiente clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden nombrar las siguientes: logro, realización, poder, productividad, en las negativas por otro lado están, inadaptación, ausentismo, baja productividad etc.

En las oficinas administrativas se realizan diversos trámites, y a éstas llegan derechohabientes de diferentes tipos de educación y de cultura, es por eso que los empleados al estar trabajando con una variedad de personalidades pueden presentar altos niveles de estrés al momento de explicar los requisitos a las personas, entre otros factores que pueden estar afectando el rendimiento de los trabajadores.

En ocasiones se tienen quejas de los derechohabientes hacia los empleados por el servicio que se les brinda o porque no les pueden ayudar en los problemas que se le presentan a estos últimos, es por eso que se determino que es necesario un estudio en el cual se conozca el clima organizacional que existe en esta institución.

¿Cuáles son los factores que están afectando el clima organizacional del área de afiliación vigencia de la subdelegación de Ciudad Obregón?

Justificación

Chiavenato (2000), establece que el clima no se ve ni se toca, pero tiene existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de una organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta.

Según Goncalves (1997), el realizar un estudio organizacional proporciona retroalimentación acerca de todos los procesos que determinan los comportamientos dentro de las organizaciones,

permitiendo además elaborar planes para mejorar las conductas y actitudes de los trabajadores de las empresas.



Por eso es importante para cualquier institución o empresa conocer el clima organizacional con el que se cuenta para determinar en qué aspectos se puede mejorar el ambiente laboral, esto para que los empleados tengan un mejor desempeño en sus funciones tanto de trabajo como personales. Como se puede ver en la imagen anterior el clima organizacional abarca los valores, misión y visión, flujo de comunicación e información etc., esto nos ayuda a tener un buen ambiente de trabajo, lo que ayuda a los trabajadores a realizar bien su trabajo.

Objetivo

Realizar un diagnóstico del clima organizacional para conocer los factores más relevantes que afecten el desempeño de los trabajadores en la atención que se les brinda a los derechohabientes, con el fin de mejorar el servicio que se les otorga.

Método

La investigación se llevo a cabo en la subdelegación administrativa del Instituto Mexicano del Seguro Social, en el área de afiliación-vigencia, esta unidad otorga varios trámites a los derechohabientes, hablando específicamente del área bajo estudio realizan, cambios de clínica, corrección de número de seguro social, corrección de nombre, venta de seguro para la familia, firma digital para los patrones entre otros.

En esta unidad solo se cuenta con el horario matutino y tiene la atención al público de lunes a viernes de 8:00 a 16:00 horas. En el área de estudio se encuentran 40 personas que laboran en afiliación vigencia tienen un rango de edad de entre los 21 años a los 55. Los puestos son: auxiliar, oficial, coordinador y jefe de grupo todos del área de afiliación.

Se utilizó un instrumento en la investigación que se llevo a cabo en la Subdelegación Administrativa del Instituto Mexicano del Seguro Social, para poder detectar los factores que afectan al clima organizacional del área de afiliación y vigencia, el cual es un cuestionario que contiene 40 ítems de opción múltiple en el cual se detecta si un empleado se muestra conforme o no con una serie de preguntas. Se utilizó anteriormente en la investigación, “Factores internos que afectan el clima organizacional en las medianas empresas industriales de Ciudad Obregón, Sonora” Serrano, Velasco y Peñuñuri (2004), se adaptaron algunas preguntas del instrumento a la institución bajo estudio.

La investigación se realizó en la Subdelegación Administrativa del Instituto Mexicano del Seguro Social, en el área de afiliación vigencia, esta institución pertenece al sector de salud público pero en este caso se enfocan a otros servicios para los derechohabientes y patrones, los cuales son: alta de trabajadores, bajas, cambios de clínica, pensiones, etc.

A continuación se detallan los pasos que se siguieron para realizar la investigación.

1. Se detectó la necesidad de realizar un estudio de clima organizacional, ya que los usuarios dejan comentarios acerca del trato que recibió por parte del empleado del instituto, siendo en los comentarios que se muestra que algunas veces no se les da el trato que se merecen, por lo cual se tuvo la inquietud de realizar la investigación.
2. Se llevó a cabo una charla con el encargado del departamento y de la Subdelegación Administrativa, exponiéndole la inquietud de realizar una investigación de clima organizacional en la unidad, específicamente en el área de afiliación y vigencia, ya que la Subdelegación cuenta con más áreas, ya que si bien se aplica una encuesta de clima laboral no es para la unidad en específico si no para todas las unidades del Instituto Mexicano del Seguro Social.
3. El Subdelegado encargado de la unidad se mostró interesado en el estudio, es algo que ya había comentado con sus subordinados, más sin embargo no se había realizado dicho estudio, por lo cual dio su autorización para que se realizará la investigación, acordando con el encargado del área para que se llevara a cabo el estudio.
4. Se diseño y aplico un instrumento al personal operativo, el cual se conforma por 40 empleados del área de afiliación y vigencia, cuenta con un total de 40 ítems, de opción múltiple los cuales se

divide en 1) Satisfacción en el trabajo, 2) Motivación, 3) Relaciones con sus superiores y compañeros del mismo nivel, 4) Actitud hacia su trabajo, 5) Condiciones físicas 6) Comunicación 7) Generales Cada una tiene opciones diferentes las cuales se representan con los siguientes porcentajes; a) totalmente de acuerdo (100%), b) de acuerdo (90%), c) ni de acuerdo ni en desacuerdo (75%), d) en desacuerdo (50%), e) totalmente en desacuerdo (0%).

5. Se procedió a imprimir el número de encuestas que se iban a aplicar en el área correspondiente, la cual consta de empleados.

6.- Se entregaron los cuestionarios a los trabajadores para que estos pudieran contestar el estudio en un tiempo estimado de 15 minutos.

7. Se recolecto el instrumento ya contestado por los empleados.

8. Se analizaron los resultados y cada uno de estos se paso a una tabla donde se realizan graficas para ver que calificación tuvo cada pregunta.

9. En el capítulo número V, que es el de conclusiones y recomendaciones, se muestran las conclusiones de los resultados obtenidos con el instrumento y las recomendaciones que se les hace a la unidad para poder mejorar el clima organizacional

Resultados y Discusión

En lo que respecta a los resultados se colocaran los que se obtuvieron mediante tablas, a continuación colocare las preguntas que se les hizo a los trabajadores y en las tablas puedan buscar la referencia, cada factor a evaluar tiene sus preguntas.

I. Satisfacción en el trabajo

1.- Me gusta mi trabajo

2.-Tengo las competencias que el puesto requiere

3.-Siento que mi trabajo es aburrido y rutinario

4.-Me gustaría seguir trabajando en mi área de trabajo

5.-Existe en la empresa una remuneración justa por el trabajo que se realiza.

	Satisfacción en el Trabajo				
	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	32	4	2	0	2
2	25	7	8	0	0
3	1	6	24	9	0
4	30	6	2	2	0
5	2	11	20	2	5

En lo que respecta al primer factor se puede observar que en general los trabajadores están satisfechos con las actividades que realizan, son más las respuestas positivas o en término imparcial que las respuestas negativas, esto es de beneficio para la empresa, ya que los trabajadores sienten gusto por desempeñar sus funciones.

II. Motivación

6. Mi trabajo actual me ayuda a estar motivado y contento
7. Trabajar para mi empresa me hace sentir orgulloso
8. En esta organización se me trata con dignidad y respeto
9. En mi empresa se premia a aquellos que realizan bien su trabajo
10. Las oportunidades de ascenso son para todos

	Motivación				
	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6	12	20	8	0	2
7	36	3	1	0	0
8	27	9	4	0	0
9	10	5	5	2	18
10	15	3	10	2	10

En cuanto al factor de motivación se observan buenos resultados, aunque no todos perciben que las oportunidades que se ofrecen sean para todos al igual que piensan que no se premia a los que realizan su trabajo de manera destacable.

III. Relaciones con sus superiores

11. Mi jefe se interesa por escuchar lo que tengo que decir
12. Observo que mi jefe solicita mis ideas y propuestas para mejorar el trabajo
13. Me siento satisfecho con la forma de trabajar
14. Mi jefe me da retroalimentación de mi desempeño
15. Mi jefe me orienta y me facilita cumplir con mi trabajo

	Relaciones con sus superiores				
	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
11	11	19	8	2	0
12	8	10	20	2	0
13	5	22	10	3	0
14	10	17	8	5	0
15	9	24	4	2	1

En este factor se puede observar que hay buena relación con sus jefes, pocos empleados piensan lo contrario, esto es bueno al tomar decisiones los jefes pueden contar con el apoyo de sus trabajadores para desarrollar las actividades.

IV. Relaciones con sus compañeros de trabajo

16. En nuestro departamento nos apoyamos mutuamente
17. Me gusta convivir con mis compañeros fuera de las horas de trabajo
18. Las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas
19. Conozco las responsabilidades y funciones de mis compañeros de trabajo
20. Existe competencia laboral entre mis compañeros de trabajo.

	Relaciones con sus compañeros de trabajo				
	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
16	18	17	5	0	0
17	5	8	25	2	0
18	15	20	3	1	1
19	14	20	3	2	1
20	18	12	6	3	1

Se puede observar en la tabla anterior que el compañerismo que existe en el área de trabajo es bueno, ya que se tienen resultados positivos, esto lleva a que se apoyen unos a otros para desempeñar de una mejor manera las actividades que se realizan.

V. Actitud hacia su trabajo

21. Me interesa el futuro de mi empresa
22. Me interesa poco lo que le pase a mi empresa mientras me paguen
23. Si me ofrecieran otro puesto equivalente en otra empresa me iría
24. Siento muy poca lealtad hacia esta empresa
25. Frecuentemente pienso en renunciar.

	Actitud hacia su trabajo				
	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
21	30	9	0	1	0
22	1	1	0	13	25
23	2	2	3	15	18
24	0	0	2	15	23
25	0	1	1	8	30

En la actitud que tienen hacia su trabajo también se obtuvieron resultados positivos, esto beneficia en la atención que se le debe de dar a los derechohabientes que ocupan realizar algún trámite.

VI. Condiciones Físicas

26. Cuento con el equipo necesario para desempeñar mi trabajo

27. La iluminación de mi área de trabajo es la necesaria

28. El clima en mi área de trabajo es ideal

29. La comodidad de mi área de trabajo es la necesaria

30. El ruido en mi área de trabajo es molesto.

	Condiciones Físicas				
	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
26	17	15	3	3	2
27	27	10	2	1	0
28	30	5	3	2	0
29	21	15	3	1	0
30	12	13	12	2	1

Se muestran conformes con las condiciones físicas en las que desempeñan su trabajo, tienen lo necesario para realizar su trabajo.

VII. Comunicación

31. Cuento con suficiente información para tomar decisiones

32. Estoy oportunamente comunicado de lo que sucede en la empresa

33. La comunicación formal es adecuada y suficiente

34. La comunicación informal me afecta negativamente

35. La comunicación que tengo con mi jefe me permite entender a la empresa.

	Comunicación				
	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
31	13	15	10	1	1
32	9	24	5	2	0
33	18	16	4	2	0
34	0	2	5	19	14
35	24	12	3	1	0

Aquí hay un área de oportunidad, ya que en comunicación se tienen diferentes respuestas de los trabajadores, los cuales no se sienten con la suficiente información para poder tomar decisiones o en sí no les llega la información que necesitan a tiempo.

VIII. Generales

36. Salgo de mi trabajo sintiéndome satisfecho de lo que hago

37. Mi área de trabajo es un buen lugar para trabajar

38. Recomendaría a un amigo trabajar en mi empresa

39. Siento que mi jefe me da un mal trato

40. Siento que se me exige demasiado en mi trabajo.

	Generales				
	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
36	27	10	3	0	0
37	20	11	5	3	1
38	30	7	2	1	0
39	0	0	1	5	34
40	0	1	2	10	27

En cuanto a las preguntas en general los trabajadores muestran que se sienten bien en su área de trabajo y están conformes en el lugar donde se desarrollan sus actividades, sienten que tienen el apoyo de su jefe directo.

Conclusiones

Al haber analizado los diferentes factores que pueden afectar el clima organizacional dentro del área de afiliación vigencia del Instituto Mexicano del Seguro Social, se puede determinar que existe un buen clima laboral, ya que los resultados que se arrojaron muestran que la mayoría de los empleados se sienten satisfechos en los diferentes factores estudiados.

En los resultados obtenidos se puede ver que se necesita trabajar en la satisfacción y motivación de los trabajadores, ya que algunos empleados no se sienten lo suficientemente motivados y satisfechos, para estos trabajadores el motivarlos representaría que estos tuvieran un mejor desempeño en la realización de las actividades que les corresponden respecto al servicio que le brindan a los derecho habientes.

Por otro lado en la retroalimentación se puede ver que los empleados sienten que no perciben que su trabajo no es evaluado de una manera justa para todos, se recomienda crear un mejor ambiente entre los mismos trabajadores para desarrollar de una mejor manera el trabajo en equipo que beneficie en la atención al público, siendo el área de comunicación la que menos problemas presenta.

En cuanto al factor de las condiciones físicas se puede observar que el personal está conforme con las herramientas que se les brindan para realizar sus actividades, se sienten conformes con las condiciones laborales y climáticas que se les ofrece en su área de trabajo.

En los resultados de las relaciones con sus superiores se puede observar que los trabajadores tienen diferente sentir entre las preguntas que se les aplicó, en esta área es necesario que los mandos superiores fomenten el trabajar en equipo con los empleados que tienen a su cargo, con el fin de que los trabajadores se sientan apoyados por sus jefes inmediatos.

En el factor de la relación que tienen con sus compañeros de trabajo, se puede observar que existe una buena relación entre los empleados, aunque es necesario seguir desarrollando la relación entre estos con la finalidad de tener mejor integrado al equipo de trabajo del área de afiliación. En cuanto a la actitud que tienen laboralmente se muestra en los resultados que les agrada la labor que realizan, en cuanto a la atención a los beneficiarios del Instituto.

Por último en el factor general se pueden observar resultados positivos, ya que se sienten comprometidos para realizar su trabajo, tratando siempre de brindar una buena atención al derechohabiente.

El clima organizacional es un tema que no se maneja en varias empresas o instituciones, pero las organizaciones comienzan a prestar atención y a darle más importancia a esta área. Es fundamental tomar en cuenta al personal y la manera en que son tratados, ya que sin los trabajadores ninguna empresa pudiera funcionar. Por lo tanto entre más cómodo se sienta el personal de una organización mejores resultados se obtendrán en cuanto a la productividad de los empleados.

Recomendaciones

Se necesita mantener e incentivar la permanencia de los factores bajo estudio, como factores de un buen clima laboral, es necesario motivar a los encargados del área de afiliación, a que instalen en las actividades diarias de los trabajadores aspiraciones tanto de logro, motivación y compañerismo, que los lleven a desempeñarse de una manera más productiva y responsable en todas las actividades que se realizan dentro del servicio al derecho habiente.

Es necesario desarrollar actividades que incentiven al personal del área de afiliación, fomentar el compañerismo entre los empleados para que se pueda tener una estabilidad y armonía en el lugar de trabajo, se recomienda realizar talleres que permitan fortalecer y enriquecer la motivación de los empleados para desempeñar sus funciones.

Se recomienda realizar un estudio del trato que recibe el derechohabiente, encuestando a las personas del servicio recibido, para que se pueda tener otro punto de vista del clima laboral que se obtuvo.

Es necesario reforzar al personal con cursos de capacitación sobre sensibilización en el trato hacia el derechohabiente, esto por lo menos una vez al año, para que siempre se tenga presente que se tiene que brindar un buen servicio, al igual es necesario reconocer al empleado que tenga el mejor desempeño en el trato al derechohabiente, pudiera ser un estímulo económico o reconocimiento para el empleado en el mural de la unidad.

Por último es recomendable aplicar la investigación no solo en un área en específico, sino en todas las áreas de la Unidad Administrativa, esto con el fin de ver las necesidades que tienen los

trabajadores en sus distintas áreas y detectar si se cuenta con un clima laboral adecuado en todas las áreas de trabajo de la Subdelegación Administrativa.

Referencias

Brunet (2005) “Clima de trabajo en las organizaciones; definición, diagnóstico y consecuencias”. 6ta ed, Ed. Trillas. México.

Chiavenato (2000) “Administración de recursos humanos”. 5ta Edición. Ed. McGraw Hill, Colombia.

Chiavenato (2002) “Administración en los nuevos tiempos”. 1era ed, Ed. McGraw Hill, Colombia.

Guizar (2004) “Desarrollo Organizacional”. 2da ed, Ed. Mc Graw Hill, México.

Hernández, Rodríguez (2008). “Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad”. 2da ed, Ed. McGraw Hill, México.

Koontz, Weihrich (2004) “Administración. Una perspectiva global”. 11 ed, Ed. McGraw Hill, México.

Rodríguez (1999) “Diagnostico organizacional”. 3era ed, Ed. Alfaomega, México.

Rodríguez (2005) “Diagnostico Organizacional”. 6ta ed, Ed. Alfa Omega, México.

Werther, William B, Davis, Keith (2008) “Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas”. 6ta ed, Ed. McGraw Hill, México.

Beltrán Luz (2010) Diagnostico de clima organizacional en un hospital del sector salud público. Navojoa. Tesis ITSON

Villaroel Ingrid (2006). Cultura y Clima Organizacional en el Hospital Materno Infantil “Dr. Samuel Dario Maldonado” Barinas.

http://comunicacioncientificadoctorado.blogspot.mx/2010/07/cultura-y-clima-organizacional-en-el_15.html

Capítulo VII. La certificación en una Institución Médica Nacional, vía para la eficiencia, competitividad y sustentabilidad, alcances y limitaciones

Agustín Vilchis Vidal & Nelly Karina Jiménez Genchi

Resumen

La certificación de procesos de gestión de calidad es un mecanismo internacional para homologar las prácticas administrativas y ofrecer los estándares mínimos de cumplimiento de la calidad de tal manera que permita un intercambio comercial internacional fluido. No obstante que proporciona ventajas, es importante para los directivos de las organizaciones reflexionar sobre los alcances y limitaciones de la certificación comparándolo con el uso del modelo nacional para la competitividad 2012, para evaluar la solidez teórico-conceptual y sus implicaciones en la competitividad y sustentabilidad del nosocomio. Para lograrlo, se hizo un análisis documental de diferentes modelos de competitividades nacionales e internacionales (Foro Económico Mundial, Instituto Internacional de Administración y Desarrollo de Suiza, Modelo Nacional para la Competitividad de México, Instituto Mexicano para la Competitividad y el Sistema Nacional de Certificación de Hospitales). Además, entrevistas semi estructuradas con personal de Médicos y Enfermeras de una institución Médica de alcance nacional, estudiando su proceso de certificación en el Modelo de Calidad de la Secretaría de Salud.

El personal directivo y especialista de salud se pudo percatar de los alcances limitados de la certificación, que si bien son la base de la pirámide de la calidad, hay otras metodologías y modelos con mayor amplitud conceptual los cuales contribuyen con más elementos e instrumentos administrativos para buscar permanente de la competitividad y sustentabilidad. Incluye que sus pacientes, familiares, derechohabientes y sociedad en su conjunto, perciban hospitales con prácticas administrativas y de gestión cotidianas cuyo desempeño se adecua a estándares internacionales proporcionando certidumbre, confianza y seguridad.

Palabras clave: Certificación, alcances y limitaciones, prácticas administrativas

Antecedentes y marco de referencia

Bajo la lógica de calidad y calidez en el servicio, la Institución Médica de alcance nacional elaboró un diagnóstico situacional de la calidad del servicio médico a partir de 2009, específicamente en el área de Consulta Externa porque atiende el mayor número de población de usuarios al día y que enfrenta diversas situaciones de conflicto en relación al trato, mismas que derivan en quejas, lo cual incide en la satisfacción del usuario respecto al servicio y en la percepción de la calidad de atención médica que se brinda.

Asimismo, el aumento de quejas por trato en el hospital se ve reflejado en las estadísticas para evaluar la calidad del servicio médico, elaboradas periódicamente en el Departamento de Calidad, esta unidad administrativa inicio sus actividades en el año 2002 a raíz de la implantación del modelo de calidad en salud propuesto por el Consejo de Salubridad General y de la primera certificación realizada por el mismo Consejo para validar el cumplimiento de estándares.

Como parte de la mejora continua, se evalúa permanentemente la satisfacción del usuario de la calidad del servicio médico que se le proporciona mediante encuestas de satisfacción y quejas que se generan en todas las áreas del hospital. En relación a las quejas que manifiestan los usuarios por el servicio recibido, estas se agrupan en varios aspectos para su evaluación y establecimiento de acciones preventivas y correctivas.

Los aspectos en que se agrupan las quejas son: oportunidad en el servicio, trato, comunicación, aspecto técnico, instalación y equipo, material y medicamentos. De las gráficas anteriores, vale la pena destacar la gestión de la calidad y que los indicadores de seguimiento de quejas presentan resultados favorables. Sin embargo, también hay que comentar que una gran parte de las quejas se originan por la deficiencia en los suministros de medicamentos; en forma contraria las quejas de los pacientes y los familiares se ven disminuidas al mínimo en los aspectos técnicos. Es decir, se puede interpretar que el personal del Hospital cuenta con un gran respaldo y confianza por parte de sus usuarios cautivo.

No obstante lo anterior, se observó que en ese primer diagnóstico hubo quejas sistemáticas contra las enfermeras, por trato inadecuado, basta decir que al ser el personal médico con mayor interacción con el paciente, es posible interpretar este comportamiento. Otro factor que puede explicar esta situación es la carga de trabajo a la que se ven sometidas las diferentes enfermeras del Hospital, pues cuentan con porcentajes de ocupación elevados de un 75%, así como un promedio de estancia de 9.5 días lo cual es propicio para en ese espacio temporal el servicio, eventualmente pueda disminuir su calidad.

Con la finalidad de ofrecer una respuesta satisfactoria a las incidencias arriba mencionadas, las autoridades directivas decidieron efectuar una serie de acciones estratégicas, entre ellas destaca el diseño y elaboración de cursos y talleres tendientes a impactar en forma positiva en la percepción de los derechohabientes y familiares del hospital. Uno de los mecanismos frecuentemente mencionados consistió en el trato adecuado y la actitud del personal para con los usuarios de los diferentes servicios, para dar respuesta a esta problemática se puso en marcha un programa de capacitación cuyo objetivo fue consolidar el cambio de actitud del personal.

La dirección replanteó el Sistema de Gestión de la Calidad, acorde a las nuevas exigencias. Por tal razón, el Departamento de Calidad y las autoridades directivas de la institución, reconfiguraron su contenido en los siguientes términos:

- Diseño de los procesos maestros y procedimientos con enfoque a la seguridad
- Encuesta de satisfacción, con énfasis en la seguridad
- Formación de auditores internos
- Replanteamiento de la filosofía organizacional, con enfoque a la seguridad del paciente
- Obtención de la recertificación por parte del Consejo de Salubridad General.
- Capacitación de un grupo de especialistas de la salud en un Posgrado de Calidad con la UNAM, en el ciclo 2011-2012

Todo lo anterior, busca conseguirse con base en un compromiso integral del personal del nosocomio, en todos los niveles de responsabilidad, profesiones y oficios involucrados. Bajo esta lógica, la alta dirección y el Departamento de Calidad buscan entrar en una dinámica de cumplimiento de estándares hospitalarios que le permitan reconocimiento de gestión con prácticas de nivel internacional.

Destaca la participación y compromiso de cada uno de los involucrados, por ejemplo; la alta dirección se compromete con un liderazgo efectivo y ejemplar, así como mantener la formación de recursos humanos de excelencia y optimizar los recursos. De la misma manera, conducir a la organización con disciplina, capacidad de trabajo y responsabilidad. Por su parte los pacientes, médicos y enfermeras, se enfocan en cumplir cada uno su rol para preservar la seguridad del paciente; los médicos y enfermeras a través de la capacitación permanente y las buenas prácticas

médicas, cumpliendo las disposiciones sanitarias vigentes (Ley General de Salud, NOM 168 SSA-198, manejo adecuado del expediente, disposiciones normativas internas y demás aplicables). Con todo lo anterior, se pretende cumplir con su misión que es: Promover, recuperar y mantener la salud de sus derechohabientes, mediante una atención médica integral, especializada, oportuna, efectiva, eficiente, cálida y con el menor riesgo posible, dentro del marco legal vigente, bajo un ambiente laboral satisfactorio y seguro.

Problema

En el intento de buscar, encontrar y construir la calidad en las organizaciones en contextos competitivos, así se han definido mecanismos de acreditación (demostración de capacidades técnicas de los trabajadores acorde a una normalización establecida) y la certificación (específicamente para este estudio, el proceso por el cual el Consejo de Salubridad General reconoce a los establecimientos de atención médica, que participan de manera voluntaria y cumplen los estándares necesarios para brindar servicios con buena calidad en la atención médica y seguridad a los pacientes). El proceso de certificación tiene un mecanismo de implementación y su objetivo es demostrar el cumplimiento de lo estipulado en la norma específica.

Cárdenas (1991), establece que uno de los factores que influyen en la percepción de la calidad es el comportamiento de la oferta y la demanda; podemos decir que si hay mucha demanda y poca oferta el usuario puede eventualmente aceptar mas defectos del producto o servicio; caso contrario, si existe mucha oferta y poca demanda, el cliente se volverá más cuidadoso en la aceptación del producto o servicio. Walton, citando a Deming (1988) plantea que se evade la definición de calidad como una estrategia para no comprometerse en su producción, agrega no definirla deja abierta la falsa esperanza de cambiar las reglas del juego, según parezca conveniente. Ello conduce a inducir que la calidad tiene que ver con los intereses de los actores, es decir cada uno de los que participan en un acto de comercialización, producción de un bien o un servicio en cualquier ámbito introducen la subjetividad como componente de la calidad.

Dentro de los procesos que la mundialización ha diseñado para asegurar la calidad en los intercambios comerciales es el proceso de certificación de los procesos de calidad, el organismo regulatorio a nivel mundial la Organización Internacional de Estandarización (ISO) y la norma más ampliamente difundida sobre gestión de la calidad, ISO 9001, 2008, cuyo fin es consolidar el

comercio mundial con niveles de calidad reconocidos. En la edición del informe de estadística de certificados otorgados por la familia ISO, se lee que en el 2010, se emitieron 1.457 millones de certificados en 178 países, destacando la ISO 9001, 2008 con 1.09 millones, con una participación muy modesta la ISO 13485, 2003 referida a los requerimientos de administración de la calidad para el sector de consejos médicos para principios regulatorios, con 18 mil 834 certificados en 93 países. (ISO, 2012)

Una de las críticas a la certificación es la homologación del proceso de certificación fundamentado en los requisitos de gestión para los sistemas de calidad, es decir son genéricas y su aplicación es a todas las empresas sin importar su tamaño ello conduce a una estandarización de los métodos de trabajo y a un eventual isomorfismo y una lucha desenfrenada de incorporar soluciones a problemas no encontrados. Lo que induce a las organizaciones para apearse a criterios establecidos por un grupo elitista y arrogante de especialistas, que en su elaboración no consideraron el aprendizaje colectivo de la organización, el poder, el conflicto, la informalidad, etc. Razón por la cual es necesario un análisis profundo de la certificación, su proceso y sus implicaciones económicas, sociales, políticas y simbólicas entre los actores participante, así como sus limitaciones conceptuales y teóricas del desempeño superior, competitivo y sustentable de las organizaciones.

El proceso de certificación tiene como objetivo primordial el cumplimiento de los requisitos del contenido de la norma en cuestión, esto es lo que se califica y si cumple se otorga el reconocimiento.

Moreno (2005) una mejora forma de lograr la certificación es “involucrando al personal en una cultura de calidad basada en una filosofía y metodología de trabajo con base en el comportamiento de las personas, que se comprometen por convicción, desde la alta dirección hasta el nivel operativo”. Para ello, la certificación logra demostrar lo siguiente:

1. Se diga claramente lo que se tiene que hacer
2. Se haga lo que se dijo que se tenía que hacer
3. Se cuente con la evidencia que se hace lo que se dijo
4. Se tenga un enfoque al usuario

5. Se cuente con la participación del personal
6. Se trabaje bajo un enfoque a procesos
7. Se haga la mejora continua
8. Se tomen decisiones basadas en hechos
9. Se establezcan las relaciones mutuamente benéficas con los proveedores

Aunado a ello, Senlle (2001), dice que la certificación permite controlar un sistema de calidad, así como la planificación de una estrategia de mejora continua y el ahorro del gasto. Además el considera que es una exigencia a nivel mundial para ofrecer y dar garantía sobre la calidad de los productos y servicios. Ver tabla 1.

Tabla 1. Implicaciones y ventajas de la Certificación

Implicaciones	Ventajas
Operación	Rentabilidad y competitividad
Control rígido	Mejor organización y planificación empresarial
Dueños de procesos	Motiva, integra y responsabiliza al personal
Trabajo integral	Fidelidad de clientes y gestión comercial
Incorporar a terceros	Control de proveedores
Homologación	Simplificación y disminuir barreras técnicas
Enfoque a procesos	Reduce la no calidad
Control de contaminantes	Preserva el futuro de la humanidad y el planeta

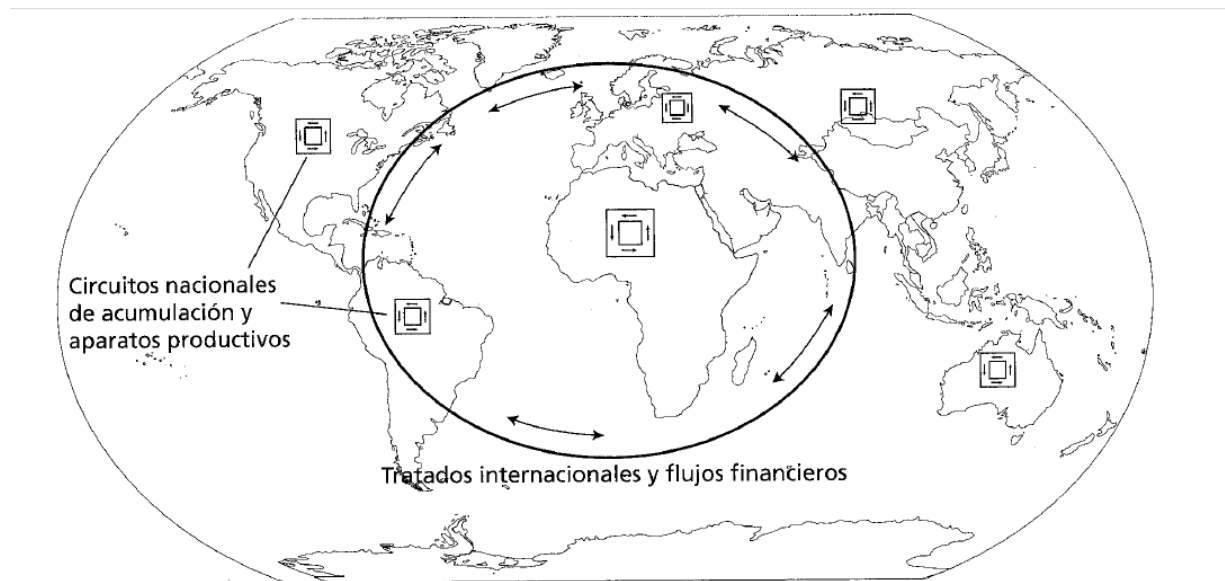
Fuente: Elaboración propia, con base en Senlle (2001), e ISO 9000 (2012).

Continuando con el autor, apunta, “la calidad es una nueva forma de vivir”. En esta lógica, y bajo la presión constante de la globalización, se propician marcos regulatorios para fomentar y construir certeza en los mercados. Sin lugar a dudas, el mecanismo internacional es la normalización, entendida como regularizar o poner orden a lo que no lo tiene, en este sentido una de las entidades más importantes a nivel mundial que normaliza diferentes bienes y servicios, tan diversos como proveedores del sector automotriz, ISO/TS 16949:2009, ISO 13485:2003, consejos médicos, ISO/IEC 27001:2005, seguridad de los sistemas de información y ISO

22000:2005, sistemas de manejo seguro de alimentos, sólo por mencionar los más frecuentes. (ISO, 2012).

La normalización busca colocar las bases de un mercado mundial, es decir la oportunidad de comprar un producto en una nación y poder usarlo en otra, aunque Senlle (2001), en sus propias palabras, “ofrece la oportunidad de convenir de manera abierta y democrática especificaciones comunes”. Sin embargo, en este punto se pone a debate las condiciones de abierta y democrática de los países en el consenso de las especificaciones técnicas de los productos y/o servicios, dado que no todos los países tienen el mismo desarrollo industrial y económico. Por lo tanto, algunas naciones no puedan cumplir dichas especificaciones, generando una disparidad mayor entre países industrializados y en vías de desarrollo (Ver figura 1).

Figura 1. Economía mundial, comercio internacional y flujos financieros.



Fuente: Tomado de la Comisión Tripartita, 2012

Además, de los grandes intereses comerciales manifestados en la capacidad de imponer su voluntad, básicamente nos referimos al poderío económico, tecnológico y comercial de las transnacionales y de los grandes capitales. Donde los intereses propios rebasan los intereses comunales de las naciones. Un ejemplo de ello, es la negativa de incorporarse al Protocolo de

Kioto por Estados Unidos de América y así evitar el cumplimiento de los acuerdos que en materia de protección al medio ambiente se comprometieron las naciones firmantes.¹

En la globalización se busca la armonía legislativa entre países y mercados, suprimiendo la normalización unilateral. En este sentido, cabe hacer mención que el aceptar normas internacionales, también puede ser un signo de debilidad de la economía en cuestión, lo podemos clarificar con la adaptación del Sistema Internacional de Unidades por diferentes países.²

Esta normalización, inició con las necesidades de los fabricantes, pero es importante destacar que diferentes actores de los procesos de comercialización y producción, así como de consumo se han unido a la construcción de normas. Dentro de los participantes, incluye el gobierno, los trabajadores, los consumidores privados, los usuarios de los equipos, organizaciones no gubernamentales y la comunidad en general, con la finalidad de incorporar sus inquietudes.

Con relación a los trabajadores, Montaña (2000), y Schutz (1971), cuestionan la implantación de modelos y metodologías externas a sus realidades bajo el planteamiento teórico del proceso de la construcción social: el cual se divide en tres etapas. La primera, la externalización, donde nuestra percepción de la realidad social adquiere una forma tangible, mediante la creación de mitos, ritos, símbolos y artefactos. En la segunda es la objetivación, la realidad alcanza un estatus aparentemente independiente de la creación y se presenta como realidad externa e inmutable. La última es la internalización, el individuo incorpora dicha realidad, excluyendo todo tipo de cuestionamiento. Dicha construcción está en gran medida orientada por diversos grupos hegemónicos, quienes logran imponer al resto de la sociedad su visión del mundo como si ésta fuera natural, según lo planteado previamente en la figura 1.

En el caso de la solidez conceptual contrastamos los modelos de calidad nacionales e internacionales, por el ejemplo el modelo nacional para la competitividad de nuestro país, ha

¹ Kioto (Japón), el 11 de diciembre de 1997.

² Unidades y patrones de medición, como el metro, el kilogramo, el grado centígrado, etc., nuestro país este adicionado a la Convención del Metro, con sede en París, Francia; en México, la custodia y manejo de los patrones están a cargo del Centro Nacional de Metrología, CENAM.

evolucionado de un enfoque de calidad total a finales de los ochentas, a la perspectiva actual de diferenciación para la competitividad y sustentabilidad organizacional, como consecuencia de un entorno globalizado en constante cambio y caracterizado por crisis globales recurrentes. (Instituto para el Fomento a la Calidad, 2012)

Coincidimos con el Comité Técnico del premio al no estar en contra de la certificación, como un instrumento que fomenta la eficiencia operativa, pero no es suficiente para competir. En la actualidad, consideramos que es más importante que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos en identificar, construir y preservar las capacidades y recursos para atender a sus clientes de una mejora manera que la competencia, así como lograr la sustentabilidad organizacional y financiera. (IFC, 2012).

Por tal razón, este recorrido nos da la oportunidad de plantear los elementos que se vislumbran entre las implicaciones, alcances, limitaciones y contradicciones entre el proceso de certificación y la utilización de un modelo de calidad.

Objetivo

Reflexionar sobre los alcances y limitaciones de la certificación y la gestión de una institución médica de alcance nacional, a través del modelo nacional para la competitividad 2012, mediante un dialogo con personal directivo y especialista en salud sobre su opinión de las virtudes y restricciones de los instrumentos de gestión, para evaluar la robustez teórica-conceptual, así como sus implicaciones en la competitividad y sustentabilidad del nosocomio.

Método

El diseño de la investigación parte de la definición de la operacionalización de las variables independientes y dependientes; por un lado las variables independientes son: la certificación en el nosocomio, la segunda variable es el modelo nacional para la competitividad 2012, para concluir con la variable dependiente, la percepción y evaluación de los dos instrumentos de gestión.

Con base en ello, el planteamiento de la hipótesis es:

La percepción del personal directivo y especialistas en salud del nosocomio de alcance nacional, asegura la solidez teórico-conceptual del modelo nacional para la competitividad 2012, sobre los Estándares para la Certificación de Hospitales.

Con la finalidad de contrastar la hipótesis, se diseñó una estrategia metodológica de investigación exploratoria y descriptiva que consistió en dos rubros. En la fase inicial estudiamos los diferentes modelos de calidad nacionales e internacionales, así como los elementos administrativos y procedimentales de la certificación, en este caso, los estándares para la certificación de hospitales. Posteriormente, realizamos una serie de entrevistas semidirigidas al personal directivo de la institución médica de alcance nacional, para lo cual se entrevistaron de manera informal al personal directivo, así como a responsables de los diferentes departamentos de especialidades, de igual manera hubo un grupo de enfoque con cinco miembros que actualmente cursan el posgrado de Especialistas en Sistemas de Calidad en la UNAM y que son responsables de diversos servicios médicos del citado hospital.

La información fue recabada de septiembre a noviembre del presente año, para procesar la información se procedió hacer un análisis por categorías de las respuestas vertidas por los diferentes sujetos de investigación. A continuación presentamos la operación de las variables con las cuales se construyó el instrumento de recolección de información y la guía del grupo de enfoque. Ver tabla 2.

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicador	Dimensión	Pregunta
Certificación: Actividad para la emisión de documentos que atestigüen que un producto o servicio se ajusta a norma técnicas determinadas	Cumplimiento de estándares	de Observaciones	Estándares Compromiso de mejora Imagen institucional	Qué opinan de las implicaciones, alcances y limitaciones de los Estándares para la certificación de Hospitales
Modelo Nacional				

<p>para la Competitividad: una herramienta estratégica para una reflexión estratégica que incida en el desarrollo de capacidades y ventajas competitivas difíciles de imitar</p>	<p>Medición de los Niveles de resultados, reflexión competitiva y ejecución sustentabilidad de la estrategia</p>	<p>Niveles de competitividad y sustentabilidad</p>	<p>de y Planeación, Liderazgo, Cliente, Procesos, Sistemas de Información, Personal y Responsabilidad social</p>	<p>Explique las bondades y las restricciones del modelo. De qué manera le ayuda el modelo para identificar sus resultados, el contexto, la definición de la estrategia y la aportación de los impulsores de valor</p>
<p>Percepción: Opinión subjetiva del personal directivo y especialista en salud de la certificación y el modelo de calidad</p>	<p>Evaluación del proceso de certificación y el modelo de calidad, 2012</p>	<p>Solidez conceptual y teórica</p>	<p>Implicaciones, alcances y limitaciones</p>	<p>El proceso de certificación y el modelo de competitividad, cuál le parece más sólido teórico-conceptual</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en el IFC, 2012 y Estándares para la certificación de Hospitales, 2009.

Resultados

Derivado de las entrevistas semidirigidas a cuatro médicos del equipo directivo (consta del director general, cuatro subdirecciones y dos asesores) y del grupo de enfoque a cinco especialistas de salud (médicos de especialidad y enfermeras), estudiantes del posgrado en Sistemas de Calidad en la UNAM, con responsabilidades de mandos medios y alta dirección en las áreas de especialidad médica. La alta dirección coincidió en que hay muchas ventajas al entrar en una dinámica de calidad y mejora continua, recuerdan la sistematización de esta actividad en 2002, con la creación formal de un área de calidad al implementar el modelo de calidad INTRAGOB en el periodo sexenal de 2000-2006.

Además, por ser una unidad de atención médica de tercer nivel, de alta especialidad, brinda sus servicios mediante 48 especialidades médicas, por lo que recibe pacientes de cualquier parte de la república mexicana, comenta el director general:

Ello nos obliga a trabajar de manera cotidiana con altos estándares de calidad, es decir a nivel internacional, el que nuestro servicio sea la salud, nos compromete a ser referentes a nivel nacional con la seguridad de los pacientes, la calidad de la atención médica, la seguridad hospitalaria, la normatividad vigente (exceptuando aquella referente a las finanzas) y las políticas nacionales

prioritarias en salud. Nos evidencia el compromiso con la mejora continua que se tiene con el paciente, su familia, el personal de la unidad y la sociedad, eso nos fortalece nuestra imagen institucional y nos permite contribuir con la misión del hospital y podemos probar que somos un hospital competitivo internacionalmente. Por cierto, la certificación no pagamos nada al Consejo de Salubridad General.

La declaración anterior representa las bondades de la certificación, en esta lógica las implicaciones de control de procesos con base en estándares internacionales, una explicación de la facilidad para aplicar estas prácticas administrativas se da en los siguientes términos:

El proceso de certificación lo podemos implementar porque la disciplina es un valor en nuestra organización, a diferencia de otros hospitales públicos o privados las órdenes se cumplen, estamos acostumbrados a obedecer a tener evidencias, por eso no se nos complica cubrir los requisitos de los estándares de calidad.

Una de las limitaciones que observó de manera convergente el equipo directivo tiene que ver con las condiciones del hospital, al tener un público cautivo específico, no permite ampliar las bondades a otros segmentos de la población. Aunado a ello, se preocupa más por la operación, lo cual es muy bueno, pero deja de lado otros elementos fundamentales como son las finanzas, la logística, etc. Finalmente, dada las características del hospital, el equipo directivo se enfoca principalmente en la normatividad aplicable al sector salud; es decir se adolece de conocimientos amplios sobre el contenido de los diferentes modelos de calidad genéricos o ajenos al sector. Finalmente, el equipo directivo coincidió en la obtención de la certificación como un proceso que les permite consolidar su trayectoria profesional y laboral.

El grupo de especialistas de la salud, que cursan actualmente el posgrado en Sistemas de Calidad en la Universidad Nacional Autónoma de México, y que son parte del equipo de asesores, así como auditores internos del hospital han tenido la oportunidad de contrastar el contenido y la aplicación de diferentes corrientes de la calidad. Ejemplificando, el grupo de enfoque señaló lo siguiente:

El modelo nacional para la competitividad nos ofrece una visión amplia e integradora, tan amplia que a veces nos cuestionamos si se puede aplicar a nosotros, en otras palabras se podría decir que pertenecemos a otros niveles de autoridad, realmente nos vemos limitados para poder hacer algo sólo nosotros. Al tener una independencia presupuestal y organizacional restringida es difícil cumplir con algunos puntos del modelo, por ejemplo la reflexión estratégica cuya implicación es la definición del rumbo, los planes para mejorar la competitividad y sustentabilidad, al contar con un marco normativo muy preciso nos impide autosuficiencia en la toma de decisiones.

Otro punto interesante es la oportunidad para mejorar e incrementar la conceptualización y la profundidad de los impulsores de valor, buscando la congruencia con la definición y ejecución de la estrategia, aunado a ello vale la pena destacar el concepto de capacidad clave y su repercusión en la competitividad y sustentabilidad de la organización. En ese sentido, el grupo de enfoque apuntó lo siguiente:

Es difícil identificar la capacidad clave que nos da una ventaja competitiva, dado que nosotros no tenemos competencia, al menos no visible, nos causa un poco de conflicto elaborar un análisis del entorno, los competidores, hacer retrospectiva y diagnosticar la combinación de recursos que nos conduzcan a definir y a construir una capacidad clave, el uso de tecnicismo administrativos o de gestión, es un poco reburujado y nos exige conocimiento de los conceptos, con la finalidad de aprovechar la aplicación del modelo de negocio, que también es otro término que no me alcanza a convencer, pues me pregunto si el hospital lo puedo ver como un negocio y no tanto por el dinero que nos da el gobierno, sino porque no podemos crecer, al menos no a otros segmentos de la población.

Por ultimo, no cabe duda en los médicos y enfermeras con relación a qué instrumento de calidad tiene más fundamento teórico, conceptual y metodológico de los dos señalados en la hipótesis, los estándares para la certificación de hospitales y el modelo nacional para la competitividad, versión 2012. Todos ellos, señalaron de manera unánime su opinión como sigue:

La prevalencia del modelo del premio nacional de calidad como la herramienta estratégica de mayor alcance, así como más solidez teórica-conceptual-metodológica, sobre la certificación, dado que contiene más elementos administrativos los cuales apoyan en la estructura completa para definir, contrastar y ejecutar las estrategias en un marco de competitividad y sustentabilidad, por ejemplo el impulsor de valor de la responsabilidad social, es tocado tangencialmente en el contenido de la certificación del hospital. En concreto la certificación es operación, el modelo de competitividad es más estratégico, pensando como la alta dirección.

Conclusiones

El proceso de certificación es un movimiento a nivel mundial como resultado de la reglamentación de alcance regional e internacional sobre diferentes tópicos, las más conocidas sobre gestión de la calidad, con la familia ISO. Aguilera y Cuervo (2004), apuntan que las fuerzas de la globalización inducen el marco de trabajo de las naciones, transformando, inclusive de los sistemas económicos de los estados, por ejemplo la certificación de calidad de la ISO 9000, en 178 países demuestran algún grado de convergencia alrededor del mundo de las prácticas organizacionales, como una fuerza internacional para fomentar un comercio internacional “ordenado”. Aunque Reinecke y otros (2012), plantean que la certificación voluntaria es una presión por parte de actores no gubernamentales que buscan una conducta prescriptiva que limite

el cruce de mercancías en sus fronteras. En el caso particular de la certificación de hospitales, Celaya y otros (2003), comentan que este proceso inició en 1947 en países Canadá, Gran Bretaña, Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica y Japón, mientras que en nuestro país arranca en 1999.

En esta lógica, los procesos de certificación tienen una visión analítica, particularmente la ISO 9001, 2008 la organización puede ser eficiente en su operación, al tener documentados sus procesos, es decir, se concentra y limita al análisis interno de la organización. En el sector salud las condiciones son similares, por ejemplo el nivel de los criterios de la certificación, Celaya y otros (2003), señalan los niveles para ponderar los criterios, los cuales van del nivel 1 al 5, desde comprometer la percepción de la calidad del servicio hasta comprometer la vida del paciente respectivamente, pasando por el nivel 3 que compromete el control de procesos.

En ese sentido, la certificación es un ciclo interno, “audito la documentación del proceso para encontrar no conformidades las cuales son corregidas para la eficiencia de la organización”, sin lugar a dudas esto limita las aspiraciones de los participantes, sólo busca optimizar la función objetivo. Por eso, podemos concluir que el proceso de certificación es el primer paso en la implementación de un sistema de gestión de calidad, basado en ISO 9001: 2008, o la norma en cuestión y el ciclo de Deming. El siguiente paso, consiste en la consolidación del sistema a través de la adopción de la metodología de los modelos de competitividad.

Es precisamente esta aportación la que ofrece el Modelo nacional para la Competitividad versión 2012, con una visión holística pues realizan un análisis interno para identificar las fortalezas de la organización y a partir de éstas establecer la capacidad clave, posteriormente efectúa un análisis externo en el cual la capacidad clave es la pieza angular para la implementación de una estrategia competitiva. Por esta razón, el grupo de especialistas definen la supremacía del modelo sobre la certificación, pues ellos con un entrenamiento especializado en la medicina y en la calidad pueden observar la diferencia e identificar los alcances y las limitaciones ambas prácticas administrativas.

Por último, esta investigación nos permitió conocer sobre la opinión del equipo directivo y un grupo de profesionales de la salud sobre la aceptación de la hipótesis planteada al corroborar que el modelo nacional para la competitividad es más robusto que los estándares para la certificación de hospitales. Pues la opinión fue contundente, por lo menos por el grupo de especialistas médicos en calidad, sin embargo el grupo directivo manifestó un conocimiento superficial del modelo nacional para la competitividad, generando una opinión mayor sobre el proceso de certificación del hospital. Asimismo, tuvimos la oportunidad de conocer de viva voz las ventajas y desventajas de cada uno de los instrumentos administrativos que le permiten a la institución de salud lograr sus objetivos y cumplir con las encomiendas superiores.

A pesar de esto, observamos una gran área de oportunidad para consolidar sus esfuerzos de calidad con una visión estratégica y de futuro, anteponiendo la competitividad y sustentabilidad del hospital en términos de modelos de clases mundial. Finalmente, las limitaciones de esta investigación se presentan en la definición de los sujetos de estudio, pues se demostró que el equipo directivo no dominaba con la suficiente profundidad el modelo nacional para la competitividad lo que inhibió una discusión y debate mayor.

Referencias

- Aguilera, R. and Cuervo, A. Codes of Good Governance Worldwide: What is the Trigger? *Organization Studies*. 2004 25: 415
- Cárdenas Herrera R. (1991). *Como lograr la calidad en bienes y servicios.*, México: Limusa.
- Donabedian, R. (1992). *Guía y Monitoría de la Calidad de la Atención Médica*. México: Instituto Nacional de la Salud Pública.
- Montaño, L. La transferencia de modelos organizacionales, una propuesta analítica, en *Administración y organizaciones*, noviembre de 2000: 9-24.
- Reinecke, J., Manning, S., and Von Hagen, O. The Emergence of a Standards Market: Multiplicity of Sustainability Standards in the Global Coffee Industry, en *Organization Studies*. 2012 33: 791
- Schutz, A. (1974). *Estudios sobre teoría social*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Senlle, A. (2001). *Calidad y Excelencia*. España: Editorial Gestión 2000.

Walton, M. (1988). *Como administrar con el método Deming*. Colombia: Editorial Norma.

www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm, octubre de 2012

NC, (1994) ISO 8402

Norma ISO 9001:20008.

Norma ISO 9004:2000

<http://www.csg.salud.gob.mx>, octubre de 2012

<http://www.joincommissioninternational.org>, noviembre de 2011

ISO Focus+, www.iso.org/isofocus, consultada en noviembre de 2012

Capítulo VIII. Análisis y Propuesta de implementación de Planes de Contingencias ante Fenómenos Naturales en el Área de Control Noroeste de Comisión Federal de Electricidad

Fernando Valenzuela Nuñez, Jaime Alfonso León Duarte,
René Daniel Fornés Rivera, Adolfo Cano Carrasco
jleond@industrial.uson.mx

Resumen

En la actualidad el Área de Control Noroeste no tiene actualizados sus planes de contingencias. La última actualización que se hizo a estos planes fue en el mes de Diciembre del año 2010, por lo tanto se encuentran obsoletos (las acciones recomendadas en ellos podrían no ser los más apropiados); además no cuenta con planes de contingencias enfocados a movimiento por sismo, Plan de contingencias por sequía, ni con un Plan de emergencia por epidemia (Influenza). Lo cual podría traer como consecuencia grandes pérdidas tanto económicas como humanas y por ende perjuicios para la empresa. El objetivo de fue diseñar una propuesta para la implementación de planes de contingencias, los cuales son: Plan de emergencia de movimiento por sismo; Plan de emergencia por sequía; Plan de emergencia por epidemia (Influenza). El método que se siguió para el desarrollo de la investigación consistió en los siguientes pasos: Delimitación del estudio; Identificación del centro de trabajo; Análisis de los planes de contingencias; y Presentación de los resultados obtenidos. Como resultado se obtuvo la actualización de los planes de contingencias debido a que estos se encontraban obsoletos, además se implementaron los planes de contingencias propuesto en la base de datos de la empresa bajo estudio. Como conclusión se puede decir que se cumplió con el objetivo planteado en esta investigación.

Palabras Claves: Planes de contingencias, Fenómenos Naturales, Acciones de prevención.

Antecedentes y Marco de Referencia

El desconocimiento que existe entre las personas sobre acciones adecuadas de prevención constituye un factor de riesgo para la salud, debido a que constantemente los seres humanos se encuentran expuestos a amenazas naturales y antrópicas (Conjunto de procesos de degradación del relieve y del subsuelo causado por la acción del hombre) que ponen en peligro la vida, de ahí la importancia que todas las instituciones, independiente de su actividad, infraestructura y recursos, cuenten con planes de contingencias, con el fin de crear una cultura de prevención y preparación para posibles amenazas y así salvar vidas, minimizar las pérdidas, y reactivar la organización lo antes posible para que las pérdidas sean menores; puesto que no se puede esperar a que ocurran los desastres para ver en ese momento lo que se puede hacer (Promoción de la Salud, 2010).

El problema que más frecuentemente se presenta respecto al comportamiento individual o comunitario de la población ante los desastres, es la falta de preparación para enfrentarlos en sus tres momentos básicos: antes, durante y después.

Antes: Porque generalmente las personas no consideran la posibilidad de que algún desastre pueda ocurrir o afectarles, razón por la cual no se preparan física ni psicológicamente para enfrentarlos. Esta es la etapa de prevención.

Durante: Porque en muchos casos, el miedo y la confusión del momento no hacen posible que la persona tome la mejor decisión para actuar en consecuencia y resguardar su vida y la de su familia.

Después: porque la visión de desorden y desequilibrio que puede presentarse a su alrededor, aunada a su desgaste emocional y físico, puede llevar a la persona a realizar acciones en su perjuicio, tales como ingerir agua contaminada y encender fuego sin cerciorarse de que no haya fugas de gas; estas actividades podrían ocasionar nuevos desastres (Centro Nacional de Prevención de Desastre, 2006).

La República Mexicana por su situación geográfica, se encuentra ubicada en una zona en la que anualmente se presentan fenómenos naturales hidrometeorológicos y en menor frecuencia tectónica, que generan graves daños por la pérdida de vidas humanas, afectación en el patrimonio y a la salud de los habitantes. A éstos se agregan los provocados accidentalmente por el hombre que frecuentemente adquieren grandes proporciones (Durazo, 2011).

En el 2008 Cata, definió los accidentes ambientales como eventos inesperados que afectan, directa o indirectamente, la seguridad, la salud y la comunidad involucrada y causan impactos en el ambiente, de igual manera clasifica los accidentes ambientales como: Desastres Naturales y Tectónicos. Definiendo desastres naturales como las catástrofes provocadas por fenómenos de la naturaleza. En su mayoría no interviene la mano del hombre, en esta categoría están incluidos los terremotos, maremotos y huracanes. Y desastres Tectónicos como las catástrofes provocadas por las actividades realizadas por el hombre, tales como accidentes nucleares, derrame de químicos, explosiones, entre otros.

A su vez Galvao (2007), menciona que entre los riesgos más comunes que pueden afectar gravemente a las empresas son los riesgos geopolíticos (relacionados a cualquier peligro que surge de la geografía), los cuales se ven influenciados por condiciones adversas tales como terrorismo, acciones políticas (cambios de gobiernos), conflictos con otros países, entre otros. De hecho, estos riesgos son poco considerados por las empresas debido a que no son vistos como amenazas, sin embargo, las pérdidas asociadas a los riesgos geopolíticos pueden ser catastróficas. Así mismo Kunreuther (2006), hace referencia a otro tipo de riesgos, los cuales clasifica como desastres naturales (eventos de probabilidad bajo consecuencia), tales como: lluvias intensas, granizadas, tormentas, huracanes, terremotos, sismos y deslaves. Erbschloe (2008), coincide con lo mencionado anteriormente y afirma que “La existencia del hombre siempre ha estado plagada de eventos imprevistos en la naturaleza tales como terremotos, tormentas de nieve, huracanes, inundaciones, incendios, tornados y volcanes”. Sin embargo, Protección Civil Morelos (2012), clasifica los diferentes tipos de riesgos presentados por los autores anteriores como agentes perturbadores (Ver tabla 1), los cuales define como: fenómenos que pueden alterar el funcionamiento normal de los asentamientos humanos o sistemas afectables y producir en ellos un estado de desastre. Los primeros provienen de la naturaleza -generalmente de cambios en las condiciones ambientales, de los desplazamientos de las grandes placas que conforman el subsuelo, o de la actividad volcánica. Los de origen humano son consecuencia de la acción del hombre y de su desarrollo.

Tabla 1. Clasificación de los agentes perturbadores atendiendo a su origen.

Geológicos	Hidrometeorológicos	Químicos
<ul style="list-style-type: none"> • Sismo • Vulcanismo • Deslizamiento y derrumbes (Cerros) • Colapso de Suelos • Hundimiento y Agrietamiento de Suelos • Tsunamis • Flujo de Lodo 	<ul style="list-style-type: none"> • Huracanes de Impacto Directo • Lluvias Intensas • Inundaciones • Desbordamiento de Ríos • Granizadas • Temperaturas Extremas • Vientos Fuertes • Sequias • Deslaves • Tornados • Tormentas Eléctricas 	<ul style="list-style-type: none"> • Incendios Industriales • Incendios Urbanos • Explosiones • Derrame de Sustancias Químicas • Radiaciones • Fuga de Gases • Envenenamientos
Sanitarios	Socio-Organizativos	
<ul style="list-style-type: none"> • Intoxicaciones • Epidemias • Contingencias Ambientales • Plagas • Marea Roja • Lluvia Ácida 	<ul style="list-style-type: none"> • Disturbios Sociales • Terrorismo y Sabotaje • Interrupción de los Servicios Vitales a la Población • Accidentes Carreteros, Ferroviarios, Aéreos y Marítimos • Concentraciones Masivas de Población. 	

Fuente: Creado por el Autor; Basado de la guía para la preparación de emergencias de e-méxico (2010).

La tabla 1 muestra la clasificación de los agentes perturbadores de acuerdo a los factores que los originan, los cuales se clasifican en Geológicos, Hidrometeorológicos, Químicos, Sanitarios y Socio-Organizativos.

En México, la carencia de un buen plan de evacuación se vio revelada en la ciudad de Hermosillo, Sonora, el 5 de junio del año 2009, debido a que un incendio en una guardería del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dejó como saldo al menos 15 muertos y un número aún no determinado de menores heridos e intoxicados (Informativo 7, 2009). Momentos más tarde milenio (2009), afirmó que “la cantidad de niños fallecidos incremento a 49 y fueron 68 los niños lesionados”.

La empresa en la cual se está llevando a cabo el trabajo lleva por nombre Comisión Federal de Electricidad (CFE), esta empresa nace el 14 de Agosto de 1937, teniendo como objetivo un sistema nacional de generación, trasmisión y distribución de electricidad. Para el año de 1961 en la Ciudad de Hermosillo, Sonora, se fundó el Área de Control Noroeste (ACNO), la cual es una

de las siete áreas creadas por CFE para controlar la operación de los diferentes sistemas eléctricos del país.

Para una empresa de clase mundial como lo es CFE en especial el ACNO, el contar con el apoyo de Protección Civil ha permitido lograr un gran control en los procesos de prevención ante agentes perturbadores, ya que debido al gran apoyo brindado por dicha institución, el ACNO ha logrado mantener funcionales hasta el día de hoy sus programas de prevención, dentro de los cuales se contemplan los planes de contingencias; y define un plan de contingencia como un plan preventivo, predictivo y reactivo, ya que presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas (Comisión Federal de Electricidad, 2005).

Los planes de contingencia con que cuenta el ACNO son los siguientes:

- Geológicos: Plan de emergencia por sismo
- Hidrometeorológicos: Plan de emergencia por Huracán
- Químico: Plan de emergencia por explosión en la sala de ups (*Uninterrupted Power System*: por sus siglas en Inglés); Plan de emergencia por conato de incendio en el cuarto de la planta de emergencia; Plan de emergencia por conato de incendio en sala de operación; Plan de emergencia por conato de incendio en sala de cómputo.
- Sanitario: Plan de emergencia por derrame de aceite en el cuarto de la planta de emergencia; Plan de emergencia por derrame de diesel en el tanque de almacenamiento
- Socio-organizativo: Plan de emergencia por amenaza de bomba; Plan de emergencia por manifestación social; Plan de emergencia por situación de rehenes.

Para lo cual se proponen la implementación de algunos planes de contingencias que podrían servir de respaldo al Área de Control Noroeste, los cuales son:

- Geológicos: Plan de emergencia de movimiento por sismo.
- Hidrometeorológicos: Plan de emergencia por sequía.
- Sanitario: Plan de emergencia por epidemia (Influenza).

Como dato importante se puede mencionar que se ha buscado información referente a este tipos de temas solo que no se ha encontrado información específica a planes de contingencias sin embargo se ha rescatado información importante para el desarrollo del presente trabajo (como fuente primaria se está usando la base datos EBSCOHOST).

Problemática

En la actualidad el Área de Control Noroeste no tiene actualizados sus planes de contingencias. La última actualización que se hizo a estos planes fue en el mes de Diciembre del año 2010, lo cual da por entendido que se encuentran obsoletos; por lo tanto no cumple con lo establecido por Protección Civil Sonora (2009), ya que esta institución establece en su boletín oficial que los programas de prevención (Planes de contingencias) deben verificarse y actualizarse (de ser necesario) por lo menos cada seis meses, de lo contrario serán sancionados con multas equivalentes de cincuenta a cinco mil días de salario mínimo general diario vigente en la capital del Estado (Hermosillo) de las sanciones penales o Civiles que sean aplicables (Supremo Tribunal de Justicia, 2011). Lo cual podría traer como consecuencia que las acciones recomendadas en ellos podrían no ser los más apropiados y por ende perjuicios para la empresa. Razón por la cual se plantea lo siguiente: *Existe la necesidad de establecer las actividades necesarias para la implementación de los Planes de Contingencias (de movimiento por sismo; por sequía; por epidemia: Influenza) ante Fenómenos Naturales en el Área de Control Noroeste de Comisión Federal de Electricidad.*

Objetivo

Diseñar una propuesta para la implementación de planes de contingencias, los cuales son: Plan de emergencia de movimiento por sismo; Plan de emergencia por sequía; Plan de emergencia por epidemia (Influenza). a través de listas de verificación basadas en algunas normas de mexicanas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y el Centro Nacional de Prevención de Desastres (CENAPRED).

Método

A continuación se describen las distintas pasos para llevar a cabo el análisis y la propuesta de los planes de contingencias en el Área de Control Noroeste.

- **Delimitación del estudio:** debido a que la empresa en la cual se está llevando a cabo el estudio es una de varias delegaciones de Comisión Federal de electricidad, que se encuentra establecida en Hermosillo, Sonora, por lo cual esta investigación se delimitará al Área de Control Noroeste, trabajando específicamente en el análisis de los planes de contingencias.
- **Identificación del centro de trabajo:** esta parte del estudio se centrará principalmente en la recopilación de la información respecto a la empresa, además se tomarán algunos artículos de la base de datos EBSCOHOST relacionados con el tema bajo estudio; con esto se logrará tener un respaldo, generar algunas ideas y puntos de vistas, además serán de ayuda para el desarrollo del mismo.
- **Análisis de los planes de contingencias:** en esta parte del estudio se analizarán los planes de contingencia con que cuenta la empresa bajo estudio, para ellos se tomarán como base las NOM's de la secretaría del trabajo y previsión social siguientes: NOM-001-STPS-2008: Edificios, locales, instalaciones y áreas en los centros de trabajo-Condiciónes de seguridad (STPS, 2008); NOM-002-STPS-2010: Condiciónes de seguridad, prevención, protección y combate de incendios en los centros de trabajo (STPS, 2010); NOM-005-STPS-1998: Relativa a las condiciónes de seguridad e higiene en los centros de trabajo para el manejo, transporte y almacenamiento de sustancias químicas peligrosas (STPS, 1999); NOM-017-STPS-2008: Equipo de protección personal-Selección, uso y manejo en los centros de trabajo (STPS, 2008); NOM-019-STPS-2011: Constitución, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene (STPS, 2011); NOM-025-STPS-2008: Condiciónes de iluminación en los centros de trabajo (STPS, 2008); NOM-026-STPS-2008: Colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías (STPS, 2008). NOM-029-STPS-2011: Mantenimiento de las instalaciones eléctricas en los centros de trabajo - Condiciónes de seguridad (STPS, 2011); NOM-116-STPS-2009: Seguridad-Equipo de protección personal-Respiradores purificadores de aire de presión negativa contra partículas nocivas-Especificaciones y métodos de prueba (STPS, 2008). Y los reglamentos basados en la normativa de la STPS del Centro Nacional de Prevención de Desastres (CENAPRED, 2006). Se escogieron estas estas NOM's porque son las más adecuadas para desarrollar este tipo de trabajos (para la selección de las NOM's, se tomó en cuenta la opinión del representante del proyecto por parte del Área de Control Noroeste de Comisión Federal de Electricidad).

- Presentación de los resultados obtenidos: los resultados que se obtengan serán presentados al responsable del proyecto por parte del Área de Control Noroeste, con la intención de tomar acciones preventivas y dar seguimiento a dicha investigación.

Resultados

Como resultado del análisis y la propuesta de implementación de los planes de contingencias se obtuvo lo siguiente:

El Área de Control Noroeste no está cumpliendo con lo establecido por protección civil, debido a que esta institución en su boletín oficial establece que los programas de prevención (Planes de contingencias) deben verificarse y actualizarse (de ser necesario) por lo menos cada seis meses. Lo cual ACNO no actualiza sus planes de contingencias.

Además; tres de las NOM's utilizadas para la última actualización cambiaron de edición como se vio anteriormente. Debido a lo anterior se actualizaron los planes de contingencias tomando como referencia las listas de verificación de las normas antes planteadas.

Para una mejor comprensión, se presenta a continuación el plan de contingencia por sismo actual, y posteriormente el actualizado.

El Plan de contingencia actual tiene por prioridad:

La seguridad de nuestros empleados y otros visitantes es lo más importante, es por esto necesario, establecer los pasos para el desalojo de las instalaciones en caso de emergencia y asignar las responsabilidades para que el plan se lleve a cabo de una forma rápida, segura y ordenada. Esto incluye las medidas y acciones a seguir para la preservación de la vida y propiedad.

Algunas de las situaciones que pueden provocar un desalojo de emergencia son: incendios, colocación de artefactos explosivos, escape de gases peligrosos, derrames de materiales peligrosos y/o terremotos.

El Plan de emergencia tiene previstas 11 acciones que requieren la participación coordinada de la Brigada de Evacuación, de la Brigada de Combate contra Incendio, Brigada de Primeros Auxilios y del personal que se encuentra en el Área de Control Noroeste.

Antes:

1. Identificar si las instalaciones del se encuentran ubicadas dentro de un área sísmica según el Atlas Nacional de Riesgo Sísmicos.
2. Se deben identificar las zonas seguras y no seguras dentro de las oficinas y fuera de ellas.
3. Se deben conocer los peligros de un terremoto: Vidrios rotos, paredes derrumbadas, incendios, fugas de combustible o gas, cables eléctricos, oscuridad, etc.

Durante:

4. Nadie debe evacuar el inmueble, deben colocarse en la zona segura más cercana a su ubicación.
5. No entrar en pánico, mantener la calma y alejarse de ventanas u objetos colgantes, libreros.
6. No usar elevador.

Después:

7. Si ocurrió algún daño, recuperar el control de la situación.
8. La Brigada de Evacuación deberá solicitar al personal y/o visitantes que se encuentren en el inmueble permanezcan calmados, apaguen cigarrillos, solicitar auxilio en caso de heridas, realizar una inspección rápida para localizar cortos circuitos, fugas, equipo o mobiliario por caerse, derrames o materiales dañados.
9. En caso de necesidad de evacuar el inmueble por cualesquier peligro que resulte del sismo, llevar a cabo los Planes de Emergencia existentes que se requieran.
10. Elaborar un informe de lo ocurrido.
11. Analizar la ejecución del Plan de Emergencia por Sismo.

El Plan de contingencia actualizado tiene por prioridad:

La seguridad de nuestros empleados y la de los visitantes es lo más importante; es necesario establecer los pasos para el desalojo de las instalaciones en caso de emergencia y asignar las

responsabilidades para que el plan se lleve a cabo de una forma rápida, segura y ordenada. Esto incluye las medidas y acciones a seguir para la preservación de la vida y propiedad.

Algunas de las situaciones que pueden provocar un desalojo de emergencia son: incendios, colocación de artefactos explosivos, escape de gases peligrosos, derrames de materiales peligrosos y/o terremotos.

El Plan de emergencia por sismo tiene previstas 41 acciones que requieren la participación coordinada de la Brigada de Primeros Auxilios, Brigada de Prevención y Combate de Incendios, Brigada de Evacuación de Inmuebles, Brigada de Búsqueda y Rescate, y del personal que se encuentra en el Área de Control Noroeste.

Las actividades a llevar a cabo son las siguientes:

Antes

1. Conservar en condiciones seguras las instalaciones.
2. Realizar verificaciones oculares cada dos meses a las instalaciones, en caso de inconvenientes en techos, ventanas o paredes se deberán de realizar las reparaciones necesarias.
3. Contar con sanitario (retretes, mingitorios, lavabos, entre otros) limpios y seguros.
4. Proporcionar información a los empleados para el uso y conservación de las áreas de trabajo.
5. Dar capacitaciones constantes a los equipos de brigadistas.
6. Comunicar a los empleados los riesgos que puede ocasionar un sismo.
7. Identificar y señalar las áreas donde se requiera el uso obligatorio de equipo de protección personal.
8. Atender recomendaciones sobre medidas preventivas de seguridad.
9. Mantener en buenas condiciones el alambrado eléctrico, así como tuberías.
10. Contar con sistemas de iluminación eléctrica de emergencia.
11. Mantener bien iluminadas las áreas de trabajo.
12. Ubicar las señales de seguridad e higiene de tal manera que puedan ser observadas por los trabajadores; las señales deben advertir oportunamente al observador sobre: Puntos de

- reunión, rutas y salidas de evacuación; Ubicación de equipos o instalaciones de emergencia; Existencia de riesgos o peligros; Realización de acciones obligatorias; Prohibición de un acto susceptible de causar un riesgo.
13. Contar con elementos que permitan brindar la atención médica a un posible accidentado por contacto con la energía eléctrica.
 14. Colocar herbicidas, pesticidas y productos inflamables lejos de fuentes de calor.
 15. Mantener a un nivel de gasolina considerable los vehículos de transporte en caso de ser necesario.
 16. Almacenar agua purificada o hervida en recipientes irrompibles, sellados y que sean fáciles de cargar, en los cuales se presenten de una manera clara y visible la fecha de almacenamiento; de ser posible cambiar el agua de los recipientes por lo menos cada seis meses.
 17. Contar con un abastecimiento de alimentos no perecederos o enlatados y un abrelatas mecánico, tomando en cuenta la ocupación promedio de empleados, así como mantas o sacos de dormir.
 18. Almacenar artículos especiales para bebés, ancianos enfermos o incapacitados que pudieran requerirse entre sus visitantes.
 19. Tener a la mano números telefónicos de emergencias (cada teléfono funcional), botiquín de primeros auxilios, radio o radios portátiles y linternas con pilas.
 20. Contar por lo menos con un juego de llaves adicionales por área para accesos y vehículos.
 21. Asegurar firmemente al techo las lámparas y candiles (Mantener en buen estado los plafones, ductos de refrigeración y lámparas).
 22. Llevar consigo siempre que se encuentre dentro de las instalaciones su gafete de identificación, de ser posible con número telefónico y tipo de sangre.
 23. Contar con un listado de médicos y hospitales en la zona.

Durante

24. Conservar la calma (no permitir que el pánico se apodere de usted).
25. Tranquilizar a las personas que se encuentren a su alrededor (Ejecutar las acciones previstas en los simulacros).
26. Dirigirse a los lugares seguros previamente establecidos, es importante mantener cubierta su cabeza con ambas manos colocándola junto a sus rodillas.

27. Alejarse de los objetos que puedan caer, deslizarse o quebrarse.
28. De ser posible cerrar la llave de paso (agua), bajar el swich principal de alimentación eléctrica y evitar encender cerillos o cualquier otra fuente de incendio.

Nota: No se apresure a salir, el sismo dura sólo unos segundos y es posible que termine antes de que usted lo haya logrado.

Después

29. El equipo de brigadista correspondiente (primeros auxilios, prevención y combate de incendios, evacuación de inmuebles, búsqueda y rescate) deberá de verificar si dentro o fuera de las instalaciones de la Subárea de Control Obregón hay derrumbes, lesionados, incendios o fugas de cualquier tipo, de existir alguno de estos elementos el equipo de brigadista deberá de llevar a cabo sus acciones correspondientes.
30. Usar el teléfono solo para llamadas de emergencia.
31. Escuchar la radio para conocer la situación que se está presentando y colaborar con los equipos brigadistas.
32. Si es necesario evacuar el inmueble, hacerlo con calma, cuidado y orden, seguir las instrucciones del equipo de brigadistas.
33. Dirigirse al punto de reunión establecido.
34. No encender cerillos ni utilizar aparatos eléctricos hasta asegurarse que no hay fugas de cualquier tipo.
35. Efectuar con cuidado una revisión completa dentro y fuera de las instalaciones de la Subárea de Control Obregón (No hacer uso de la revisión si las instalaciones presenta daños graves).
36. Limpiar el escombros o los líquidos derramados que puedan ocasionar un daño o accidente.
37. Estar preparados para futuros sismos, llamados replicas. General mente son más débiles pero pueden ocasionar daños adicionales.
38. Alejarse de las áreas dañadas y evitar circular por donde existan deterioros considerables.
39. No consumir alimentos ni bebidas que hayan podido estar en contacto directo con vidrios rotos o algún contaminante.
40. En caso de quedar atrapado, conservar la calma y tratar de comunicarse al exterior golpeando con algún objeto.

41. No propagar rumores.

Por otra parte el plan de contingencia propuesto sería (por cuestiones de espacio solo se presenta el plan de contingencias por Sequía):

La seguridad de nuestros empleados y otros visitantes es lo más importante, es por esto necesario, establecer los pasos para el desalojo de las instalaciones en caso de emergencia y asignar las responsabilidades para que el plan se lleve a cabo de una forma rápida, segura y ordenada. Esto incluye las medidas y acciones a seguir para la preservación de la vida y propiedad.

Algunas de las situaciones que pueden provocar un desalojo de emergencia son: incendios, colocación de artefactos explosivos, escape de gases peligrosos, derrames de materiales peligrosos, epidemias y/o terremotos.

El Plan de emergencia por sequias tiene previstas 22 acciones que requieren la participación coordinada de la Brigada de Primeros Auxilios y de las personas que se encuentra en el Área de Control Noroeste.

El plan comienza cuando cualquier persona del Área de Control Noroeste escucha en algún medio informativo la presencia de sequias.

Las actividades a llevar a cabo son las siguientes:

Antes

1. Conservar en condiciones seguras las instalaciones.
2. Realizar verificaciones oculares cada dos meses a las instalaciones y equipos de refrigeración.
3. Revisar el estado de las tuberías, para evitar las pérdidas por averías.
4. Cerrar ligeramente las llaves de paso de las instalaciones para disminuir el caudal que sale por los grifos.
5. Almacenar agua y haga acopio de líquidos sustituibles: aguas minerales, refrescos, etc.
6. Ahorrar consumo en las labores de jardinería y limpieza de las instalaciones.
7. Contar con sanitario (retretes, mingitorios, lavabos, entre otros) limpios y seguros.
8. Proporcionar información a los empleados para el uso y conservación de las áreas de trabajo así como el uso del agua.
9. Comunicar a los empleados los riesgos que puede ocasiona una sequia.
10. Atender recomendaciones sobre medidas preventivas de seguridad.

11. Tener a la mano números telefónicos de emergencias, botiquín de primeros auxilios.
12. Llevar consigo siempre que se encuentre dentro de las instalaciones su gafete de identificación, de ser posible con número telefónico y tipo de sangre.

Durante

13. Usar el inodoro sólo por motivos imprescindibles.
14. Evitar regar las plantas y jardines.
15. Cuidar las labores de higiene. Especialmente procurando no tener el grifo abierto constantemente.
16. Evitar los ejercicios físicos que causen gran fatiga y sudoración.
17. Cuidar sus ojos, pues pueden verse afectados por una atmósfera seca.
18. Si el agua que consume no es de suministro controlado, ni envasada, hervir durante quince minutos antes de beberla.
19. Vigilar el perfecto estado de conservación e higiene de sus alimentos.

Después

20. Estar alerta por si las sequias se pudieran volver a presentar.
21. Regresar normalmente a sus actividades.
22. Verificar la eficiencia de las acciones realizadas ante los planes de contingencias por sequias.

Las Normas Oficiales Mexicanas que cambiaron (edición) desde la última actualización que se le hizo a los planes de contingencias son:

NOM-002-STPS-2000: Condiciones de seguridad, prevención, protección y combate de incendios en los centros de trabajo; NOM-019-STPS-2004: Constitución, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene; NOM-029-STPS-2005: Mantenimiento de las instalaciones eléctricas en los centros de trabajo - Condiciones de seguridad.

Conclusiones

La importancia que tiene este tipo de actividades en las empresas son de gran importancia ya que traen grandes beneficios para la misma; además el ambiente de trabajo es mejor debido a que se siente en los empleados y visitantes un ambiente de seguridad, lo cual creo que es lo más importante en las industrias, empresas e instituciones de todo el mundo.

En México existe poca investigación acerca de este tipo de temas (Planes de contingencias), debido a que estos están asignados a instituciones gubernamentales tales como lo son Protección Civil, La Secretaría de Trabajo y Previsión Social, La Secretaría de Gobernación, El Centro Nacional de Prevención de Desastres, entre otras.

Cabe señalar que se hizo una comparación entre algunos lineamientos propuestos por Protección Civil Nacional, Estatal, y Municipal, de los cuales se rescató información que será de utilidad para investigaciones futuras; como investigaciones futuras se pretende llevar a cabo la implementación de un Programa Interno de Protección Civil, el cual básicamente un instrumento de planeación y operación que se circunscribe al ámbito de una dependencia, entidad, institución u organismo con el fin de prevenir y preparar a la organización para responder efectivamente ante la presencia de riesgos que pudieran generar una emergencia o desastre dentro de su entorno.

Referencias

Cata (2008). *Aspectos teóricos sobre la planificación de emergencias*. Recuperado desde: <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/3000/Capitulo1.pdf> (Acceso 3 de Noviembre del 2012).

CENAPRED, (2006). *Desastres: Guía de prevención*. Recuperado desde: <http://www.cenapred.unam.mx/es/Publicaciones/archivos/2892006Desastress.pdf> (Acceso 16 de Noviembre del 2012).

Centro Nacional de Prevención de Desastres (2006). *Preparación para enfrentar los desastres en sus tres momentos: antes, durante y después*. Recuperado desde: <http://www.cenapred.unam.mx/es/Publicaciones/archivos/2892006Desastress.pdf> (Acceso 3 de Noviembre del 2012).

Comisión Federal de Electricidad (2005). *Misión, visión y valores de CFE*. Recuperado desde: <http://www.cfe.gob.mx/Calidad/saco/vision.html> (Acceso 3 de Noviembre del 2012).

Durazo, F. (2011). *Propuesta de un plan de emergencias*. (Tesis de maestría no publicada), Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora.

E-México, (2008). *Guía para la preparación de emergencias*. Consultado el 08 de Octubre del 2012 en: <http://e-mexico.gob.mx/documents/29736/71086/Guia-para-la-preparacion-de-emergencias.pdf>

Erbschloe, M. (2008). *Seguros y administración de riesgos*. Consultado el 28 de Agosto del 2012 en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e6h&AN=28544335&site=ehost-live>

Galvao, D. (2007). *Manejo global de los riesgos políticos*. Consultado el 28 de Agosto del 2012, de la base de datos: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25023396&site=ehost-live>

Informativo 7. (2009). *Deja al menos 15 víctimas incendio en guardería del IMSS en Sonora*. Consultado el 25 de Octubre del 2012 en: <http://info7.mx/a/noticia/105521>

Kunreuther, H. (2006). *Riesgos y reacción*. Consultado el 3 de Septiembre del 2012, en la base de datos Ebsco: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=23508185&site=ehost-live>

Milenio (2009). *Imágenes del sexenio: Incendio en la guardería ABC*. Consultado el 6 de Septiembre del 2012 en: <http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias/2011/656481a84786e736e71b1fbe237c3930>

Promoción de la Salud, (2010). *Conocimientos sobre planes de evacuación por parte de los empleados públicos de la sede central de la universidad de caldas durante el período 2004*. Recuperado desde: http://promocionsalud.Ucaldas.edu.co/downloads/Revista%2010_10.pdf. (Acceso 3 de Noviembre del 2012).

Protección Civil Morelos, (2012). *Fenómenos Perturbadores*. Recuperado desde: <http://proteccioncivil.morelos.gob.mx/fenomenos.html> (Acceso 20 de Noviembre del 2012).

Protección Civil Sonora. (2009). *Términos de referencia*. Recuperado desde: http://www.proteccioncivil.sonora.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&Id=20&Itemid=37 (Acceso 2 de Noviembre del 2012).

STPS, (2008). *NORMA Oficial Mexicana NOM-001-STPS-2008, Edificios, locales, instalaciones y áreas en los centros de trabajo- Condiciones de seguridad*. Recuperado desde: <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/Nom-001.pdf> (Acceso 16 de Noviembre del 2012).

STPS, (2010). *NORMA Oficial Mexicana NOM-002-STPS-2010, Condiciones de seguridad- Prevención y protección contra incendios en los centros de trabajo*. Recuperado desde: <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/Nom-002.pdf> (Acceso 16 de Noviembre del 2012).

STPS, (1999). *NORMA Oficial Mexicana NOM-005-STPS-1998, Relativa a las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo para el manejo, transporte y almacenamiento de sustancias químicas peligrosas*. Recuperado desde: <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/Nom-005.pdf> (Acceso 16 de Noviembre del 2012).

STPS, (2008). *NORMA Oficial Mexicana NOM-017-STPS-2008, Equipo de protección personal- Selección, uso y manejo en los centros de trabajo*. Recuperado desde: <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/Nom-017.pdf> (Acceso 16 de

Noviembre del 2012).

STPS, (2011). *NORMA Oficial Mexicana NOM-019-STPS-2011, Constitución, integración, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene*. Recuperado desde: <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/Nom-019.pdf> (Acceso 16 de Noviembre del 2012).

STPS, (2008). *NORMA Oficial Mexicana NOM-025-STPS-2008, Condiciones de iluminación en los centros de trabajo*. Recuperado desde: <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/Nom-025.pdf> (Acceso 16 de Noviembre del 2012).

STPS, (2008). *NORMA Oficial Mexicana NOM-026-STPS-2008, Colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos por fluidos conducidos en tuberías*. Recuperado desde: <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/Nom-026.pdf> (Acceso 16 de Noviembre del 2012).

STPS, (2011). *NORMA Oficial Mexicana NOM-029-STPS-2011, Mantenimiento de las instalaciones eléctricas en los centros de trabajo-Condiciones de seguridad*. Recuperado desde: <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/Nom-029.pdf> (Acceso 16 de Noviembre del 2012).

STPS, (2009). *NORMA Oficial Mexicana NOM-116-STPS-2009, Seguridad-Equipo de protección personal-Respiradores purificadores de aire de presión negativa contra partículas nocivas-Especificaciones y métodos de prueba*. Recuperado desde: <http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/dgsst/normatividad/normas/Nom-116.pdf> (Acceso 16 de Noviembre del 2012).

Supremo Tribunal de Justicia, (2011). *Ley de Seguridad Pública Para el Estado de Sonora*. Recuperado desde: [http://www.stjsonora.gob.mx/reformas/Reformas 140711%203.pdf](http://www.stjsonora.gob.mx/reformas/Reformas%20140711%203.pdf) (Acceso 2 de Noviembre del 2012).

Capítulo IX. Mejora de un Proceso de Gestión de Mercadeo empleando Tecnología de Información

Elvia Viviana Berúmen Ruelas, Elsa Lorena Padilla Monge, Iván Tapia
Moreno & Elva Lizeth Gutiérrez Mendívil
elsa.padilla@itson.edu.mx

Resumen

En una empresa de giro comercial se realizó un estudio al proceso que se denominó “Gestión de Mercadeo”, al cual se le implementaron mejoras con la aplicación de tecnología de información. Luego de un diagnóstico, se obtuvieron elementos clave, tales como la necesidad de información oportuna con la cual lograr mejores decisiones. Se hizo uso de una metodología que constó de dos grandes momentos; en el primero, el enfoque fue conocer los procesos actuales, documentarlos, y comenzar con la mejora por medio de diversas actividades para ir mejorándolos, una vez que se tuvo mayor estabilidad en sus procesos; se continuó en la segunda parte, donde se implementó el Plan-Do-Check-Act (PDCA), para los flujos del segmento de la simplificación del proceso. Durante los primeros pasos se detectaron diversas problemáticas que afectaban al proceso de Gestión de Mercadeo, entonces se utilizaron diversas herramientas de análisis, donde se obtuvo la propuesta de apoyo para la mejora, por medio de la implementación de tecnología de información, asimismo se realizó el diseño de un proceso actual y esperado. La mejora se dio en base a la implementación de software, donde se evaluaron diversos criterios esperados por el cliente, se efectuó la instalación y configuración de la aplicación en la empresa, se capacitó a los empleados, posteriormente se realizaron pruebas para verificar que funcionara adecuadamente y pruebas para medir los resultados esperados. El resultado fue satisfactorio, se logró cumplir con el objetivo planteado, asimismo se lograron mejoras considerables en otros procesos involucrados indirectamente.

Palabras Clave: Mejora de procesos, tecnologías de información, PyME.

Antecedentes y Marco de Referencia

Existen muchas oportunidades que brindan las Tecnologías de Información (TI) para lograr una eficiente organización. Las TI ocupan un lugar en la sociedad y en la economía del fin de siglo, con una importancia creciente. El concepto de TI es amplio, abarca todo lo relacionado a la conversión, almacenamiento, protección, procesamiento y transmisión de la información. El concepto se emplea para englobar cualquier tecnología que permite administrar y comunicar información (Alegsa, 2012).

Tomando como base a las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) es posible encontrar como en su mayoría éstas compiten entre ellas en eficiencia y mejor servicio, en comparación con otras

industrias; muchas industrias de fuerte crecimiento que le apuestan a las TI para su desarrollo. Donde Arceo (2009) comenta que la supervivencia en esta economía global se deberá a la habilidad que muestren las PyME para mejorar sus procesos y productos agregando innovación y capacidades aprendidas. En este contexto, las TI juegan un rol clave en este proceso, al facilitar el acceso a fuentes externas de conocimiento y establecer canales para la innovación, crecimiento y mejora de sus procesos. El uso de las TI hoy en día está cambiando progresivamente y más aún lo podemos ver para las PyME, ayudando este al fortalecimiento de las organizaciones. Las TI proporcionan a las PyME oportunidades que no se han explotado en su totalidad. A pesar del reconocido rol competitivo de las TI, es sabido ampliamente que su aplicación en las PyME aún sufre un rezago, y en general, existe una seria deficiencia en la adopción y uso de dichas herramientas (Corso et al., citados en Arceo, 2009).

Adentrándose a la empresa que se tiene bajo estudio, ésta es una empresa de giro comercial dedicada a la compra venta de productos de remodelación corporal, nutrición celular y lencería, la cual maneja el concepto de negocio de multinivel, que con más de 10 años en la región ha reconocido la importancia del uso de herramientas de TI para la mejora de sus procesos a través del paso del tiempo y bajo la demanda que se ha generado.

Es por ello que se realizó un análisis preliminar dentro de este organismo, para concluir con la necesidad de realizar mejoras que puedan generar ventaja competitiva, partiendo de la aplicación de metodologías de desarrollo de procesos, que incluyan la implementación de TI como apoyo en una mayor parte de sus actividades. Como dato adicional, cabe destacar que dicha empresa realiza el control de sus operaciones básicas, únicamente con el uso de herramientas de ofimática. La necesidad particular de la empresa surge en el momento en que a nivel centralizado se toma la decisión de eliminar los centros de distribución autorizados (franquicias), quedando éstos de forma libre e independiente, por lo cual todos los procesos sufrieron cambios, al no contar con la herramienta de TI auspiciada por la matriz para el control de sus compras y gestión de mercadeo, uno de los eslabones de mayor importancia de la empresa pues de allí surgía el control total del multinivel y el control de las distribuidoras afiliadas.

De acuerdo al análisis realizado a la empresa (en base a entrevistas, observación y encuestas) se detectaron algunas áreas de oportunidad a trabajar, debido a los cambios generados por la

disociación de los centros, las actividades se realizan de forma manual, lo cual implica ciertos retrasos, pérdidas y falta de control en diversas áreas. Asimismo, la empresa ha estado integrando nuevas marcas dentro de su giro comercial, por lo cual el control de la información por marca resulta de vital importancia (para el control del multinivel por marca), siendo el modelo de venta multinivel el mayor generador de ganancia, tanto para la empresa como para las personas afiliadas (distribuidores); por lo cual el hecho de contar con información eficaz, eficiente y disponible es de vital importancia para la toma de decisiones. Debido a que actualmente tal proceso se realiza de forma manual, se está generando para la empresa mayor trabajo a la hora de generar los reportes necesarios, igualmente se percibe cierta incertidumbre y margen de error en su captura, y por lo tanto genera un retraso en la toma de decisiones (ver tabla 1). Adicional a lo anterior, se observa dentro de sus actividades cierto individualismo, teniendo resultados por separado.

Tabla 1. *Valor Actual proceso de Gestión de Mercadeo*

Actividad	Proceso Involucrado	Valor Actual	Margen de Error
Generar Nota de Venta	Venta	5 minutos	1/30 capturas con Error
Alta de Distribuidor	Gestión de distribuidor	N/A	
Alta de producto	Planeación de abastecimiento	N/A	
Gestión de inventario	Planeación de abastecimiento	60 min	1/10 capturas de producto con Error
Generar Reporte Diario de venta	Venta	10 minutos	Doble verificación manual 1/5 errores encontrados
Generar reporte por distribuidor	Gestión de distribuidor	10 minutos	
Generar reporte de compra por línea de producto	Gestión de Mercadeo	20 minutos	
Generar reporte de reposición de producto diario	Gestión de Mercadeo	N/A	
Generar reporte detallado de producto adquirido por distribuidor	Gestión de Mercadeo	28 minutos	Doble verificación

Es por ello que se define al proceso estratégico Gestión de Mercadeo (ver Figura 1) dentro de la cadena de valor de la empresa como el eslabón de mayor impacto, pues su rol involucra mucha responsabilidad y sobre todo es en este proceso en el cual se determinan el logro de las metas y objetivos, tanto a nivel empresa como a nivel distribuidor, lo cual implica la generación y alcance de sus regalías a final del periodo. De manera más específica, es posible afirmar que para la empresa es necesario contar con información diaria de las ventas realizadas por distribuidor, para poder hacer una captura y reposición de producto, y así visualizar al final del día en la *Oficina Virtual* (página patrocinada por la marca, la cual permite gestionar las tareas administrativas de cada distribuidor) de la marca el avance correspondiente a cada distribuidor y con ello conocer el estatus diario con información confiable y el acercamiento a sus metas por periodo, y que con ello tengan la seguridad de lograr las regalías esperadas; de otro modo, al realizarse este proceso de forma manual existe alta probabilidad de ocurrencia de errores, y como resultado los distribuidores dejarían de lograr sus metas y por ende se produciría una pérdida monetaria.

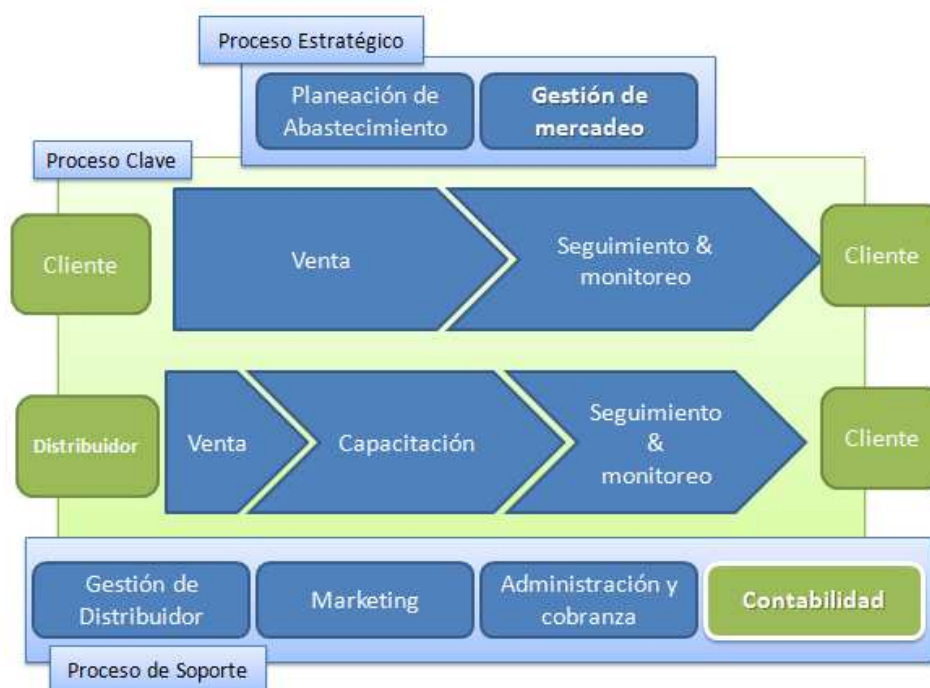


Figura 1. Cadena de valor de la empresa Daluvi (fuente: elaboración propia).

La Tabla 2 muestra los resultados actuales y esperados diagnosticados mediante el análisis de los procesos de la empresa.

Tabla 2 Indicadores determinados para los procesos básicos de la empresa (fuente: elaboración propia)

Es	Debiera ser	Área de oportunidad
Generación de nota de venta manual	Capturar el 100% de las ventas por medio de punto de venta	Eliminar el proceso manual, generar reportes con los resultados
Conteo manual de inventario	Altas y bajas automáticas, reportes en tiempo real de stock por medio de reportes.	Información oportuna para la toma de decisiones
Realización de corte de caja manual	Generación de reporte de ventas automatizado digital	Control de ventas, reportes diario, semanal, mensual.
Seguimiento de clientes manual	Reporte de venta por cliente, créditos, abonos, puntuación.	Toma de decisiones en el área de mercadeo
No existe la generación de reportes inteligentes	Generación de reportes por ventas, compras, clientes, inventarios, etcétera.	Reportes oportunos para la toma de decisiones de la empresa
Falta estrategias de venta local	Dar seguimiento al 100% de las solicitudes de servicios.	Incrementar el porcentaje de seguimiento de solicitudes de servicios.

Problema

Según los indicadores determinados por la empresa, es posible priorizar para el caso particular a la Gestión de Mercadeo como su indicador a la generación de reportes inteligentes y confiables para la toma de decisiones en menor tiempo. Por lo cual se busca la integración, en primer lugar, de las áreas dentro de la empresa para lograr un control y eficiencia de sus actividades, generando una propuesta de valor. De ahí que surge el siguiente planteamiento del problema: ¿Cómo optimizar el tiempo dedicado al proceso de gestión de mercadeo por medio del uso de la TI para lograr las metas de negocio?

Objetivo

Para dar respuesta se tiene como objetivo de proyecto: Mejorar el proceso de gestión de mercadeo, por medio de la aplicación de una metodología formal, que involucre el uso de TI que incluya la reducción en los tiempos de respuesta de reportes clave, para hacer eficientes las operaciones de la organización logrando los objetivos de negocio.

El uso de TI como fuente de desarrollo de las PyME está mostrando cada vez más su importancia, se sitúa como una fuente de posición competente entre los mercados con el uso óptimo de ella. Los dueños de pequeños y medianos negocios deben empezar a integrar a sus labores el uso de herramientas, lo cual les permitirá abrir nuevos nichos de mercado y buscar la mejora continua (Cortés, 2011). Trayendo consigo beneficios de impacto de gran relevancia para las PyME pues en ella se reflejara la automatización de los procesos en caso particular la empresa en cuestión a la cual le permitirá obtener un mejor control, automatizado con el uso de TI, reducir el tiempo en su ejecución así como los errores cometidos al realizarse de manera manual.

El hecho de no tomar la decisión de involucrar un cambio como el que se pretende durante esta investigación, podría traer consigo más de lo mismo: capturas manuales y tardías, pérdida de información, errores de captura, pero sobre todo en la cuestión estratégica, pues no se contará con información inteligente; asimismo, pérdida de fidelización de clientes y su seguimiento y con todo ello pérdidas monetarias para la empresa. El uso de tecnologías de información es esencial para el crecimiento de la organización, pero la adopción de ella debe ser de manera inteligente, analizando fuertemente las necesidades de cada negocio, su giro, sus procesos y sus objetivos todo esto para brindar una solución apegada a sus necesidades y alineada a las metas deseadas, para una PyME la implementación podrá requerir ciertos retos, pero las ventajas a corto y largo plazo revelarán su aumento de productividad. Esto justifica la realización del presente proyecto.

Método

La mejora de procesos de una organización acompañada del uso de nuevas tecnologías de información (TI), requiere del logro de ciertas actividades para conseguir una implementación exitosa; en primer lugar, el documentar los procesos actuales o esperados en una entidad y ponerlos en función ya por de por sí parece laborioso, a esto se le añade el uso de nuevas herramientas en base a tecnologías de información para lograr los objetivos y metas propuestas en dicha entidad, pero teniendo como “barreras” la resistencia al cambio, la cultura laboral y hasta la costumbre de años de realizar ciertas actividades de forma manual, y hacer un cambio paulatino e innovador hacia la mejora de procesos con el involucramiento de TI por medio del seguimiento de una metodología propuesta.

El objeto de estudio fue el Proceso de Gestión de Mercadeo de los procesos estratégicos de la cadena de valor. Fue utilizada la metodología de Mejora de procesos básicos. Dicha metodología consta de catorce pasos, que se realizan de acuerdo a ciertas condiciones (ver Figura 3), la cual se enfoca en el conocer los procesos actuales, documentarlos, y comenzar con la mejora por medio de diversas actividades para ir mejorándolos hasta el logro de la simplificación de sus procesos y que se encuentren estables.

Su selección se basa en la necesidad de mejorar el proceso de Gestión de Mercadeo y la adecuación de los procesos involucrados. Es necesario precisar que se trata de un caso de mejora continua y no de reingeniería, ya que el proceso bajo estudio se encuentra razonablemente próximo a los niveles de exigencias de los clientes (Un Jan, 2007), mientras que se entiende como reingeniería al cambio radical generado en el proceso.

A lo largo del primer paso se logró el primer acercamiento con la empresa, asimismo se utilizaron métodos para la recopilación de datos tales como entrevistas, encuestas para iniciar con el análisis de la situación actual de la organización y conocer su problemática; una vez recopilada la información se generó una propuesta de consultoría académica para dar inicio al trabajo en la entidad. En esta etapa se realizó el acta constitutiva del proyecto.

Durante la etapa o paso 2 se generó la estructura organizacional de las personas involucradas durante la elaboración del proyecto, para ello se midieron diferentes factores tales como: responsabilidades, recursos disponibles y necesarios tales como las personas, tiempo, dinero y materiales, establecimiento de los requisitos de información, y determinar el nivel del equipo de la autoridad. Siendo en este paso donde se firmó de consentimiento la carta constitutiva del proyecto.

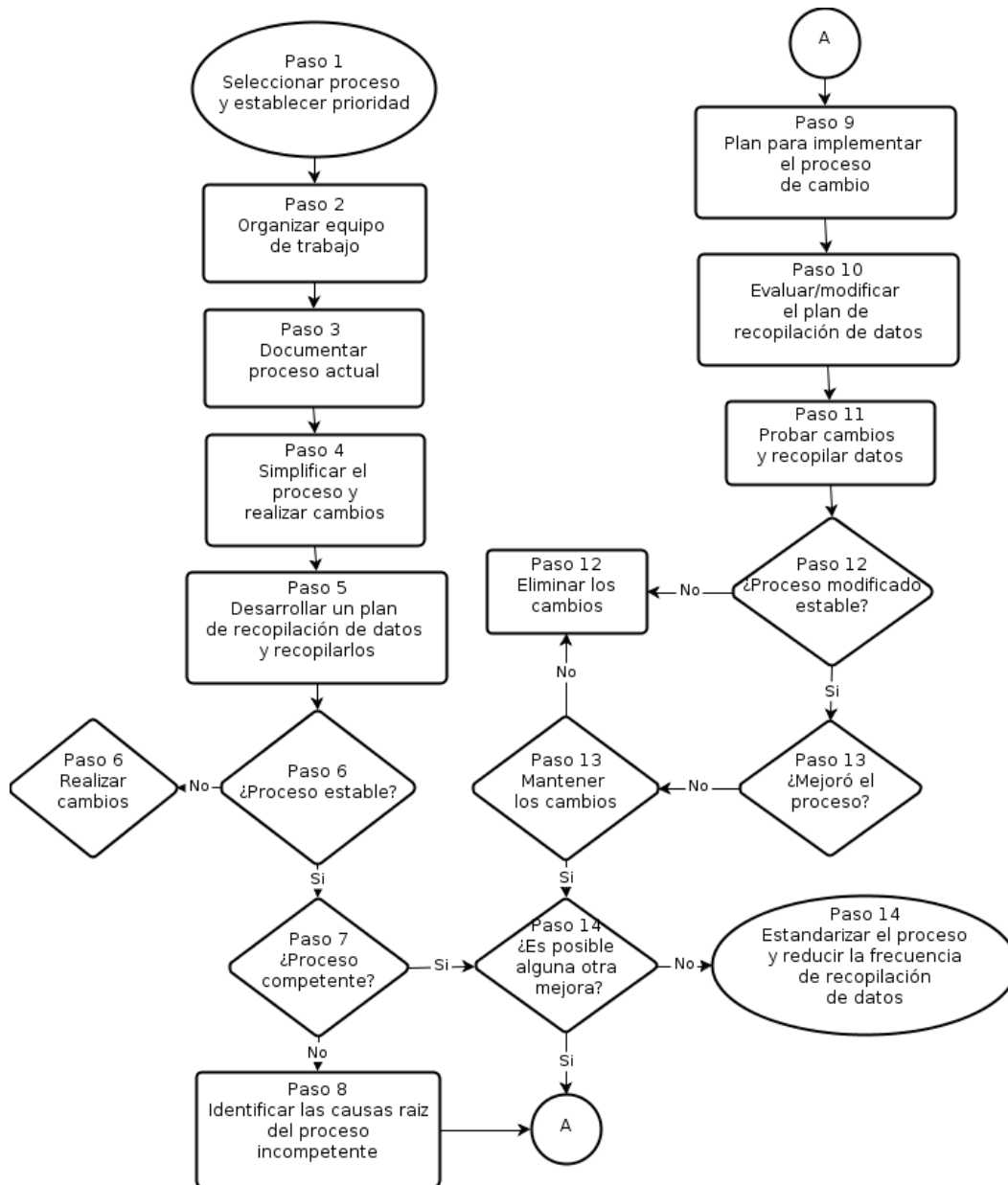


Figura 2. Diagrama del proceso indicado en la Metodología de mejora de procesos básicos

Resultados

Se realizaron varias visitas a la organización, con el fin de obtener los datos de las funciones particulares que se realizan en la entidad; como la empresa no contaba con un marco estratégico se dio inicio por parte de la generación de estos resultados obteniendo su Misión, Visión, Valores, Cadena de Valor, Análisis FODA. Todos estos resultados se realizaron en conjunto con el cliente por medio de un taller, logrando la generación de los elementos antes mencionados

autorizados por el propio cliente, seguido al levantamiento de datos se encontraron diversas actividades y procesos; partiendo de esta observación se inicio una diagramación de los procesos de mayor impacto en la organización dichos diagramas se realizaron utilizando la herramienta Microsoft VISIO. Cada resultado obtenido fue evaluado por el cliente de conformidad (ver Figura 4).

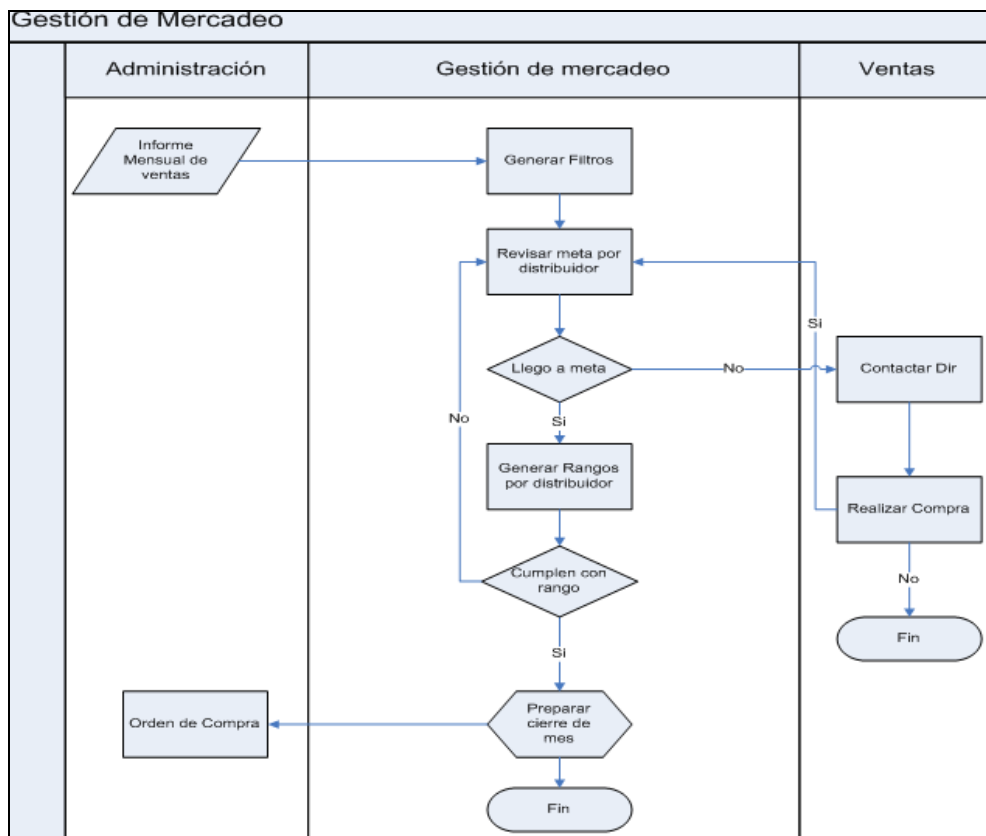


Figura 4. Proceso actual de Gestión de Mercadeo.

Una vez obtenida la información de los procesos de mayor valor en la organización se mantuvo una reunión formal con el cliente, con el fin de seleccionar el proceso de mayor impacto y que genera mayor valor en la organización. A dicho proceso que se le nombró Gestión de Mercadeo, se le realizaron varios análisis verificando la información necesaria para realizarlo, los componentes que implican y los tiempos en que se genera, de tal forma que se buscará la simplificación al proceso mediante la eliminación de actividades redundantes o innecesarias.

Se realizó un formato de recopilación de datos y de referencia, datos que funcionaron como un historial de comparación de modelos generados durante la investigación. En este mismo paso se dio inicio a la recopilación y generación de indicadores involucrados en el proceso

Se realizó una evaluación con el cliente del proceso priorizado (Gestión de Mercadeo) para verificar las actividades involucradas en el proceso, así como su funcionamiento actual y la medición de su estabilidad como proceso, utilizando como referencia los indicadores esperados anteriormente detectados, y evaluar si existen variaciones entre ellos.

Se realizó una nueva evaluación, en donde se midió la capacidad del proceso al cumplimiento esperado por (ver tabla 3) el cliente y en base a los fundamentos esperados expuestos por el cliente y los involucrados.

Tabla 3 Indicadores determinados para los procesos después de la implementación
(fuente: elaboración propia)

Es	Debiera ser	Área de oportunidad	Valor actual
Generación de nota de venta manual	Capturar el 100% de las ventas por medio de punto de venta	Eliminar el proceso manual, generar reportes con los resultados	El proceso muestra un promedio de 8 minutos en la generación de venta manual.
Conteo manual de inventario	Altas y bajas automáticas, reportes en tiempo real de stock por medio de reportes.	Información oportuna para la toma de decisiones	La actividad se realiza en 65 minutos promedio, en el cual se realiza una anotación informal de las existencias por producto.
Realización de corte de caja manual	Generación de reporte de ventas automatizado digital	Control de ventas, reportes diario, semanal, mensual.	El corte de caja arroja 28 minutos promedio para su elaboración
Seguimiento de clientes manual	Reporte de venta por cliente, créditos, abonos, puntuación.	Toma de decisiones en el área de mercadeo	Se genera según el tipo de solicitud y puede tomar 15 minutos en obtener datos; se ha mostrado falta/perdida de información para esta actividad, en un 15% no existe tal información
No existe la generación de reportes inteligentes	Generación de reportes por ventas, compras, clientes, inventarios, etcétera.	Reportes oportunos para la toma de decisiones de la empresa	Tiempo de obtención por tema: Ventas: 45 min aprox. Compras: 2.5 horas por período Clientes: 15 minutos Inventarios: Por petición 65 minutos y existe pérdida de información pues no manejan un historial.
Falta estrategias de venta local	Dar seguimiento al 100% de las solicitudes de servicios.	Incrementar el porcentaje de seguimiento de solicitudes de servicios.	Mostró un 85% de seguimiento a las peticiones.

Durante el paso 8, se realizó un taller, en el cual se buscó identificar las posibles razones por las cuales se estaban obteniendo datos inestables y tardíos durante el procesos, por medio de el intercambio de ideas y en base a la aportación del equipo de trabajo se realizo una propuesta en base a tecnología de información para lograr automatizar, digitalizar y proveer de la información que el proceso estaba demandando.

En la Fase 9 Se desarrolló un plan para implementar la mejora estipulada en el paso anterior, el cual implicó la adquisición de un software como respuesta al cambio detectado.

Se tomó como referencia la metodología para la selección de software, como una guía para el logro de la implementación del mismo. Como parte de la investigación de propuestas de software, se realizó una junta con el cliente en la cual se plasmaron los objetivos esperados y deseados; así mismo se le dio a conocer las diversas opciones que existen en el mercado para la adquisición de un software; una vez logrado un acuerdo de los requerimientos se identificaron los proveedores de herramientas de TI posibles y de qué tipo (empaquetado, software libre, proveedor regional, compra virtual, etc.) como resultado se generó un listado de requerimientos por parte del cliente en función a las necesidades detectadas previamente. Para la evaluación de los diversos proveedores detectados se generó una convocatoria por medio de una RFP (*request for proposal*), para evaluar el nivel de cumplimiento a los requerimientos que tenga cada proveedor, una vez obtenida la respuesta, se recopilaron y analizaron los resultados obtenidos por cada participante.

Una vez analizada la información obtenida, se realizaron demostraciones de la funcionalidad del sistema propio propuesto, así mismo se evaluaron otros elementos considerados importantes por el cliente como el soporte técnico, su estrategia implementación y el costo. Se llevó a cabo la negociación de contratación del proveedor seleccionado y se dio inicio inmediato al plan de implementación y verificación. Para poder implementar fue necesario evaluar la infraestructura con la cual contaba la empresa y el tiempo de vida que esté presente así mismo se evaluó la necesidad de adquirir nuevos recursos para el perfecto funcionamiento de la aplicación. Una vez implementada en su totalidad el software adquirido, se realizaron los ajustes pertinentes al proceso de Gestión de Mercadeo, asimismo se dio capacitación al personal involucrado en el uso

de la herramienta. Se modificó el flujo de trabajo que realizaba el proceso adaptado (Ver figura 5).

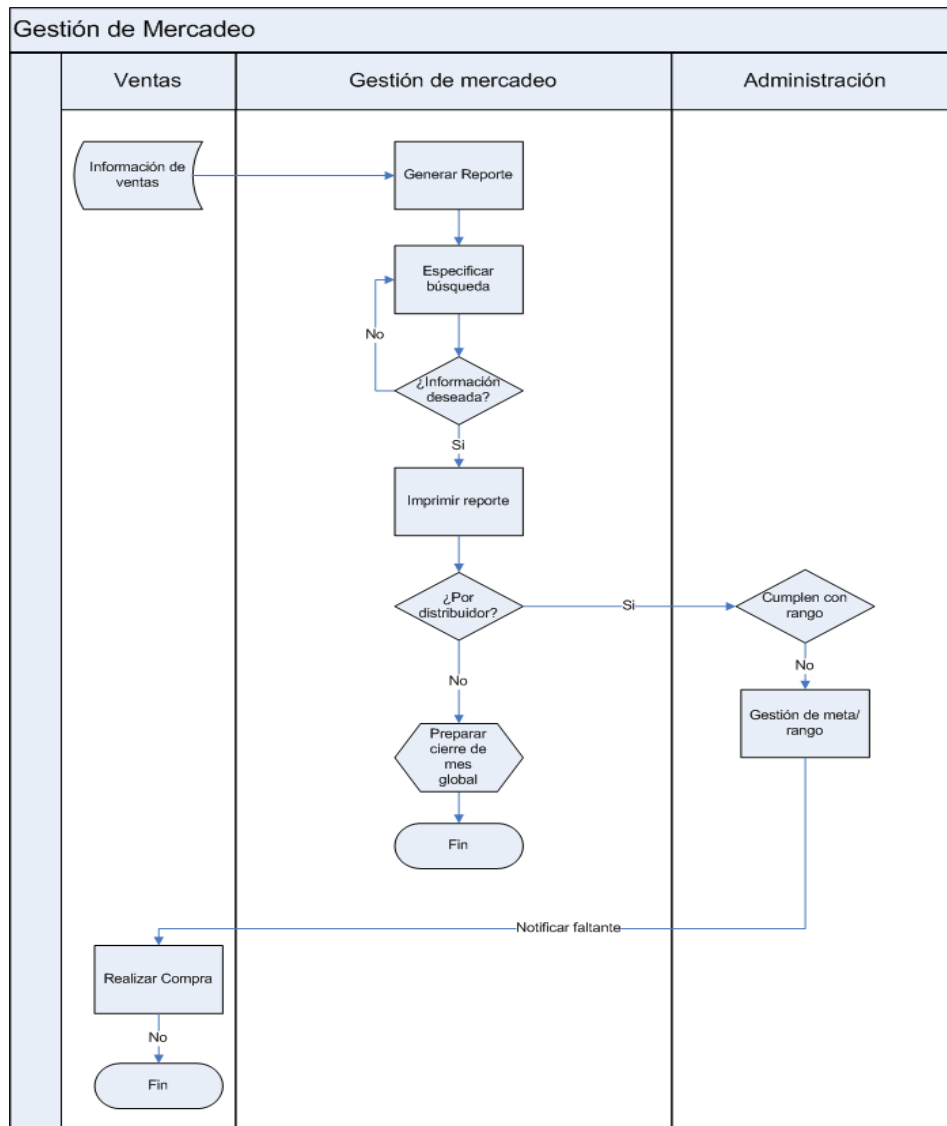


Figura 5. Proceso de gestión de mercadeo después de la implementación del cambio

En el paso 10, se evaluó el documento de referencia, en el cual se verificaron cambios generados con el uso de la nueva herramienta quedando indicadores estables, datos generados en el paso 5.

Se generó un plan para realizar pruebas a los cambios obtenidos durante el paso 11, tomando en cuenta los indicadores generados anteriormente para medir los cambios que haya ocasionado la nueva funcionalidad. Se aseguró por medio de capacitaciones de personal el perfecto

funcionamiento y entendimiento por parte del personal que involucra en sus actividades el uso de la nueva herramienta. Se realizaron pruebas con el personal y se recopilaron datos (Ver Tabla 4).

Tabla 3. Resultados de evaluación de procesos

Guía de verificación de cumplimiento de la implementación				
Actividad	Proceso Involucrado	Valor anterior	Valor Actual	Observaciones
Generar Nota de Venta	Venta	5 minutos	2 minutos	En base a una compra de 5 artículos
Alta de Distribuidor	Gestión de distribuidor	N/A	1 minuto	
Alta de producto	Planeación de abastecimiento	N/A	2 minutos	Incluye alta, línea y costo
Gestión de inventario	Planeación de abastecimiento	60 min	5 minutos	Permite la selección por línea de producto o marca
Generar Reporte Diario de venta	Venta	15 minutos	1 minuto	
Generar reporte por distribuidor	Gestión de distribuidor	28 minutos	2 minutos	
Generar reporte de compra por línea de producto	Gestión de Mercadeo	30 minutos	1 minuto	
Generar reporte de reposición de producto diario	Gestión de Mercadeo	5 minutos	1 minuto	
Generar reporte detallado de producto adquirido por distribuidor	Gestión de Mercadeo	18 minutos	1 minuto	Maneja cualquier rango/ periodo señalado

Durante el paso 12, se evaluó la estabilidad del nuevo proceso por medio de pruebas a la aplicación, asimismo se llevó a cabo un taller con el cliente, para verificar si la herramienta estaba cumpliendo con los objetivos señalados al inicio del proyecto; además se verificó que existiera un entendimiento en el uso de ella por todas las partes y que se lograra un uso óptimo.

En el paso 13, se realizó una evaluación por parte de entrevistas si el cambio mejoró el proceso. Utilizando los datos recogidos en Paso 11, se realizó una verificación de respuesta a las necesidades expuestas con el cliente, al momento de percatar alguna falta, se le hizo hincapié al proveedor para la verificación de los reportes faltantes, una vez adaptados, se le realizó una muestra al cliente, se mantuvo bajo observación del cumplimiento total a las funciones esperadas, para poder dar seguimiento al siguiente paso de la metodología (ver tabla 5).

Tabla 4 *Guía de Verificación de Mejora a la implementación Final (fuente: propia)*

Actividad	Proceso Involucrado	Valor anterior	Valor Actual	Cumplimiento/Mejora
Generar Nota de Venta	Venta	5 minutos manual	2 minutos Con TI	Se realiza pertinentemente, el tiempo para este proceso arroja un tiempo de 2 minutos promedios. Disminución de errores de captura, en un 99% ya que se realiza de manera sistematizada y arroja los datos en tiempo real.
Alta de Distribuidor	Gestión de distribuidor	N/A	1 minuto	Existe un registro en Base de Datos de los clientes anteriores y nuevos en el negocio, así como su posibilidad para gestionarse individualmente.
Alta de producto	Planeación de abastecimiento	N/A	2 minutos	Existe el registro de cada uno de los artículos existentes, así como la opción de agregar líneas de producto que se vayan agregando a la empresa, gestión amigable y en tiempo real, de Producto, tipo de producto, Línea, etcétera (petición de cliente) Permite la selección por línea de producto o marca; Generar reporte por Marca, Producto, Existencias
Gestión de inventario	Planeación de abastecimiento	60 min	5 minutos	Disminución en un 90% en el control de inventario, pues de realizan las capturas de compras/ ventas/ otras salidas en tiempo real, solo cabe mencionar falta un poco de cambiar la cultura de trabajo para tener un 0% de error.
Generar Reporte Diario de venta	Venta	15 minutos	1 minuto	Permite generar reporte en tiempo real de la venta diaria, con totales p detallado de cada compra desglosado así como la reposición de producto.
Generar reporte por distribuidor	Gestión de distribuidor	28 minutos	2 minutos	Reporte generado en base ha filtrado por distribuidor/ Proveedor

Generar reporte de compra por línea de producto	Gestión de Mercadeo	30 minutos	1 minuto	Reporte generado en base ha filtrado por Proveedor, Distribuidor o línea de producto.
Generar reporte de reposición de producto diario	Gestión de Mercadeo	5 minutos	1 minuto	Reporte generado en base ha filtrado deseado, por proveedor, línea de producto.
Generar reporte detallado de producto adquirido por distribuidor	Gestión de Mercadeo	18 minutos	1 minuto	Maneja cualquier rango/ periodo señalado

Por último durante el paso 14, se realizaron las estandarizaciones correspondientes a los cambios sufridos en el proceso y se redujo la recopilación de comparación de datos, se determinó como factibles las mejoras de proceso adicionales. El equipo junto con el cliente se enfrentó a la evaluación después de simplificación del proceso en el paso 7 y otra vez después de iniciar una mejora en los pasos 8 a 13 (ver tabla 8). Teniendo como resultado las mejoras descritas esperadas dentro de la tabla 8, obteniendo un resultado positivo pues se logró obtener los beneficios esperados, cumpliendo el objetivo del proyecto así como otros adicionales generados a los procesos involucrados como Ventas, Clientes, etcétera.

Conclusiones

La elaboración de este proyecto de investigación fue de gran provecho, ya que se lograron los objetivos planteados de la organización en estudio. Se logro mediante la implementación de software la mejora del proceso de gestión de mercadeo y con ello se vieron favorecidos los distintos procesos que se ven involucrados a lo largo del proceso en cuestión.

Se aprecia una reducción de errores en la captura de datos en la generación de nota de venta, lo que trae consigo un reporte diario correcto y en tiempo real, así mismo eliminación de errores en la captura del reporte diario y de reposición de producto, pues este es generado en base a un filtrado en el reporte correspondiente por lo cual se eliminó la captura manual en los programas de ofimática que la empresa utilizaba anteriormente.

Asimismo como mejora al proceso se observó en los clientes una mayor satisfacción en el tiempo y calidad en el que se brinda el servicio.

Referencias

ALEGSA (s.f). *Diccionario de informática*. Recuperado el 13 de Enero de 2012 de:
<http://www.alegsa.com.ar/Dic/tecnologias%20de%20la%20informacion.php>

Arceo, G. (2009). *El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las PyME del sector agroalimentario de Cataluña*. Tesis de Doctorado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Cataluña. Recuperado el 13 de Enero de 2012, de
<http://www.eumed.net/tesis/2010/gam/Las%20PYME%20y%20las%20TI.htm>

Bauer, J. E., Duffy, G. L., & Westcott, R. T. (2006). *The process improvement Handbook*. Milwaukee: Quality Management Division.

Cortés, Y. (2011). *Pymes deben implementar TI*. Recuperado el 28 de Enero del 2012 de:
<http://elempresario.mx/actualidad/pymes-deben-implementar->

Un Jan, A. (Diciembre de 2007). *Business process reengineering*. Recuperado el 25 de mayo de 2012, de Escuela de Posgrado Maestría en Ingeniería de Sistemas:
<http://es.scribd.com/doc/2286710/REINGENIERIA-DE-PROCESOS>

Capítulo X. La tecnología digital como medio interactivo-audiovisual para promocionar y difundir la Gesta Heroica de Guaymas, Sonora

Marco Antonio Tellechea Rodríguez, Roberto Limón Ulloa, Juana María Luisa García Muela & Luis Olachea Parra
marco.tellechea@itson.edu.mx

Resumen

Uno de los sectores económicos más importantes en la región del Sur de Sonora específicamente en Guaymas-Empalme-San Carlos es el turismo el cual en los últimos años se ha visto disminuido y por lo tanto afectada la economía de este lugar, por tal motivo el presente proyecto tiene por objetivo diseñar una guía turística virtual para promocionar y difundir la ruta turística: La Gesta Heroica de Guaymas, la cual impacte en el crecimiento y desarrollo de este sector y por ende en la calidad de vida de sus habitantes. La metodología utilizada en el desarrollo del presente sistema es el modelo cascada el cual está constituido por un ciclo de vida con sus respectivas fases y actividades. La finalidad de esta guía turística virtual es utilizar las tecnologías de información y comunicaciones más actuales para crear un sitio de interés turístico-histórico, con el propósito de ofrecerle al turista toda la información pertinente del sitio así como aplicar las tecnologías más actuales para publicitar el destino.

Palabras claves: Tecnología, Digital, Guía, Gesta, heroica, Promoción Turismo.

Introducción

Una fuente de ingresos en el país es el turismo, Guaymas Sonora es un centro turístico-histórico rico que tiene una gran diversidad de puntos estratégicos que ofrecen a los visitantes diversas opciones de diversión y de confort así mismo una gran variedad de lugares para visitar y conocer. Hoy en día en el turismo se implementan estrategias para promocionarse y difundirse en cualquier mercado consumidor, en la mayoría no se utilizan los suficientes recursos que se pueden explotar para sacar mejor provecho de este; por lo tanto, el siguiente proyecto es la excepción, por ello se está desarrollando la siguiente estrategia de promoción y difusión para crear el proyecto de tecnología de información, enfocado a la elaboración de la Guía Turística Virtual: Gesta Heroica de Guaymas.

Antecedentes

En el presente estudio recordaremos un poco de la historia que nos hace únicos como Guaymense, como un puerto de gente guerrera en nuestro territorio nacional por sus anécdotas y sus actos de heroísmo en los tiempos antiguos. En este estudio se desarrollo la Guía Turística

Virtual: “La Gesta Heroica de Guaymas”. En la cual se habla de los acontecimientos que marcaron la vida de los Guaymense, las personas involucradas en dichos acontecimientos, además se darán a conocer partes importantes y fundamentales que forman parte de la historia así mismo el significado que tiene para el puerto de Guaymas.

Planteamiento del problema

El turismo en los últimos años en la Ciudad de Guaymas, Sonora ha disminuido y un factor importante para que esto suceda son las estrategias de promoción que se han utilizado la cual consiste en utilizar los medios tradicionales de publicidad como son revistas, periódicos, panfletos esto hace una inactividad en el lugar lo cual ha provocado que los mismos habitantes del puerto y turistas no tengan un conocimiento sólido sobre los lugares turísticos existentes así como su historia además la misma falta de difusión ha hecho que las personas pierdan interés así mismo esto ha ocasionado dejar de obtener ingresos importantes en la región causando con ello un lento crecimiento y desarrollo de Guaymas y posiblemente factores importantes que puedan influir en el presente y futuro del puerto. Es por eso que se planteo la siguiente pregunta ¿Cómo Mejorar la promoción y difusión de la Gesta Heroica de Guaymas?

Objetivo

Desarrollar una guía turística virtual para promocionar y difundir La Gesta Heroica de Guaymas, de igual forma ofrecer las herramientas e información necesaria para que las personas puedan obtener y encontrar con mayor facilidad los acontecimientos que hicieron al puerto de Guaymas una ciudad reconocida por el heroísmo de sus habitantes.

Justificación

Hoy en día los destinos turísticos se hacen más competitivos al utilizar una tecnología de información que les garantice el éxito y beneficios. Por lo tanto la necesidad de crear la “Guía Turística Virtual: La Gesta Heroica de Guaymas”, implementando tecnologías de información hace que de una forma dinámica se ofrezca información textual, auditiva e imágenes importantes y relevantes para que los actuales y futuros turistas se interesen y vengán a disfrutar de todo lo que les puede ofrecer el puerto de Guaymas. Esto genera beneficios para el turismo mediante el seguimiento y evaluación de procedimientos aplicados para el logro de los objetivos, con el fin

de mejorar la calidad, la satisfacción y respuesta favorable a los turistas de forma oportuna y eficiente para el beneficio de toda la población. Así mismo mantener un nivel de satisfacción y equilibrio interno.

Además de que será de gran utilidad no solo para los habitantes del puerto de Guaymas, sino para aquellas personas que desconocen la ciudad, esta guía turística será de suma importancia para dar a conocer a la ciudad, así mismo los puntos estratégicos y relevantes que le dieron un significado y lugar al puerto. Por esta razón se implementará esta tecnología para promocionar y difundir la Gesta Heroica de Guaymas, no solo para beneficio de los habitantes y turistas, sino para darle un plus al puerto de Guaymas.

Marco de Referencia

Según (Hernández, 2006), las tecnologías de información y comunicaciones (TIC'S) han revolucionado el panorama de los negocios y la industria del turismo no es la excepción. Las TIC'S han modificado las industrias hoteleras, de restaurantes y de servicios de viaje y ahora juegan un papel fundamental en las reglas que rigen el mundo de los negocios y en la forma de acercarse a los clientes.

Las ventajas de las TIC'S en cuanto a incremento de la competitividad, reducción de errores y creación de nuevas funcionalidades son incuestionables en cualquier sector, incluyendo el turístico. De acuerdo a (Valles, 1999), existen dos factores que hacen que la industria turística sea potencialmente atractiva para el desarrollo de tecnologías de información: el turismo es una actividad interterritorial que promociona y comercializa actividades ofrecidas lejos del lugar donde se encuentra el cliente y; por otro lado, al formar parte de una industria que involucra ocio y entretenimiento, necesita medios de promoción basados en medios audiovisuales que resulten atractivos.

Según (Gongorra, 2011) Con la aparición de la tecnología digital, muchos editores dieron vuelta a la distribución electrónica, además o en vez de la publicación impresa. Esto puede tomar la forma de documentos transferibles para leer en un ordenador portátil, un dispositivo manual como la asistente digital personal (*PDA*), *iPod*, información en línea accesible vía una página

web, guía turística virtual o en un dispositivo inteligente. Esto permite a los editores mantener la información de esta guía turística más al día. En la actualidad el turismo Quintero (2011) comenta, es una fuente que genera ingresos extraordinarios a los países, debido a la gran publicidad que se les brinda sobre todo a los lugares para que otras personas de diferentes países puedan conocer y apreciar la historia y tradiciones de este sitio, con el fin de que la gente les nazca el interés de visitarlo. Altes (2006) al utilizar las tecnologías de información ha tenido un gran auge dentro del turismo ya que gracias a ellas la publicidad de los sitios turísticos es muy innovadora y dinámica, navegando en la web podemos encontrar un gran número de páginas con mucha información necesaria acerca del destino que deseemos visitar. Es conocida como Guía Turística Virtual la que le proporciona al turista una forma dinámica de conocer a fondo el sitio en específico mediante una galería de fotos y un video sin necesidad de viajar al lugar, y en el cual se puede visualizar desde cualquier dispositivo móvil, Tablet o aparato electrónico con acceso a internet.

Según (Góngora, 2000) es necesario establecer que la tecnología de la información (TI) se entiende como "aquellas herramientas y métodos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información". La tecnología de la información se encuentra generalmente asociada con las computadoras y las tecnologías afines aplicadas a la toma de decisiones. La tecnología de la Información (TI) está cambiando la forma tradicional de hacer las cosas, las personas que trabajan en gobierno, en empresas privadas, que dirigen personal o que trabajan como profesional en cualquier campo utilizan la TI cotidianamente mediante el uso de Internet, las tarjetas de crédito, el pago electrónico de la nómina, entre otras funciones; es por eso que la función de la TI en los procesos de la empresa como manufactura y ventas se han expandido grandemente. Según (Villarroel, 2008) todo proyecto de ingeniería tiene fines ligados a la obtención de un producto, proceso o servicio que es necesario generar a través de diversas actividades. Algunas de estas actividades pueden agruparse en fases porque globalmente contribuyen a obtener un producto intermedio, necesario para continuar hacia el producto final y facilitar la gestión del proyecto.

De acuerdo a (Villarroel, 2008), existen dos factores que hacen que la industria turística sea potencialmente atractiva para el desarrollo de tecnologías de información: el turismo es una actividad interterritorial que promociona y comercializa actividades ofrecidas lejos del lugar en

donde se encuentra el cliente y; por otro lado, al formar parte de una industria que involucra ocio y entretenimiento, necesita medios de promoción basados en medio audiovisuales que resulten atractivos para gente de otras regiones o países y estén interesados en visitar el lugar. Anónimo (2012), Para poder comprender mejor la evolución de las TI en el turismo, es necesario enfocarnos un poco en lo que fueron las primeras aplicaciones. Se establece que en 1960 las aerolíneas crearon los primeros sistemas de información que eran capaces solamente de reservar boletos de avión, los cuales, una década después fueron instalados en las agencias de viajes. Por otro lado, en los años setentas el único contacto que tenían las empresas hoteleras con los sistemas de información era mediante un sistema central computarizado de reservaciones.

La Reunión de Expertos en Comercio Electrónico y Turismo de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2000) establece que el sector del turismo está aprendiendo rápidamente que Internet puede satisfacer mucho mejor que cualquier otra tecnología actual la necesidad de los usuarios de recibir información de calidad que sea confiable.

Más que ningún otro medio, Internet y la interactividad que lleva consigo permiten a la gente encontrar información con rapidez y exactitud sobre cualquier destino o actividad de esparcimiento que le interesa. Los consumidores esperan obtener gracias a Internet información instantánea y, cada vez más, la posibilidad de utilizar la red para concebir o adaptar a su conveniencia el producto turístico que buscan y pagarlo en línea. Las ventajas de las TI en cuanto a incremento de la competitividad, reducción de errores y creación de nuevas funcionalidades son incuestionables en cualquier sector, incluyendo el turístico (Valles, 1999). Según (Quintero, 2008) habla sobre el papel importante de la actividad turística se requiere concebir el turismo bajo criterios de sostenibilidad económica, sociocultural y ambiental, esto implica conocer los riesgos de la actividad y establecer alternativas de manejo para los mismos. Por su parte, en términos de mercado, el turista cada vez es más exigente y tiene mayor sensibilidad a los temas de equidad, conservación ambiental y respeto por la cultura.

Según Álvarez (2005) los destinos deberán estar atentos al manejo de problemas como la distribución inequitativa de los beneficios del turismo, la pobreza, la pérdida de autenticidad y la alteración del patrimonio cultural material e inmaterial, y de los valores y estructuras de las comunidades receptoras, el deterioro ambiental de recursos naturales, Anónimo(2005) la

construcción desmesurada de infraestructura, la exclusión de la población local, el aumento de precios por la presión de la demanda turística y la generación de empleos de carácter estacional y con bajas remuneraciones.

El turismo de es muy importante para cualquier país para ello es importante promocionar y difundir el lugar por medio de aplicaciones agradables para cualquier personas podríamos hablar sobre una Guía Turística Virtual. Coreas (2006) Está comprobado que en cualquier escenario, las condiciones de acceso y uso de información son factores determinantes para que la población protagonice su propio desarrollo. Cuando hombres y mujeres conocen cómo funciona su municipio, instituciones, organizaciones y procesos internos (productivos, educativos, de salud, planeación, etc.), están más capacitados para encontrar por sí mismos, soluciones estratégicas a sus problemas.

Góngora(2011) comenta que Lamentablemente uno de los principales inconvenientes que enfrentan los municipios al implementar sus agendas de desarrollo, es que su propia población no conoce los mecanismos formales e informales de funcionamiento de su sociedad, limitando estructuralmente las capacidades locales para fomentar y protagonizar el cambio de difusión y socialización de la información construida por la misma población, por medio de un Portal Web y la distribución masiva de la Guía Digital.

Modelo cascada, e l enfoque metodológico que ordena rigurosamente las etapas del proceso para el desarrollo de software, de tal forma que el inicio de cada etapa debe esperar a la finalización de la etapa anterior de esta forma, cualquier error de diseño detectado en la etapa de prueba conduce necesariamente al rediseño y nueva programación del código afectado, aumentando los costos del desarrollo. La palabra cascada sugiere, mediante la metáfora de la fuerza de la gravedad, el esfuerzo necesario para introducir un cambio en las fases más avanzadas de un proyecto. Análisis de requisitos: En esta fase se analizan las necesidades de los usuarios finales del software para determinar qué objetivos debe cubrir. De esta fase surge una memoria llamada SRD (documento de especificación de requisitos), que contiene la especificación completa de lo que debe hacer el sistema sin entrar en detalles internos. Es importante señalar que en esta etapa se debe consensuar todo lo que se requiere del sistema y será aquello lo que seguirá en las siguientes etapas, no

pudiéndose requerir nuevos resultados a mitad del proceso de elaboración del software. **Diseño del Sistema:** Descompone y organiza el sistema en elementos que puedan elaborarse por separado, aprovechando las ventajas del desarrollo en equipo. Como resultado surge el SDD (Documento de Diseño del Software), que contiene la descripción de la estructura relacional global del sistema y la especificación de lo que debe hacer cada una de sus partes, así como la manera en que se combinan unas con otras. Es conveniente distinguir entre diseño de alto nivel o arquitectónico y diseño detallado. El primero de ellos tiene como objetivo definir la estructura de la solución (una vez que la fase de análisis ha descrito el problema) identificando grandes módulos (conjuntos de funciones que van a estar asociadas) y sus relaciones. Con ello se define la arquitectura de la solución elegida. El segundo define los algoritmos empleados y la organización del código para comenzar la implementación. **Diseño del Programa:** Es la fase en donde se realizan los algoritmos necesarios para el cumplimiento de los requerimientos del usuario así como también los análisis necesarios para saber que herramientas usar en la etapa de Codificación. **Codificación:** Es la fase en donde se implementa el código fuente, haciendo uso de prototipos así como de pruebas y ensayos para corregir errores. Dependiendo del lenguaje de programación y su versión se crean las bibliotecas y componentes reutilizables dentro del mismo proyecto para hacer que la programación sea un proceso mucho más rápido.

Método

Sujetos

Se desarrolló el proyecto con tres personas: Marco Tellechea R., Roberto Limón U. María Luisa García M. las cuales tenían la función de realizar el análisis, diseñado y la programación del proyecto de la guía turística virtual.

Instrumentos

Se utilizaron computadoras para elaborar el proyecto, cámaras digitales de video para elaborar el video del sitio turístico y cámara de fotografía para desarrollar la galería de fotos de la guía turística e impresoras.

Procedimiento

El método utilizado para la elaboración de la Guía Turística Virtual es el modelo cascada en el cual se desarrollaron un conjunto de fases y actividades para realizar la presente Guía Turística Virtual. A continuación se presentan las cuatro fases aplicadas con sus respectivos resultados para el desarrollo de la guía turística virtual. Fase I: Planeación, al detectar una oportunidad de mejora para este punto se estableció el objetivo a lograr, y el plan el cual consistió en la elaboración de la estrategia para alcanzar la meta deseada. Así mismo se llevo a cabo la programación de cada una de las cuatro.

Fases del proyecto: planeación, análisis, diseño y desarrollo con sus actividades correspondientes:

La programación se llevó a cabo de la siguiente manera:

1. Formación del equipo de trabajo.
2. Plan de acción a seguir.
3. Elementos que integraran la guía turística.
4. Establecimiento de equipo de trabajo para el desarrollo de los diferentes elementos.
5. Integración de elementos de la guía turística.
6. Presentación prototipo
7. Retroalimentación, mejoras
8. Aceptación de prototipo.

Fase II: Análisis, en esta fase se conoció el sistema de información a implementar, los elementos que la componen y su funcionalidad para ello se necesita de una pregunta clave que se hizo en esta etapa es: ¿Cuál sería la mejora que se aplicaría a las Guías Turísticas Virtuales? Para dar respuesta a la pregunta se llevaron a cabo a cabo ciertas actividades:

1. Definición de las necesidades principales.
2. Definición de requerimientos.
- 3: Búsqueda de información del punto turístico.

En esta actividad el equipo se dio a la tarea de investigación del punto turístico, toma de fotos y toma de video.

Fase III: Diseño, en esta etapa se describió la solución general de la Guía Turística Virtual. Para ello se realizó la formulación general de especificaciones del sistema, para que satisfagan los requerimientos determinados en la fase del análisis. En esta actividad se dio respuesta a la siguiente pregunta ¿cómo se va a elaborar la Guía Turística Virtual?, para contestarla se llevaron a cabo varias actividades que a continuación se describen: 1. Se elaboró un estudio de cómo será mejor la interfaz hacia el usuario 2. Se describió la utilización de programas necesarios. 3. Se diseñaron las plantillas de diseño.

Fase IV: Desarrollo, al llegar a la presente etapa del proyecto se elaboró un plan de trabajo para agrupar los requerimientos a desarrollarse y por lo tanto automatizar el proceso de administración de la información.

Plan de trabajo:

1. Se identificaron las necesidades básicas
2. Se agruparon los requerimientos fundamentales para la mejora.
3. Se planeó la programación para los requerimientos.
4. Se desarrollo la documentación de la Guía Turística
5. Al ser aplicadas las fases de desarrollo antes mencionadas, se elaboró un manual de usuario de la Guía Turística Virtual: La Gesta Heroica de Guaymas.

Para el logro de esta fase fue necesario tomar de referencia los datos aportados por la fase del diseño. Al ser aplicadas las fases mencionadas, se desarrolló el proyecto Guía Turística Virtual: La Gesta Heroica de Guaymas.

Resultados

A continuación se dan a conocer los resultados que se obtuvieron al elaborar la guía. En esta primera Fase I: denominada Planeación, se establecieron todos los puntos a desarrollar y quiénes serán los encargados de llevar a cabo dicho proceso. A continuación se explican las actividades de la fase de planeación. En esta primera actividad se formo el equipo de trabajo el cual se constituyo por 2 personas las cuales llevaron los roles de planeación y análisis, mientras la otra se encargo del diseño y desarrollo de la Guía Turística Virtual. Actividad 2 se determinó el sitio de interés: La Gesta Heroica de Guaymas, fue la elección por ser un sitio muy importante y con poca difusión así como muy atractivo para los turistas. En la actividad tres se capacitaron a los

integrantes por medio de un curso de video y fotografía para promocionar y difundir visualmente el sitio, donde fortalecieron sus habilidades durante el desarrollo del proyecto, también hubo una capacitación para la creación del tríptico, la monografía, a demás se dieron cursos de capacitación donde se utilizó la herramienta *Adobe Dreamweaver, Fireworks y Photoshop con versión CS5* para desarrollar el sitio web. En la actividad cuatro se capturaron varias tomas visuales en video e imágenes las cuales se editaron y colocaron en el sitio para que llamara la atención de cualquier persona que accediera a la Guía Turística Virtual.

En esta segunda Fase denominada Análisis, se establecieron los puntos y elementos que complementan para comprobar la funcionalidad efectiva de la Guía Turística Virtual. A continuación se explica cada actividad: Actividad 1: Se Definió el objetivo del sitio web Guía Turística Virtual “Gesta Heroica de Guaymas”, el cual consistió en desarrollar una guía turística virtual para mejorar la difusión y promoción de la ruta turística: “La Gesta Heroica de Guaymas”. Actividad 2: Se definieron Los requerimientos del presente proyecto para el logro de los objetivos de la Gesta Heroica de Guaymas se enlistan a continuación:

- Determinar la información que contendría la Guía Turística.
- Video introductorio.
- Fotos para galería.
- Monografía.
- Tríptico.
- Información del sitio turístico en idiomas español e inglés.

Actividad 3: Se determino la estructura de diseño de los elementos analizados e investigados así como el tipo de información a plasmar en la Guía Turística Virtual.

La Fase III. Diseño, en esta etapa se explica cómo se logro elaborar técnicamente el proyecto para la mejor difusión de información del punto. El inicio del diseño del sistema de información consistió en crear un proyecto web en *Dreamweaver*, donde se elaborara el sitio con los elementos antes mencionados. El proyecto está constituido por las siguientes secciones:

- Sección de video: En el cual se muestra la información del punto turístico de una forma interactiva para la mejor comprensión del usuario final. En la cual se hicieron tomas de varios puntos del puerto de Guaymas.

- Sección de sinopsis del sitio: En la cual se define más específicamente los acontecimientos más importantes que sucedieron en este punto turístico.
- Sección para el mapa de ubicación del punto turístico: el cual muestra la ubicación exacta, en donde se encuentra nuestro punto de interés.
- Sección de galería de imágenes: Muestra una serie de imágenes del punto turístico. Para el retocado y edición de las imágenes se utilizó el programa *Adobe Photoshop* en su versión CS2 y *Adobe Firework* en su versión CS2.
- Sección para ver el punto turístico en idioma inglés: En esta sección muestra todas las secciones antes mencionadas, traducidas al idioma inglés dando así a nuestro sitio un mejor contenido para todo tipo de usuarios.
- Sección de tríptico: En esta sección el usuario puede visualizar un tríptico donde encontrará un resumen general del destino turístico. Fue elaborado con *Adobe Photoshop CS4*.
- Sección de monografía: Se presenta un documento con información más detallada acerca del destino, donde encontrará los antecedentes, ubicación. Este fue desarrollado con la herramienta de oficina de *Microsoft Office 2007*.

En esta última cuarta Fase denominada Desarrollo se programaron todas las especificaciones técnicas que se elaboraron en la fase del diseño, también se elaboró el manual del usuario el cual consiste en una explicación detallada del funcionamiento del proyecto web Guía Turística Virtual “Gesta Heroica de Guaymas”.

Al cumplir con las cuatro fases del ciclo de vida cascada se logró la creación de la Guía Turística Virtual: “Gesta Heroica de Guaymas”, para mejorar la promoción y difusión a nivel regional, nacional e internacional de esta Gesta Heroica. A continuación se explica el manual del usuario de la guía para un mejor uso. Se trata de un documento que ayuda a entender el funcionamiento de la guía turística virtual y tiene como finalidad dar a conocer de una manera detallada y sencilla el funcionamiento de la guía y tiene como propósito que los usuarios, se familiaricen con la aplicación de una forma amigable.

Manual del usuario: Página principal. (Home Page).

Esta es la ventana principal del proyecto web, desde la cual se pueden acceder y apreciar todos los puntos turísticos de Guaymas. La página principal (Ver. figura 1) muestra todos los puntos turísticos de Guaymas y cada una de las secciones de la Guía Turística Virtual. En la parte inferior de lado izquierdo se puede apreciar una tabla en donde se clasifican en categorías como atractivos naturales, plazas, edificios históricos, diversión, servicios y playa. La Gesta Heroica de Guaymas se encuentra en la categoría plazas y edificios históricos.

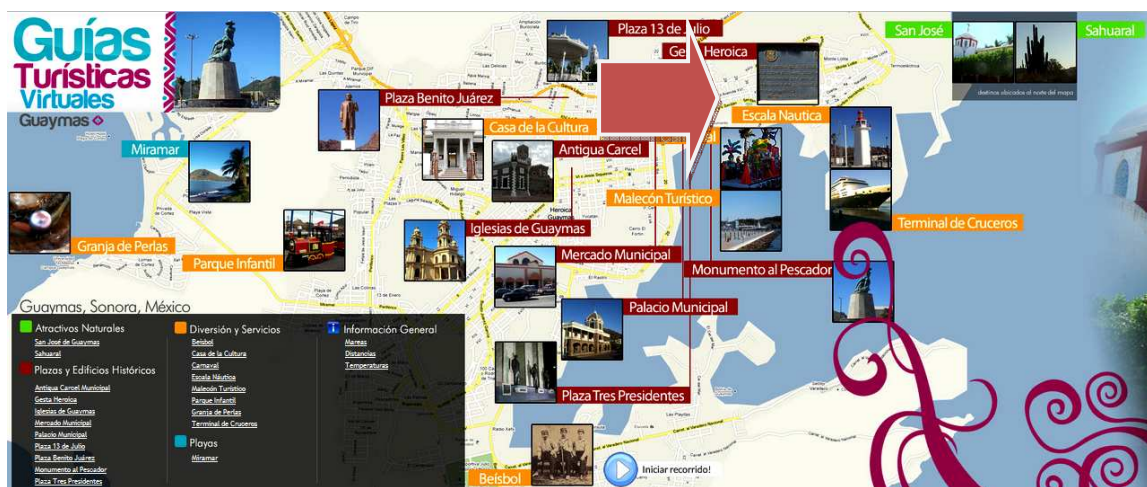


Figura 1. Página principal de las Guías Turísticas Virtuales de Guaymas.

En la figura 1 se observa el punto turístico de nuestro interés que es la Gesta Heroica de Guaymas situado en la parte superior derecho de la pagina que está apuntando con una flecha, el usuario presiona el puntero del mouse en el sitio antes mencionado y al darle clic lo mandará directamente a la Guía Turística Virtual: La Gesta Heroica de Guaymas.

Ventana principal de la Guía Turística Virtual: La Gesta Heroica de Guaymas.

Figura 2. Ventana principal de la Guía Turística Virtual: La Gesta Heroica de Guaymas.



La figura 2 se muestra la ventana principal de la Guía Turística Virtual: La Gesta Heroica de Guaymas, en la cual se observan todos los elementos que la integran como son:

- Nombre del proyecto (1).
- Sinopsis del proyecto (2).
- Video introductorio (3).
- Mapa de ubicación (4).
- Galería (5).
- Monografía (6).
- Tríptico (7).
- Controles de navegación (8).
- Sección en idioma inglés para los turísticos extranjeros (9)
- Enlace para los sitios turísticos de San Carlos, Sonora (10).
- Botón de inicio (11).

Discusión

Al cumplir con las cuatro fases del ciclo de vida cascada se logró la creación de la Guía Turística Virtual: La Gesta Heroica de Guaymas, para mejorar la promoción y difusión a nivel estatal, nacional e internacional de este sitio tan importante para los Guaymenses como para los usuarios,

turísticas y toda las personas que deseen conocer la historia de nuestro puerto y porque es llamado heroico.

El punto principal fue aumentar el número de visitantes que cada fin de semana viene a disfrutar con sus amigos y familiares este sitio que además del turismo, se ofrece mucha información importante y relevante que hacen de nuestro puerto una ciudad heroica, además de conocer puntos importantes de Guaymas así como monumentos históricos y valiosos para nuestro puerto. Y así mismo mejorar la economía y aumento de empleos en la región.

Conclusiones

Hoy en día sabemos el gran impacto que han causado las tecnologías de información en el mundo y la dependencia continúa que se tiene de estas. Así mismo se comprende que la mejor forma de llegar al usuario o al cliente es por medio de las tecnologías de información y comunicaciones utilizando estas de la mejor manera posible y obteniendo de ellas el mejor resultado para proporcionar una mejor calidad y eficiencia en el servicio. Es por ello la elaboración de la presente Guía Turística Virtual, tiene por misión difundir y promocionar la Gesta Heroica de Guaymas de una forma atractiva, divertida e informativa.

Así mismo la importancia que esta aporta tanto a los turistas como a los ciudadanos ya que muchas personas desconocen los acontecimientos pasados que hicieron al puerto de Guaymas un lugar histórico y heroico.

Referencias

Altes C. (2006): *Descripción del Impacto que tiene México en cuanto al Turismo así como los ingresos que genera así como los factores de la industria*. Recuperada el día 12 de febrero de 2012, En http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_en_M%C3%A9xico

Álvarez M. (2005). *Tecnologías para desarrollo de objetivos avanzados*. Recuperada el día 13 de Febrero de 2011, En <http://www.desarrolloweb.com/articulos/tecnologias-desarrollo-objetivos-avanzados.html>

Anónimo.2007. *TI: Tecnologías de Información, ¿Qué es la Tecnología de Información*. Recuperada el día 12 de Febrero del 2011, en http://www.tecnologiahechapalabra.com/tecnologia/glosario_tecnico/articulo.asp?i=875

Coreas E. (2006). *Los sistemas de información en las Organizaciones, Internet Y Tecnología*. Recuperada el día 12 de Febrero de 2011, en <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/sistemas-de-informacion-en-las-organizaciones.htm>

Elizondo R. (2010). *Explica sobre los factores que afectan al turismo y las características que aun hace falta para que sea aun mas fuente de ingreso para cualquier país*. Consultada el 15 de febrero de 2011, en <http://contraste.unitecnologica.edu.co/es/edicion16/informacion>

Hernandez, M. *Habla sobre como el Internet ha tenido impacto en turismo*. Recuperada 13 de Febrero 2011, en http://www.wikilearning.com/monografia/las_tecnologias_de_la_informacion_en_la_industria_turistica/11825-3

Góngora, G. *Tecnología de la información como herramienta para aumentar la productividad de una empresa*. Recuperada 12 de Febrero de 2011, en URL:http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040702105342-__191_Qu.html

Quintero, P. *Explica sobre los factores que afectan al turismo y las características que aun hace falta para que sea aun mas fuente de ingreso para cualquier país*. Recuperada 15 de febrero de 2011, <http://contraste.unitecnologica.edu.co/es/edicion16/informacion>

Villarroel, P. (2008) *Ciclo de Vida de un Proyecto de TIC's*. Recuperada 20 de Febrero de 2011. <http://ticss.bligoo.com/content/view/180667/EL-CICLO-DE-VIDA-DE-UN-PROYECTO>

Capítulo XI. Análisis de la estructura de mercado del sector porcino

Alier Indalecio Chávez Valenzuela, Joel Alberto Castillo
Campoy & Branier Alberto Herrera Castro

Introducción y antecedentes

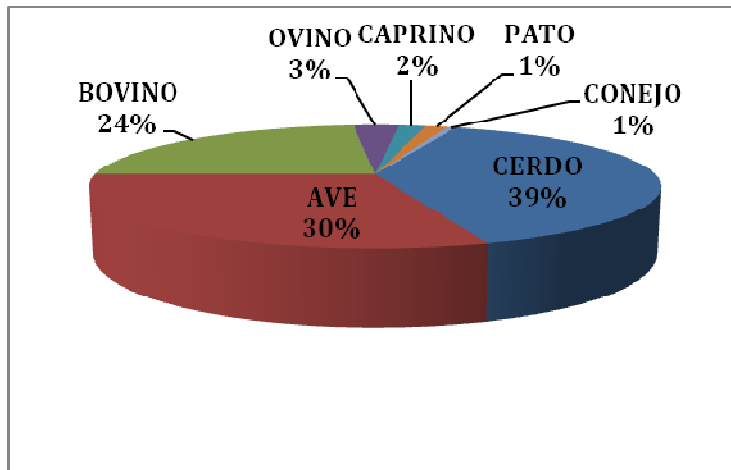
Situación del sector respecto al mercado mundial

Según datos de la F.A.O. (FAOSTAT, 2011), el año 2009 la producción mundial de carne de porcino se situaba en primer lugar entre los diferentes tipos de carne de ganado. La producción de carne porcina a nivel mundial representa el 40%, siendo éste de más de 106 millones de toneladas de carne, casi un 3% más que el año 2008. El sector cárnico porcino es el más importante a nivel mundial, y se sitúa muy por encima de la producción de carne de ave (30%) y de la producción de carne de bovino (23%). Del año 2008 al 2009, la producción de carne porcina es la que más ha aumentado con un 2,79%, seguido de la carne de pato con un 1,73%.

Tabla 1.- Producción de carne a nivel mundial de los diferentes tipos de ganado en el 2009, expresado en porcentajes y miles de toneladas. Fuente: FAOSTAT, 2011

	2008	2009	% 2008/2009
CERDO	103.189	103.06	2.79
AVE	79.37	79.59	0.28
BOVINO	62.36	61.83	-0.84
OVINO	8.25	8.1	-1.77
CAPRINO	4.91	4.93	0.41
PATO	3.77	3.84	1.73
CONEJO	1.84	1.64	-10.71

Figura 1.- Representación gráfica de la carne a nivel mundial de los diferentes tipos de ganado en el 2009, expresado en porcentajes y miles de toneladas.



Fuente: FAOSTAT, 2011

El año 2009 el censo de ganado porcino a nivel mundial constaba de 937.419.957 cabezas de ganado, situando como el máximo productor y más importante el continente de Asia representando un 59% del censo, seguido de Europa con un 20%, América del Norte y Central con un 11%, Sur América con un 6%, y finalmente África con un 3%.

Hasta los años 80, Asia y Europa casi tenían la misma cantidad de inventario porcino, pero una vez entrada en la década de los 90 y en la actualidad, Asia representa el continente más importante de censo porcino con el fuerte crecimiento que ha experimentado y Europa se ha mantenido.

Tabla 2.- Evolución del censo porcino por continentes en el período 1999 - 2009 (miles de cabezas).

	1999	2001	2003	2005	2007	2009	% 07/09	% 99/09
Asia	519.61	517.4	526.07	534.61	535.07	560.42	4.74	7.85
Europa	205.11	192.43	197.9	190.77	198.03	187.65	-5.24	-8.51
A. del Norte y Central	93.44	93.98	93.59	96.19	94.55	100.43	6.22	7.48
A. del Sur	47	50.02	49.31	51.88	56.02	56.06	0.07	19.27
África	20.37	21.58	22.6	25.01	25.2	27.64	9.66	35.67
Oceanía	5.25	5.54	5.56	5.6	5.51	5.19	-5.74	-1.12
MUNDO	890.82	880.98	895.01	904.09	914.41	937.41	2.52	5.23

Fuente: FAOSTAT. Abril del 2011.

A continuación, se muestra el ranking de los diez países más productores del mundo de carne de porcino durante el año 2009, así como la variación entre los años 2008 y 2009. Tal y como se ha comentado en anterioridad, la China ocupa el primer lugar muy por delante de los otros países, con unos aumentos de producción de carne del año 2008 al 2009 del 5,66%.

El país que más ha aumentado su producción de carne de durante este período ha sido Rusia, con un crecimiento que supera el 6%, tal y como se puede ver en la Tabla 3. Por el contrario, los países en que se ha dado una disminución de producción de toneladas de carne de cerdo durante el período 2008 y 2009, han sido Dinamarca y España, con un 7,15% y un 5,56% menos.

La China representó el año 2009 el 47,17% de la producción de carne de cerdo a nivel mundial, es decir, casi la mitad de la producción de carne de cerdo que se hace a nivel mundial, se produce en este país, siendo el país que lidera esta producción. En segunda posición se sitúan Estados Unidos, representando a nivel mundial un 9,87%, y en tercera y cuarta posición se encuentran Alemania y España representando un 4,99% y un 3,11% respectivamente.

Tabla 3.- Principales países productores de carne de cerdo.

	1986	1992	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	%
China	17.96	26.35	45.18	43.41	45.55	46.5	42.87	46.2	48.9	50	49.4
U.E:	12.38	13.85	17.78	21.07	21.1	21.4	22.78	22.56	21.49	22.04	21.8
EE. UU:	6.37	7.81	9.05	9.31	9.39	9.55	9.96	10.59	10.44	10.05	9.9
Brasil	0.8	1.2	2.56	2.6	2.71	2.83	2.99	3.01	3.13	3.17	3.1
Canadá	1.09	1.2	1.88	1.93	1.76	1.74	1.74	1.78	1.78	1.75	1.7
Fed. Rusa	6.06	2.78	1.71	1.72	1.73	1.8	1.91	2.06	2.2	2.2	2.2
Japón	1.55	1.43	1.26	1.27	1.24	1.24	1.25	1.24	1.31	1.28	1.3
México	0.91	0.83	1.1	1.15	1.19	1.09	1.52	1.16	1.16	1.16	1.1
Corea S.			1.14	1.1	1.03	1	1.04	1.05	1.06	1.97	1.1
Vietnam				1.4	1.6	1.71	1.83	1.85	1.85	1.87	1.8
Filipinas				1.45	1.17	1.21	1.25	1.25	1.24	1.25	1.2
Otros	10.59	8.78	8.47	5.5	5.33	5.2	5.38	5.24	5.21	5.35	5.3
TOTAL	57.71	64.23	90.13	91.91	93.8	95.27	94.52	97.99	99.77	102.09	99.9

Fuente: Subdirección General de Productos Ganaderos. Medio ambiente, medio rural y marino (MARM, España. Abril 2011)

Al revisar la producción de 2008 y 2009 que obtuvo México para esos periodos, donde en el primer periodo se produjeron 1, 160,677 toneladas y en el segundo 1, 162,398 con un crecimiento de 0.14 por ciento, aportando el 1.1% de la producción mundial. En 2010 aunque se pronosticaba una baja de producción según el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera reportó para este año un crecimiento de 1.04%, generando una producción de 1, 174,581 ton.

Cabe señalar, que a pesar de que la producción de cerdo ha venido teniendo un crecimiento anual de 2% en esta década, en este producto cárnico se observa una fuerte presión de los hábitos del consumidor, ya que independientemente de considerarse como la de mayor sabor y base de muchos platillos típicos mexicanos, continúa manejándose en forma indebida una mala imagen debido a su supuesto elevado contenido graso, que la han alejado del gusto del consumidor, principalmente urbano, a pesar de las campañas respecto a los beneficios, las mejoras

tecnológicas en alimentación y genética que han hecho de este producto, según la Subsecretaría de Fomento a los Agronegocios, estima durante el período de estudios 2011-2020, que el inventario final de cerdo incrementa a una TMAC de 1.03%. Asimismo, se prevé que el sacrificio total aumente de 15.9 millones de cabezas en 2011 a 19 millones en 2020.

Con respecto al consumo, se estima que éste aumentará de 1.9 mtm en 2011 a 2.1 mtm en 2020. En este sentido, se prevé que las importaciones mantengan rango de entre 759 y 816 mil toneladas anuales durante el periodo de estudio.

Tabla 4.- Producción, consumo y proyección de carne de cerdo en México. (2009-2020)

Año Calendario	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Carne de Cerdo (miles de toneladas métricas)												
Producción	1162.90	165.50	1170.70	1228.90	1255.00	1304.50	1343.50	1367.50	1381.30	1392.60	1404.3	1416.20
Importaciones	771.70	784.30	796.20	746.10	757.30	757.40	765.50	780.20	788.00	794.80	797.50	810.20
Oferta	1934.70	1949.70	1996.90	1974.90	2012.30	2062.10	2109.00	2147.70	2169.30	2187.40	2201.80	2226.40
Consumo	1882.50	1888.70	1907.00	1916.90	1955.40	2005.20	2053.00	2093.10	2115.50	2134.30	2148.90	2174.80
Exportaciones	52.00	61.00	60.00	58.00	57.00	57.00	56.00	55.00	54.00	53.00	53.00	52.00

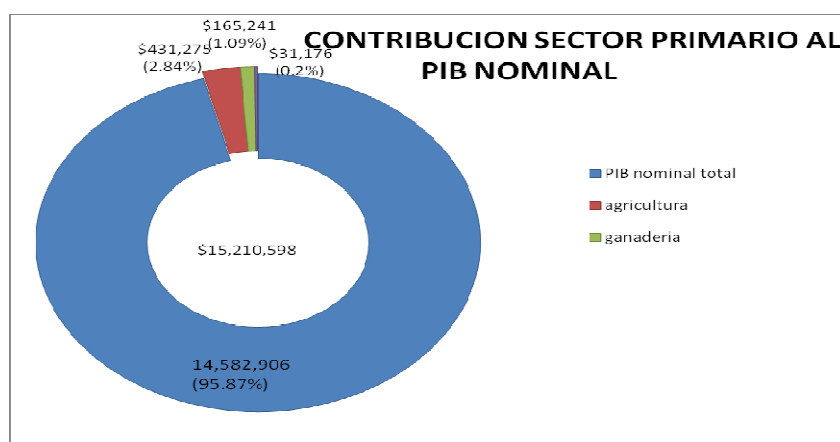
Fuente: SAGARPA 2009

Contribución del sector en el PIB nacional.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el producto interno bruto nominal (PIBN) a precios de mercado se situó en 15,210,598 millones de pesos (mp) corrientes (15.211 billones de pesos) en el segundo trimestre del 2012, presentando un incremento de 8.5% con relación al igual lapso del 2011. Este resultado se origina de las variaciones de 4.1% del PIB real, como se informó en su oportunidad, y de 4.2% del índice de precios implícitos en del

producto. El sector primario, que corresponde la agricultura, ganadería y aprovechamiento forestal; pesca, caza y captura, generó 627,692 mp, monto que represento el 4.3% del PIB nominal a valores básicos en el trimestre en consideración, el cual se compone de la siguiente manera 431,275 mp la agricultura, 165,241 mp ganadería y 31,176 mp aprovechamiento forestal; caza y pesca.

Figura 2. Contribución del sector primario al PIB nominal.

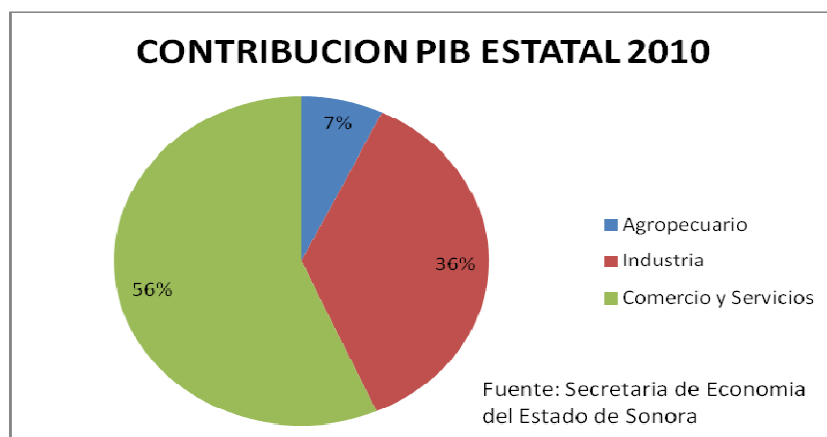


Fuente: INEGI 2012.

- Contribución del sector en el PIB estatal

La economía sonorenses ha evolucionado en los últimos años. Mientras hace décadas el sector agropecuario dominaba gran parte de la actividad estatal, en el 2010 sólo representó el 7% del Producto Interno Bruto (PIB), en tanto que la industria ya representa un 36% y el comercio y los servicios un 56%.

Figura 3. Contribución del sector primario al PIB estatal.



A nivel nacional, la contribución agropecuaria representó el 4.3%, sin embargo para el Estado de Sonora, se observa que la contribución agropecuaria es notablemente mayor con una aportación de 11,112 mp en el 2009. De la contribución que genera el sector agropecuario, en la tabla 5 se desglosa la aportación pecuaria del PIB del Estado de Sonora por especie del periodo 2005 al 2009.

TABLA 5. SONORA: VALOR DE LA PRODUCCION PECUARIA SEGÚN ESPECIE (Miles de pesos)

CONCEPTO	2005	2006	2007	2008	2009	FRECUENCIA	%
Total	8,702,123	9,419,688	9,548,953	11,072,018	11,112,143		
Bovino	2,775,395	2,931,829	2,868,896	2,612,893	2,534,523	0.23	22.81
Porcino	4,323,854	4,683,755	4,684,614	6,088,371	5,822,048	0.52	52.39
Aves 1/	180,956	118,427	72,450	171,633	409,397	0.04	3.68
Caprinos y Ovinos	25,248	37,284	31,894	31,903	29,763	0.00	0.27
Apícola (Miel y Cera)	14,870	6,965	6,475	8,965	10,121	0.00	0.09
Huevo para Plato	850,735	1,049,702	1,264,603	1,514,948	1,661,377	0.15	14.95
Leche de Bovino-Caprino	531,065	591,726	620,020	643,305	644,914	0.06	5.80

Nota: 1/ Incluye pollo, pavo, y carne de Gallina.

Fuente: Sistema de Información Estadística del Estado de Sonora 2009

Como se observa en la tabla anterior, para el 2009 la producción porcina representó el 52.39% de la contribución monetaria al PIB Estatal, seguido de la producción bovina 22.81% y la producción de huevo para plato con el 14.95%. Del 2008 al 2009 se observa que hubo una reducción importante del sector porcino que se debió a la crisis económica del año 2008.

- Comercio exterior.

En 2011, México fue el décimo séptimo productor a nivel mundial de carne de cerdo (1.2 millones de toneladas), superando a Chile y Argentina. En ese mismo año, las exportaciones de carne ascendieron a 64 mil de cerdo. Siendo Japón el principal cliente con 79% del producto. En la última década, el volumen de exportaciones de carne de porcino alcanzó 14.2 por ciento. (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera)

La aceptación de carne de cerdo mexicana por el mercado asiático, provoca una demanda significativa para los productores de cerdo del país y por lo tanto un mercado prospero para el sector. El gobierno coreano autorizó mas plantas que exportarán carne de res y cerdo. El rastro TIF # 467 es el primer Establecimiento autorizado en el Estado de Jalisco para exportar carne de cerdo, lo que marca el inicio de un proceso exitoso que se estima derivará en importantes volúmenes de exportación para los productores de esa entidad, que se ha distinguido por su elevada producción porcina.

La República de Corea autorizó a dos nuevos Establecimientos Tipo Inspección Federal (TIF) de Jalisco y Sonora para exportar productos de bovino y cerdo, con lo que suman ya 26 plantas las que pueden exportar a ese país asiático.

Según datos proporcionados por la delegación de SAGARPA del Estado de Sonora la producción de carne de puerco en los últimos años en el Estado ha mantenido un crecimiento estable del 1 % y promedio anual de 217 mil toneladas.

La calidad, inocuidad y presentación comercial superiores a la media nacional, le ha permitido a este producto sonoreense obtener una significativa demanda en el mercado externo, principalmente en Japón.

Hasta el mes de septiembre en el Estado se tiene registrado un volumen de exportación de 38 mil 917 toneladas, con un valor de producción de 198 millones de dólares.

El valor exportaciones de carne de puerco en el Estado durante el 2011, se incrementó en 89 millones de dólares más con respecto al obtenido en el 2005, presentando un crecimiento de 9.2% dentro del período referido.

Durante el período del 2005 al 2011 el valor promedio anual de las exportaciones de carne de puerco fue de 202 millones de dólares, destacando el 2011 con 242 millones de dólares.

Planteamiento del problema

La empresa esta en proceso de toma de decisiones, por lo cual es importante conocer la situación actual y las perspectivas del sector para elegir decisiones acertadas, por lo tanto, se plantea lo siguiente ¿Cómo esta conformada la estructura de mercado del sector porcino que permita la realización de estrategias?

Objetivo

Analizar la estructura de mercados de una industria porcina, mediante una descripción detallada del sector económico en el que se encuentra y la determinación de estrategias empresariales que fortalezcan la posición competitiva de la empresa.

Justificación

La dimensión de la empresa le permite una participación considerable de la oferta local, actualmente, la empresa está dentro de las 5 de mayor importancia en la localidad, por lo que es importante que la empresa conozca la situación del mercado y tenga una perspectiva de las posibles variables que pueda presentarse y de esta manera generar estrategias que le permitan desarrollarse de manera rentable en el mercado.

Fundamentación teórica

Conceptos básicos de organización industrial

Según Pepall, Richards y Norman 2006, la organización industrial es la rama de la economía que tiene que ver con el estudio de la competencia imperfecta, lo cual busca dar respuestas a las preguntas como; ¿Qué pasa cuando hay dos o varias empresas?, ¿Cómo juegan las fuerzas competitivas cuando cada empresa se enfrenta a un numero limitado de rivales? ¿Los contendientes

recortaran los precios a los costos (marginales) o competirán con publicidad y otros dispositivos de promoción? ¿Ó la fuente competitiva de las empresas será la innovación e investigación de nuevos productos?, estas preguntas contestan toda la clase de decisiones que toman las empresas para posicionarse, los economistas de la organización industrial analizan estas decisiones.

Según Tarzijan y Paredes 2006, la organización industrial ha sido asociada al estudio de la industria y de la empresa en situaciones de competencia imperfecta. El análisis de la organización industrial provee de un excelente marco analítico para comprender ciertas conductas y para desechar posibilidades de otras. Ideas tan simples y aceptadas, como que una empresa estará mejor bajo escasas restricciones, requieren de matices cuando se introducen relaciones inter temporales, en las que una empresa puede afectar la decisiones de otras empresas en los periodos siguientes. De esta manera, la organización industrial es útil como medio de planificación estratégica para entender ciertas acciones empresariales y, también, para regular.

Qué es la estructura de mercados

Una forma de analizar la estructura de una industria es emprender el siguiente procedimiento simple. Primero se toman a todas las empresas de la industria para clasificarlas de acuerdo con alguna medida de tamaño, desde la mayor hasta la más pequeña, que denote a la mayor de todas, dos, la siguiente en tamaño; etc. Suponiendo que utilizamos la participación de mercado como una medida de tamaño. Luego podemos calcular la fracción de la producción total de la industria que está representada por la empresa de mayor tamaño, luego las dos empresas mas grandes combinadas, luego las tres mas grandes combinadas y así sucesivamente. Esto nos ofrece la fracción acumulativa de la producción total de la industria conforme vamos incluyendo empresas cada vez más pequeñas. Si graficamos esta relación, obtenemos una curva de concentración (Pepall, Richards, Norman, 2006)

Según Tarzijan y Paredes 2006, la estructura de mercado corresponde al mínimo conjunto de variables que permiten caracterizarlo de forma genérica. El número, tamaño, concentración y características tecnológicas de las empresas constituyen ese mínimo número de variables. Sin

embargo desde la perspectiva de una empresa, lo primero que se requiere es definir en que mercado opera y cual es su ámbito, lo que a su vez precisa definir el producto.

La definición de mercado es de gran pertinencia para aquella de estructura. Desde la perspectiva de la estrategia, se define con el aspecto tan central como la actividad y ámbito a desarrollar. Así, cuando deseamos analizar las probables respuestas de los competidores a una baja en el precio o a un aumento en la cantidad producida, lo primero que se requiere es saber quienes son en verdad los competidores.

Descripción teórica del concepto “índices de concentración”

Se llama curva de concentración porque nos da un sentido de la medida en que la producción esta concentrada en las manos de unas cuantas empresas. Basta dar una rápido vistazo en las curvas para tener una idea de como se distribuye la producción de la industria entre empresas, sin embargo a menudo necesitamos resumir la estructura industrial con un solo numero o índice. Uno de los índices más populares, que se concentra en el tamaño de la empresas (en relación con la industria), es la razón de concentración, CR, que se define como la participación de mercado de las n empresas más grandes. En Estados Unidos la opción más frecuente es la razón de concentración de cuatro empresas, o sea el porcentaje de ventas de la industria que representan las cuatro empresas más grandes. Es decir una razón de concentración de n empresas corresponde a un punto particular en la curva de concentración de la industria. De allí se deduce que la principal desventaja de esta medida es que no incluye en la curva la información restante. Una alternativa a CR, que trata de reflejar mas plenamente toda la información contenida en la curva de concentración es el índice de Herfindahl-Hischman, o más simplemente HHI. Para una empresa con N compañías. Donde HHI es la suma de todos los cuadrados de las participaciones de mercado de todas las empresas de la industria. Como razón de concentración, la medida HHI tiene sus desventajas. Sin embargo, tiene una gran ventaja sobre una medida CR, esto se debe a que HHI refleja la influencia combinada tanto de las empresas de diferente tamaño, como la concentración de la actividad en unas cuantas grandes empresas. (Lynne Pepall, Daniel J. Richards, 2006)

Una vez definido el mercado relevante, pueden determinarse las empresas que se encuentren en el y la participación relativa de cada una de ellas. Con esta información es posible analizar la concentración del mercado uno de los aspectos fundamentales en la evaluación de la estructura.

El número de empresas en un mercado determina las interacciones y las posibilidades de los consumidores de optar entre proveedores. Sin embargo, una industria que tenga cien empresas, donde la principal represente el 99% de la producción, puede inducir estrategias muy distintas de otra industria con las mismas cien empresas, pero donde incluso la mayor tenga muy baja participación. Por ello, la concentración de mercado, que nos entrega información respecto de como se distribuye la participación de mercado entre las distintas empresas que los componen, es una elemento muy importante a considerar, que se adiciona al análisis del numero de empresas. Existe una serie de indicadores que intentan medir la concentración de un mercado, teniendo todos méritos y problemas. Entre los más utilizados se destacan la razón de concentración de las mayores n empresas en la industria y el índice de Herfindhal (generalmente en función de una variable como ventas o producción).

- a) Razón de concentración de n empresas: mide el producto acumulado de las mayores n empresas de la industria en relación con el producto total.
- b) Índice de Herfindhal (H): se define como la suma al cuadrado de las participaciones de todas las empresas en un mercado. Por su definición, el mayor valor que puede alcanzar H es de 10.000 y se obtiene cuando una empresa tiene el monopolio de la industria (la empresa concentra el 100% del mercado). En mercados con más empresas, H disminuye teniendo a cero a medida que el número de ellas tiende a infinito y la participación de la mayor tiende a cero. (Tarzijan y Paredes, 2006)

Conceptos básicos de estrategia competitiva

La competencia determina el éxito o fracaso de las empresas. También favorece la conveniencia de las actividades que pueden favorecer su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva, o una adecuada implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición favorable dentro de la industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su

finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia de la industria.

La selección de la estrategia competitiva se fundamenta en dos aspectos centrales. El primero, es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende. No todos ofrecen la misma oportunidad de una rentabilidad sostenida, y la rentabilidad intrínseca constituye el elemento esencial que determina lo fructífero de una empresa. El segundo aspecto son los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro de un sector industrial.

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”. (Porter, 2002)

Según Tarzijan y Paredes en 2006, los dos elementos centrales de la estrategia competitiva empresarial, son: primero, cada empresa busca aumentar sus utilidades y segundo, que este aumento se realiza a costa de algún otro competidor, ya sea actual o potencial, son los que en términos de la microeconomía clásica se atribuyen a algún grado de imperfección del mercado. Así, estrategia, competencia, imperfección y estructura son elementos estrechamente vinculados. La determinación del grado de competencia en un mercado esta asociada, bajo cualquier paradigma, a la interacción entre empresas. Por ello, conocer el grado y tipo de competencia enfrentada es fundamental para la correcta evaluación y selección de las acciones estratégicas a seguir por ellas, ya sea que se encuentren o deseen entrar en un mercado. De esta manera, las estrategias optimas serán distintas cuando el mercado operación un nivel alto de interacción, donde las reacciones de las demás empresas serán críticas en sus resultados, que cuando el mercado genere poca interacción, caso en el cual lo que haga cada empresa no afectara mayormente las decisiones de los demás.

Método

A continuación se describe el procedimiento realizado para la elaboración del presente estudio:

1.- Análisis de situación actual.

Se incluyó la información de antecedentes del sector, la contribución del sector al PIB nacional, estatal, así como el comportamiento de mercado del sector porcino a nivel internacional, nacional y estatal.

2.- Diseño un instrumento para entrevista semiestructurada.

Se preparó una entrevista semiestructurada la cual se le realizó al presidente de la Asociación Ganadera de Porcicultores Local de Cajéame para recabar información del sector la cual comprendía los siguientes elementos: Situación general del sector, amenazas del sector, situación de proveedores, producción nacional, situación de clientes.

3.- Análisis de competidores.

Se determinó a los principales competidores del mercado, el tamaño de los competidores, así como las estrategias utilizadas por estos.

4.- Análisis de proveedores.

Se hizo una investigación para analizar los insumos requeridos por el sector, se considero el de mayor importancia y se realizó un estudio de proveeduría de la industria.

5.- Análisis de Clientes.

Se identificó a los principales consumidores

6.- Diseño de estrategias.

En base a la información obtenida se diseñaron estrategias para que los productores puedan enfrentar con mayor competitividad el mercado.

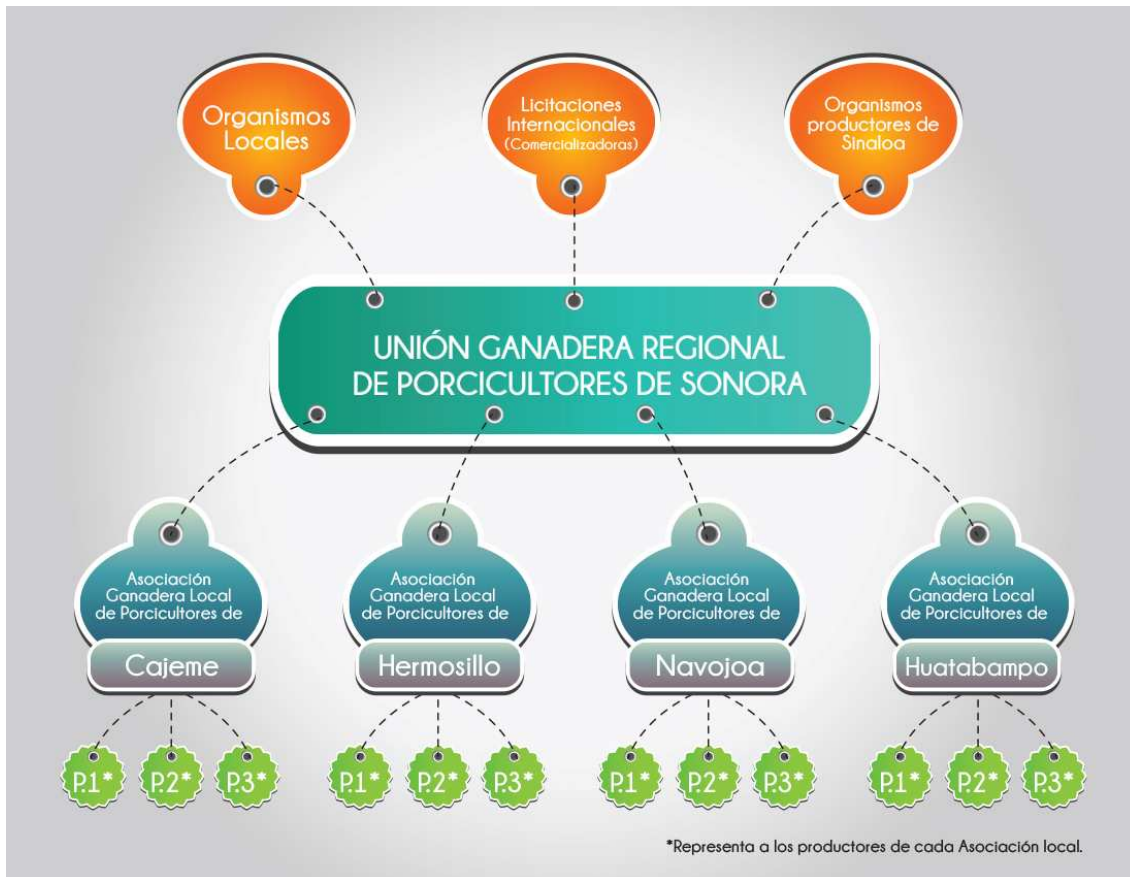
1. ANÁLISIS DE PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA

Empresas proveedoras de granos

Considerando que el principal costo de producción en explotaciones porcinas el alimento representa el 70% del costo total según la FAO, por lo que la alza de precios debido a la escases de granos repercute considerablemente en la rentabilidad del sector como se ha visto últimamente, ya que al comprar grano a precio elevado eleva el de costos de producción de manera considerable. Por consiguiente repercute notablemente en el margen de utilidad, es por esto que la industria porcina requiere trabajar para incrementar la productividad del sector, mejorando la eficiencia para alcanzar los parámetros internacionales (Asociación Ganadera Local de Porcicultores de Cajeme). Por el alto impacto del costo de granos y la importancia en el proceso de producción del sector, hace indispensable enfocar el estudio de este capítulo en el abastecimiento de grano para es sector porcino.

Los requerimientos de granos del sector porcino del Estado de Sonora fluctúan alrededor de 750 mil toneladas de grano anuales principalmente trigo, seguido de sorgo y maíz. Para el abastecimiento de granos la Unión Ganadera Regional de Porcicultores de Sonora (UGRPS) diseño una estrategia para asegurar el insumo requerido para la producción, la cual consiste en organizar a los productores por medio de las asociaciones locales de porcicultores para proyectar el requerimiento anual del sector porcino del Estado, de esta manera, hacer una requisición concentrada de granos, que les sea atractivo para los comercializadoras de grano y estas ofrezcan el mejor precio y a la vez garantizar la seguridad de el insumo para lo cual se abastecen de tres fuentes principalmente, productores locales, productores de Sinaloa y comercializadoras trasnacionales de granos. La estructura para la compra de granos mencionada para el abastecimiento de granos del sector porcino de Sonora se describe en el siguiente diagrama:

Figura 4. Diagrama de Canal de distribución de abastecimiento de grano de productores porcinos del Estado de Sonora.



Fuente: Elaboración propia de datos obtenidos de la Asociación Ganadera Local de Porcicultores de Cajeme

En el diagrama anterior se visualiza las estructuras que componen los canales de distribución del trigo para abastecer la demanda de granos requeridos por el sector porcino del Estado de Sonora, en donde la Unión Ganadera Regional de Porcicultores de Sonora (UGRPS) convoca a cada asociación local para que estas, determinen los requerimientos de grano para el siguiente ciclo productivo. Una vez obtenida la información de granos requeridos, la UGRPS realiza la compra a través de sus principales fuentes de abastecimiento, siendo estas: Proveedores locales (Uniones Ejidales y Particulares), Proveedores de Sinaloa (Uniones Ejidales y Particulares) y a través de Licitaciones ante comercializadoras internacionales como Cargil Inc., Bunge Limited Co., ADM. Una vez realizada la compra de las 750,000 toneladas se resguarda y posteriormente se retiran en base a los requerimientos de cada asociación y estas a su vez de cada productor.

En cuanto a la capacidad de abastecimiento de trigo de los proveedores locales del Estado de Sonora, el volumen de producción obtenido fue de alrededor de 1 millón 800 mil toneladas en el ciclo 2011, de las cuales el 71% pertenecen al grupo de trigos cristalinos y el 29% de trigo panificable (SAGARPA). En cuanto a proveedores de Sinaloa su producción asciende a 56,605 toneladas de trigo según el Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta (SIACON) dato del 2011. En cuanto a las comercializadoras extranjeras, estas tienen la capacidad de Bunge tiene sus instalaciones de almacenamiento a lo largo del sistema del río Mississippi, lo que representa alrededor del 30 por ciento del total de la industria. Con una capacidad total de almacenamiento de 3 millones de toneladas métricas, cuenta con 80 años de experiencia en la comercialización de años y con presencia en más de 30 países. La empresa AMD Grain Co., cuenta con la capacidad de comercializar 28,000 toneladas métricas de trigo por día.

2. ANÁLISIS DE COMPETIDORES

En este apartado se analizará a los competidores que existen dentro del mercado porcino, para así identificar la situación de la competencia, la toma de decisiones y las estrategias utilizadas por ellos, y de esa manera tener una visión clara de las acciones tomadas por los competidores y a su vez diseñar estrategias que permita ser competitivos.

La importancia del análisis de la competencia radica en que al contar con determinada información de los competidores de la empresa, se puede utilizar para tener cierta idea de los futuros movimientos que realizarán los competidores y de esta manera tomar precauciones, o bien aprovechar sus falencias o puntos débiles, tomar como referencias las estrategias que mejores resultados les estén dando.

En primer lugar debemos recopilar toda información relevante sobre nuestros competidores, ya sean negocios que vendan productos similares al nuestro (competidores directos) o negocios que vendan productos sustitutos al nuestro (competidores indirectos).

La información que podemos recopilar e investigar puede ser la siguiente:

- cuántos son nuestros competidores.
- cuáles son los líderes o los principales.
- dónde están ubicados.
- cuáles son sus mercados.
- cuáles son sus principales estrategias.
- qué materiales o insumos usan para sus productos.
- cuáles son sus precios.
- cuál es su experiencia en el mercado.
- cuál es su capacidad.
- cuáles son sus medios publicitarios.
- cuáles son sus canales de venta.
- cuáles son sus fortalezas y debilidades.

Y, una vez recopilada la información, pasamos a analizarla y, posteriormente, a tomar decisiones o diseñar estrategias.

- **Descripción Genérica de empresas competidoras**

Norson

Ubicación: Norson, está situado en la ciudad de Hermosillo, capital del Estado de Sonora, México. Localizado en el Noroeste del país, posee una ubicación geográfica estratégica, ya que está situado en una de las principales fronteras de México con los Estados Unidos de Norteamérica.

Es una empresa agroindustrial dedicada a producir, procesar y comercializar carne de cerdo. Dicha empresa esta situada en Hermosillo, Sonora. Cuenta con 33 años de experiencia en el sector porcícola, la cual se ha distinguido como una empresa líder en la producción y

comercialización de carne de cerdo en México. La integración vertical de la producción de Norson garantiza el ofrecer a todos sus clientes productos con sabor y calidad constante. La nutrición de los cerdos está basada en grano de alta calidad y supervisada por expertos que logran el equilibrio perfecto para lograr carne sabor, color y consistencia deseada, con un menor contenido de grasa, atendiendo las preferencias del consumidor actual.

Tamaño

La empresa cuenta con 34,000 vientres en producción, con capacidad de producción de cerdos terminados para venta de 660,000 cabezas anuales.

Fortalezas

Las fortalezas de la empresa son que actualmente Norson se distingue como empresa de vanguardia que cumple con los más altos estándares de calidad y se han implementado diversos sistemas de control:

- ❖ Programa SSPF (Sonora Safe Pork Farms), programa establecido por el Gobierno del Estado de Sonora, el cual controla la bio-seguridad, estructura y uso de antibióticos en granjas mediante la supervisión de un Médico Veterinario Oficial.
- ❖ Manejo de pre-sacrificio. Que reduce el nivel de estrés.
- ❖ Cada lote de cerdos que se reciben para sacrificio es analizado para verificar que no contenga rastros de sustancias indeseables.
- ❖ Sistema de lavado y oportuno enfriamiento de la canal.
- ❖ Implementación del sistema HACCP (Análisis de Puntos Críticos y Riesgos) el cual tiene como objetivo el garantizar la seguridad del producto.

- ❖ Cuenta con plantas con certificación TIF (Tipo Inspección Federal) la cual otorga el Gobierno Mexicano. Esta certificación garantiza la sanidad, higiene y seguridad en el proceso de producción.
- ❖ Las instalaciones cuentan con la aprobación del USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos).
- ❖ Ofrece sanidad alimentaria por el programa de rastreabilidad de canales.
- ❖ Ventas en el mercado internacional.
- ❖ Cuenta con su propia procesadora de alimentos.

Norson ofrece a sus clientes los siguientes productos:

- Cortes de cerdo fresco para el mercado nacional (back rib, cabeza de lomo, espaldilla, pierna, etc.)
- Cortes de cerdo porcinado para el mercado internacional (belly slice, belly round, kushisashi).

Además de lo anterior, Norson ofrece productos de valor agregado como son:

- Platillos listos para cocinar (carne al pastor, bistec de pierna enchilado).
- Platillos listos para comer (carnitas, chilorio, cochinita, carne deshebrada, cerdo en salsa verde, chicharrón, etc.)

Dentro de las estrategias utilizadas por la empresa, se identificaron las siguientes:

Penetración en el mercado internacional (USA, Japón), para esto, produce cortes específicos para cada mercado para la aceptación de sus productos. Además, cuenta con centros de venta de sus productos (expendios de carne), y a la vez con un rastro de certificación Tipo Inspección Federal (TIF) y acreditaciones de calidad por Estados Unidos con una capacidad de procesamiento de 2,300 cerdos diarios por turno, dentro de su infraestructura se encuentra una planta de alimentos con capacidad de producción para alimentación de 75,000 vientres, es decir, con su capacidad de producción de alimento Norson tiene la capacidad para crecer 220% su pie de cría. Para Norson

no solo es importante producir cerdos y cortes de calidad, hoy en día, ofrece productos con valor agregado como son: empaques de comida para preparar (carne ya condimentada solo para guisarse) y empaques de comida lista para comer (carne preparada solo para calentarse y comer).

Con la capacidad actual de producción de 660,000 cabezas a sacrificio, Norson representa el 25% de producción del Estado de Sonora.

GRUPO YOREME

Ubicación: Es una empresa regional que cuenta con la Oficina Matriz en su planta TIF en Cd. Obregón, Sonora; sucursales operando en La Paz; BCS y Los Cabos, BSC, también distribuye productos en Hermosillo, Sinaloa y Yucatán. Se cuenta con un distribuidor en Tijuana BC.

Es una de las empresas con gran trascendencia en la región noroeste de México, cuenta con más de 18 años de experiencia en el sector porcino. Cuenta con una planta de procesamiento de carnes Tipo Inspección Federal (TIF), está localizada en el Parque Industrial de Ciudad Obregón, Sonora con una capacidad de procesamiento de 1500 cerdos semanales, la actual empresa está enfocada en la producción de alimentos de como son: Cortes finos de carne de res, cerdo, borrego y huevo. Todo esto es logrado gracias a un estricto control de la producción desde la granja, hasta el consumidor final. La empresa Yoreme está dividida en tres sectores, porcícola 8% avícola 38% y bovino 54%. Como pueden ver, la principal fuente de ingresos de la empresa proviene del sector bovino, siguiéndole en sector avícola y por último el sector porcícola.

Actualmente Yoreme cuenta con 1,500 reproductoras que permiten la producción de 22,150 Cerdos por año. En el año 2006 Yoreme adquiere licencia de exportación a los principales países consumidores de carne de cerdo como son: Japón, Corea y Estados Unidos.

Fortaleza

Una fortaleza de la empresa es que todos sus productos son procesados en su propio rastro TIF, el cual cuenta con todas las instalaciones necesarias para poder llevar a sus clientes alimentos sanos, con altos estándares de calidad en sus procesos.

Dentro de las estrategias que se visualizan en Yoreme, se da la diversificación de productos, ya que no solo se dedica a la producción y comercialización de carne de cerdo, sino también se dedica a la producción de carne de res, borrego y huevo, que uno de los principales productos que destacan a Yoreme como una de las empresas de mayor prestigio en la región.

Debilidad

La empresa su principal producto es la carne bovina por lo cual la carne porcina que ellos producen no es suficiente para tener una presencia bien marcada en nuestra región con respecto a otros competidores. Le falta crecer en le área de producción de cerdos.

La producción actual de la organización aporta 0.84% de la producción porcina del Estado de Sonora.

OJAI ALIMENTOS

Ubicación: se ubica en el sur de sonora, a cinco horas por la carretera de la frontera con estados unidos, ciudad obregón, sonora esta en el corazón del valle del yaqui, una amplia superficie de tierras fértiles conocida internacionalmente por su alta producción agropecuaria.

Ojai se fundó en 1979 como una empresa productora de huevo, pertenece a uno de los grupos con más solidez en la industria pecuaria del estado de sonora que desde sus orígenes se ha caracterizado por su orientación a producir alimentos de calidad.

En 1984 la empresa incursionó en la industria porcina como productor de cerdo y a finales de la década de los 90's se decidió invertir en una planta para sacrificar y procesar cortes de alta calidad.

En el año 2000 la empresa da otro importante paso al adquirir las primeras granjas acuícolas para producir camarón, con lo que se consolida la tercera línea de productos de la compañía.

Fortaleza

Actualmente Grupo Ojai produce y comercializa huevo, carne de cerdo y camarón con los más altos estándares de calidad, lo que le ha permitido llegar a una gran parte de la República Mexicana, así como a mercados internacionales en Asia y América.

Cuenta con 12,736 vientres distribuidos en 15 granjas porcinas, que permite una producción anual de 299,112 cerdos anuales. El 88% de los vientres están ubicados en granjas dentro del estado de Sonora y el resto en el Estado de Sinaloa.

La empresa produce tanto cortes para el mercado nacional como para el mercado internacional, dentro de las estrategias que utiliza, destaca, la implementación en el 2007 de tecnología de punta en granjas porcinas de ambiente controlado y alimentadores automáticos. Cuenta con su propio rastro TIF, diversificación de productos ya que también produce huevo y camarón, cuenta con centros de distribución en el Estado de México, Acapulco, Nogales, Cd. Obregón, cuenta con su propia planta de alimentos con capacidad de producción de 8,600 toneladas, la empresa se ha dedicado a promocionar su marca como carne de la mejor calidad, la empresa en su página de internet tiene un recetario para la preparación de platillos de carne de cerdo. Además, la participación en mercados como Corea y Japón, le permiten ofertar sus productos a un mejor precio que el mercado nacional.

Dentro de las ventajas de la empresa se encuentran, la capacidad de producción la hace una de las empresas más sólidas en el mercado, cuentan con su propio rastro TIF, tienen su propio

laboratorio de mejoramiento genético, incursión en el mercado asiático, reconocimiento a nivel mundial de la marca.

Debilidad

Las desventajas que se observan, comparándola con Norson que es la empresa líder a nivel Estatal, no cuenta con una gama de productos de valor agregado, es decir, productos condimentados ya listos para cocinarse. Les falta mayor especialización de cortes (cortes porcinados).

La empresa tiene una producción que representa el 10.06% de la producción porcina Estatal, siendo una de las más sólidas en este sector.

GRUPO SOLES

Ubicación: Su oficinas matriz se ubican chihuahua N0.125 norte Despacho 3-B colonia centro en ciudad obregón, sonora, México.

Grupo soles cuenta con granjas con instalaciones modernas y tecnología avanzada que permite proporcionar condiciones óptimas de higiene, sanidad y confort para los animales, ubicadas en Sonora, Guanajuato y San Luis Potosi.

La empresa cuenta con su propio rastro TIF el cual procesa tanto cortes para el mercado nacional como el extranjero, dentro del territorio nacional cuenta con distribuidoras en Tijuana, Cd. Obregón, Culiacán, Celaya, México D.F., en el mercado internacional distribuye sus productos en Corea, Japón y buscan entrar al mercado de Singapur.

Fortaleza

Soles tiene una producción anual de 30,000 toneladas que representa el 13.52% de la producción del Estado de Sonora. Ofreciendo a sus clientes cortes primarios, cortes porcinados y cortes Nacionales.

Debilidad

Las ventajas que se observan en esta empresa, es una empresa sólida, con diversificación de productos, que tiene alianzas con casas genéticas, alianzas con universidades como ITSON, Universidad de Minnesota, que le permiten hacer estudios de investigación aplicada y estar al día con innovaciones tecnológicas de producción.

Dentro de las desventajas que se observan, cuenta con granjas en Estados denominados de zona sucia, es decir, que aún no son libres de enfermedades como Fiebre Porcina Clásica y Aujeszky.

Dentro de las estrategias que maneja esta empresa, alianza estratégica con PIC (empresa dedicada a la mejora genética) que le permite tener líneas de mayor producción. Diversificación de productos, ya que producen camarón, en la agricultura produciendo granos y oleaginosas, así como cítricos como naranja valencia, Establecimiento de puntos de venta en distintos Estados del País e incursión en el mercado extranjero.

GRUPO KEKEN M.R

Ubicación: México, Yucatán, Mérida, 99800, Uman Yucatán, km3.5 carretera Uman-Poxila.

Keken es una marca registrada del grupo porcino mexicano, compañía integrada verticalmente mexicana fundada hace más de 20 años en el sureste de México. EL conocimiento y experiencia les han convertido en la empresa líder en producción y comercialización de carne de cerdo en el sureste de México.

Fortaleza

La península de Yucatán cuenta con una ubicación geográfica privilegiada. Tiene fuertes sistemas de bioseguridad que se implementaron a lo largo de las campañas de erradicación de la peste porcina clásica (fiebre porcina clásica) y EA (enfermedad de Aujeszky).

- ❖ Las granjas se encuentran en zonas aisladas, lejos de otras unidades de producción o aldeas.
- ❖ Las granjas fueron construidas con la más alta tecnología y diseños de barreras que reducen la posible introducción de enfermedades.
- ❖ Tiene un sistema de transporte especializado en todas las etapas del proceso de producción, incluyendo los procedimientos de limpieza y desinfección, lo que permite reducir la propagación de enfermedades.
- ❖ Cuenta con su propia Genética
- ❖ Cuenta con su propia Planta de alimentos
- ❖ Cuenta con su propio Rastro

Además de estos competidores nacionales, la competencia que se da por las importaciones que vienen principalmente de Estados Unidos, donde las políticas de importación de México no son muy estrictas comparándolas con las normas que pide Estados Unidos para importar, mientras

que ellos envían en combos de 900 lbs., con diferentes tipos de cortes que no permiten una revisión exhaustiva, a los productores mexicanos les piden envíos en cajas porcionadas, del mismo corte, con revisiones minuciosas que elevan el costo de producción y provoca una desventaja competitiva.

Tabla 6. Comparación de los diferentes competidores

EMPRESA	# VIENTRES	AÑOS EN EL MERCADO	SECTOR PRODUCTIVO	PAIS QUE EXPORTA
NORSON	34,000	33 AÑOS	CERDO	JAPON, COREA SUR Y EEUU
GRUPO YOREME	1,500	18 AÑOS	RES, AVES Y CERDO	JAPON Y COREA DEL SUR
OJAI ALIMENTO	12,736	33 AÑOS	CAMARON , CERDOS Y AVES	JAPON, COREA DEL SUR Y EEUU
GRUPO SOLES	25,000	25 AÑOS	CAMARON, CERDOS Y RES	JAPON, COREA DEL SUR Y SINGAPUR
GRUPO KENKEN MR	30,000	20 AÑOS	CERDO	JAPON, COREA DEL SUR

Fuente: Elaboración propia de información recabada de sitios web de cada empresa.

3. ANÁLISIS DE CONSUMIDORES DE LA INDUSTRIA

La industria porcina nacional produce 1.3 millones de toneladas de carne anuales pero se importan 500,000 toneladas, por lo que el consumo total nacional ronda los 1.7 millones de toneladas el resto es exportación donde solo tres estados de la republica tienen posibilidades de exportar Sonora, Yucatán y Jalisco, este ultimo recién aprobado. La carne de importación viene especialmente de Estados Unidos.

Las comercializadoras de mayor presencia en el país son Granjas Carroll, Norson, Kowi, Keken, Proan y Soles en el top. En exportadoras, a la cabeza van Norson, Ojai, Kowi, Sasa, Keken y Soles. En cuanto a los clientes del sector porcino del estado de Sonora, la comercialización se

distribuye de la siguiente manera, cada productor se integra a un grupo comercializador de los ya mencionados, en promedio el 25% de la producción se va al mercado exportación, un 75% se va al mercado nacional del cual el 40 por ciento se vende en el mercado del centro del país y el 35% se comercializa en el noroeste del país. (Asociación Ganadera Local de Porcicultores de Cajeme).

Una problemática que se encuentra el sector porcino, es que la población mexicana tiene una mala imagen respecto a la calidad de la carne de cerdo, se piensa que la carne de cerdo es sucia, grasosa, capaz de transmitir parásitos. Este concepto se traduce a un consumo per cápita bajo de carne de cerdo en comparación con otros países. En la actualidad el sector porcino cuenta con sistemas de seguridad agroalimentaria muy controladas, implementación de tecnología, avances genéticos, tiempo de retiro de medicamentos, han hecho que la carne de cerdo es hoy una carne sana limpia y magra En los últimos 25 años ha reducido 31% su contenido de grasa 14% el de calorías y 10% el de colesterol. A tal grado que hoy en día, 100 gramos de carne de cerdo tienen 65 mg de colesterol pero los mismos 100 gramos de res y de pollo tienen 85 mg. (Vega, A., 2012)

4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS.

Dentro de las estrategias que se proponen para mejorar la competitividad de los productores porcinos de México son las siguientes:

Estrategia 1. Gestionar políticas de importación favorables ante el gobierno.

Promover ante el gobierno la implementación de normas que regulen las especificaciones de carne de cerdo importado. La carne de importación proviene principalmente de Estados Unidos, en mayor medida importamos pierna de cerdo; fuera del país no tienen un alto valor comercial, por lo que al introducirla al mercado nacional, vienen con una ventaja competitiva en precio, aunado a esto que las importaciones las introducen en lotes grandes donde no permite una revisión minuciosa del producto, en comparación de las especificaciones que se pide a los

productores mexicanos para exportar, que tienen que ser en condiciones de empaque por unidad, que provoca un aumento en costos para el productor mexicano.

Estrategia 2. Tecnificar el proceso productivo.

Esta estrategia se fundamenta en el hecho del incremento de costos de insumos principalmente el grano, por lo cual es necesario mejorar las condiciones de producción del sector porcino mexicano, en cuanto a manejo se refiere de tal manera que mejoren los parámetros de producción y así conseguir una mejor conversión alimenticia, de tal manera que permitan una mayor rentabilidad a la industria y permita ser mas competitiva.

Estrategia 3. Implementar programa de abastecimiento de grano de manera directa.

Esta estrategia radica en el hecho de asegurar los granos para la alimentación de los animales, siendo este el principal insumo del sector y de carácter crítico para la estabilidad del mismo, se pretende promover el acercamiento de la Unión de Porcicultores para que busque grano a menor precio en el mercado internacional y que jueguen el papel de compradores directos, así evitando precios elevados de comisiones de las comercializadoras transnacionales.

Estrategia 4. Diseñar campaña promocional sobre los beneficios de la carne de cerdo.

Se desprende del hecho que durante la investigación se percato que en México existe una idea de que la carne de cerdo es de mala calidad, que es muy grasosa, con alto contenido de colesterol, que genera enfermedades, infecciones parasitarias, lo que provoca un bajo consumo de carne de cerdo per cápita en comparación con otros países, es necesario, la organización del sector porcino nacional en conjunto con el gobierno incrementar campañas de promoción de las características de la carne de cerdo, en donde se desmientan los mitos generados.

Conclusiones

La carne de cerdo tiene una alta demanda a nivel mundial, la cual la posiciona como la de mayor consumo. En México esta se posiciona en el tercer lugar con aproximadamente 1.7 millones de toneladas de carne consumidas, sin embargo el sector solo tiene la capacidad de satisfacer 1.5 millones toneladas, permitiendo que se importen 500,000 toneladas, sumando a esto que el consumo de carne de cerdo aumenta 2% anual, hace ver que el sector puede incrementar su producción para satisfacer esta demanda, sin embargo es importante señalar que hay que implementar estrategias para incrementar la aceptación de la carne de cerdo por la población mexicana, destacando las características de la carne y contrarrestando los mitos de la sociedad. Sonora es uno de los tres estados certificados para exportación, teniendo una ventaja competitiva con respecto al resto de las entidades del país permitiendo la posibilidad de expansión del sector porcino del estado. La calidad, inocuidad y presentación comercial superiores a la media nacional ha permitido ser el principal exportador de carne de cerdo a nivel nacional principalmente a Japón.

Considerando que el mayor costo de producción en cerdos se refleja en la alimentación principalmente granos como trigo, maíz y sorgo hace necesario buscar alternativas de abastecimiento de granos de menor costo. También es importante que la industria del cerdo incremente su productividad, mejorando sus procesos de sanidad como prevención y erradicación de enfermedades, conversión alimenticia, tecnificación, mejoramiento genético y reducción de mermas, para lograr alcanzar los mejores parámetros internacionales que permita competir ante los costos de producción y la situación del mercado.

Referencias

Pepall L., Richards D. y Norman G. (2006). *Organización Industrial Teorías Y Prácticas Contemporáneas* (3^{era} Ed.) Cengage Learning Editores.

Tarzijan J., Paredes R. (2006). *Organización Industrial Para La Estrategia Empresarial*. (2^{da} Ed.) Pearson Educación.

Vega, A. (2012). "Una Industria Cochina". *Revista Alto nivel*, 4-32-38.

Organización de las naciones unidas para la alimentación y la agricultura (FAOSTAT). Web consultada en Octubre 2012 Disponible en web: <http://faostat.fao.org/site/291/default.aspx>.

Perspectiva de largo plazo del sector agropecuario en México. (SAGARPA), web consultada en Septiembre del 2012. Disponible en web:

<http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Estudios/Paginas/estudios.aspx>

Indicadores Básicos del Sector Agroalimentario y Pesquero. (SAGARPA), web consultada en Octubre del 2012. Disponible en web: <http://www.sagarpa.mx/agronegocios/Paginas/inicio.aspx>

Becerril, E. (2012). Entrevista. Asociación Ganadera Local de Porcicultores de Cajéame.

Norson, (2012) Web consultado en Octubre del 2012, web disponible en:

http://norson.net/sitio_anterior/

Soles, (2012) Web consultado en Octubre del 2012, web disponible en:

<http://www.soles.com.mx/>

Ojai, (2012) Web consultado en Octubre del 2012, web disponible en:

<http://www.ojaialimentos.com.mx/>

Yoreme, (2012) Web consultado en Octubre del 2012, web disponible en:

http://www.yoreme.com/grupo_yoreme.html

Kenken, (2012) Web consultado en Octubre del 2012, web disponible en:

<http://www.keken.com.mx/index.php>

kowi, (2012) Web consultado en Octubre del 2012, web disponible en: <http://www.kowi.com.mx>

Capítulo XII. Encontrando el nicho de mercado para el Bacanora Sonorense.

Joaquín Alfonso Sánchez García, María del Carmen Vásquez Torres, Raquel Ivonne

Velasco Cepeda & María Elvira López Parra

joaquinsanchezgarcia@gmail.com

Resumen

El presente estudio se realizó enfocado a uno de los productos más regionales del estado de Sonora, el cual es el Bacanora elaborado principalmente en los municipios serranos. Se tiene como principal objetivo realizar una investigación que permita enfocar la exportación del producto a un nicho de mercado fuera del país. Tras analizar el comportamiento del tequila en cuanto a producción y exportación, se llegó al cuestionamiento de qué herramienta metodológica contribuiría a identificar el mercado internacional del bacanora y llevó a determinar el objetivo de desarrollar un estudio para determinar el nicho de mercado de dicho producto.

El método utilizado se basó en determinar el mercado meta de un top 8 de países candidatos los cuales cuentan con características especiales, los cuales fueron evaluados con 6 variables, mismas que se ponderaron y resultó como mercado meta Estados Unidos de Norteamérica. Posteriormente se realizó un análisis FODA, y por último se elaboró otra serie de matrices que permitieron seleccionar el nicho de mercado, evaluando y ponderando variables propias para el estudio, las cuales arrojaron como nicho de mercado al Estado de California, particularmente la Ciudad de Los Ángeles.

Por lo tanto se concluye que la importancia de contar con un mercado al cual vaya dirigido un producto es de suma importancia para marcar bien las rutas y los objetivos de la compañía, de igual manera se recomienda revisar los niveles de producción, las certificaciones pertinentes para sumar al bacanora como un producto inocuo, un estudio de rentabilidad y una correcta aplicación de estrategias de penetración y posicionamiento.

Palabras clave: Mercado, nicho, bacanora

Introducción

Antecedentes.

El negocio de las bebidas alcohólicas extiende su mercado a todo el planeta, todos los países las consumen unos en mayor y otros en menor medida, en ferias, eventos de índole deportivo, familiar o cultural, o simplemente por brindar ante una ocasión o ceremonia especial. La importancia de este negocio involucra aspectos importantes, desde la recolección de materias primas, manufactura, comercialización de las bebidas, su importación, exportación, consumo, etc. hasta la repercusión que éstas generan en el organismo cuando se consumen en exceso, causando el deterioro de ciertos órganos vitales, por lo que son ya muchas las campañas creadas para

eliminar su consumo o en favor de un consumo moderado; esto aunado a que el alcohol es considerado por la Organización Mundial de la Salud (De ahora en adelante OMS) como una droga y por lo tanto genera adicción.

El negocio de las bebidas embriagantes está sujeto a normas que regulan tanto su comercio como su consumo y elaboración, entre otros aspectos; sin embargo la presencia que tiene alrededor del globo es alarmante, cuestiones de consumo en países como México y Latinoamérica en general y en algunas partes de la ex Unión Soviética, otros con un consumo mayor al promedio como USA, Canadá y Europa Occidental, además países apenas por encima del promedio como China, Japón y Australia; y con un peso relativamente bajo países Musulmanes y Africanos (Babor 2004)

El mercado puede dividirse principalmente en esos dos grupos, la cerveza y las bebidas espirituosas, tomando en cuenta aquellas bebidas que tienen gran participación en el mismo. En el primer caso se trata de una bebida no destilada y fermentada en agua de origen Alemán que se ha extendido a todo lo largo del planeta y que puede ser encontrada en graduaciones hasta de 30° de alcohol pero que generalmente oscila entre los 3 y los 9°, en la cual destaca un sabor amargo distintivo. Por otro lado están las bebidas espirituosas destiladas, las cuales tienen un proceso de producción similar entre ellas, involucrando invariablemente la destilación y donde las diferencias surgen a partir de la materia prima utilizada pudiendo ser agave, maíz, caña o frutas, entre otras, así como el tiempo de fermentación y añejamiento además de las condiciones en que estos últimos suceden.

Dentro de la clasificación de bebidas espirituosas existe gran variedad, como el destilado de caña, destilado de uva, de maíz, y de agave entre otros; y se producen en diversos países del mundo como Rusia, Escocia, Irlanda y México, por mencionar los más representativos y cuyas marcas de producto son más reconocidas.

Hablando de Rusia cuentan con la gran bebida popular Vodka, el cual es reconocido en todos los rincones del globo como un sello único de ese país. Sin embargo hay marcas de mayor difusión. El año 2006 fue uno de los años más difíciles para la industria del alcohol en Rusia, esto tuvo relación con la entrada en vigor desde el 1 de enero de 2006 del nuevo texto de la ley de "Regulación estatal sobre la producción y venta de alcohol etílico y productos alcohólicos" y la introducción, también prevista en la ley, del Sistema Unificado Automatizado Estatal de

Información (EGAIS, según siglas en ruso) para el recuento controlado del alcohol. Otro país que cuenta con una bebida muy popular es Japón con el Sake y así se pueden mencionar otros como con el whisky en Escocia o Irlanda.

México específicamente tiene dos bebidas destiladas reconocidas a nivel mundial como Premium o Súper Premium, el tequila y el mezcal; y aunque el volumen de exportación del tequila es por mucho superior al del mezcal ambas son ya son comercializadas en el extranjero.

La producción se conforma de tequila y tequila 100% de agave. Según la Dirección General Adjunta de Planeación Estratégica y análisis Sectorial basada en datos del Concejo Regulador del Tequila, en 2008 sus participaciones fueron de 52.2% y 47.8% respectivamente. En el periodo 2000-2008 la producción tuvo un comportamiento mixto, entre 2000 y 2003 disminuyó 22.7%, y a partir de 2004 se ha incrementado de forma sostenida, registrando tasas de crecimiento de entre 8.8% (2008) y 25.4% (2004). Así, la producción de tequila 100% agave en este periodo del 2000-2008 creció un 543.4% de forma irregular. En los años 2005 y 2007 la producción se incrementó más de 60%, mientras que en 2001 y 2002 aumentó menos del 10%. Por otro lado, la producción de tequila en el periodo de referencia se contrajo en 5.7%, a pesar de los crecimientos presentados de 2004 a 2006 del 27.5%, 5.0% y 15.2% respectivamente.

Exportación del Tequila.

Según la Dirección General Adjunta de Planeación Estratégica y análisis Sectorial basada en datos del Concejo Regulador del Tequila (CRT), en 2008, las exportaciones totales de tequila crecieron 8.8% respecto a 2007, donde el 4.6% se refirió a tequila 100% de agave. En el periodo 2000-2008 las exportaciones totales se incrementaron en un 70.2%. El avance más sobresaliente se observa en las exportaciones de tequila 100% de agave, que en el periodo de referencia aumentaron en 282.7%, siendo entre 2004 y 2008 donde se presenta el mayor avance al registrar un crecimiento de 162.7%, mientras que entre los años 2000 y 2003 sólo aumentaron 45.7%.

En exportaciones, entre los años 2000 y 2003 éstas se redujeron en 1.0%, ello, debido al fuerte retroceso del 24.4% presentado en el año 2001. En los siguientes años hay un incremento del 32.5%, a pesar del descenso observado en 2007 (-10.6%), en 2008 las exportaciones en esta categoría se incrementaron 17.7%, datos según CRT(2009).

De igual manera el CRT expresa que las exportaciones a granel o envasado al cierre de 2008 presentan un crecimiento del 40.0% con respecto al año 2000 y de 2.4% con respecto al 2007, en 2001 y 2007 se observan disminuciones del 23.5% y 3.5% respectivamente. Las exportaciones a granel han registrado un comportamiento mixto, con una tendencia creciente, si bien al cierre de 2008 tuvieron un retroceso de 1.4% con respecto al 2000 y registran un avance de 2.8% respecto al año 2007.

Según el CRT las exportaciones de tequila envasado al cierre de 2008 presentan un crecimiento del 232.0% respecto al año 2000 y de 1.8% respecto de 2007, cabe destacar que este rubro dentro del periodo 2000 – 2008 no presenta retroceso alguno, y su tasa de crecimiento, a excepción del año 2008, se ubica por arriba del 10%, siendo los años 2003, 2005 y 2006 en los que se observan incrementos del 34.1%, 21.6% y 22.5% respectivamente. El crecimiento más importante se dio entre 2003 y 2007 donde las exportaciones avanzaron 96.9%. Los principales destinos de las exportaciones son: los Estados Unidos con el 78.4%, y la Unión Europea con el 9.8%. Las exportaciones hacia Estados Unidos, al cierre de 2008 crecieron 7.3% respecto al año anterior, y 32.1% con respecto al 2000. Por otra parte, en 2008 las exportaciones hacia la Unión Europea retrocedieron en 31.1%, con respecto al año anterior, no obstante que estas crecieron en 22.7% en el periodo 2000-2007. En lo que respecta a 2009 el CRT declara que la producción fue de 249 millones de litros de los cuales se exportaron 136 millones a 120 países del mundo. El dato anterior encierra un crecimiento de 3.9% en la exportación de tequila 100% agave, pasando de 35.9 millones a 37.3 millones de litros. En general la exportación para este año se mantuvo estable, variando más que nada los porcentajes de tequila y tequila 100 agave, situación que cambió para el año 2010. El dato de producción para el año 2010 mostró un incremento del 3.3% para llegar a 257.4 millones de litros de los cuales se exportaron 152.2 millones de litros.

Según estos datos del Consejo Regulador del tequila, casi el 80% de las exportaciones van dirigidas a Estados Unidos, seguidos de países europeos y luego aparecen naciones de América Latina, aunque en estos las cantidades son significativamente inferiores. Cabe señalar que según la mencionada institución reguladora, el tequila tiene cada vez más aceptación en el continente asiático en países como Japón o China, los cuales han influido para que las ventas de este producto tengan un crecimiento acelerado logrando romper las barreras arancelarias impuestas.

Incluso actualmente se está considerando abrir una oficina en aquella región del globo para facilitar las negociaciones y así lograr exportar cada vez más hacia este continente.

Sin embargo existen otras bebidas destiladas en el país, las cuales son de producción y consumo regionales, por lo que no existe un conocimiento amplio en el mercado como del que gozan las bebidas mencionadas anteriormente, pero que no desmerecen en calidad y sabor y que por lo tanto merecen ser tomadas en cuenta para su comercialización a gran escala tanto nacional como hacia el extranjero.

El Bacanora es una de ellas. Es una bebida muy similar al mezcal puesto que es un destilado incoloro y de alta graduación alcohólica, la cual está elaborada a partir del vegetal *Agave Angustifolia Haw* anteriormente conocido como agave yaquiana y agave pacífica. Gran parte de la producción de esta bebida proviene de las poblaciones de Sahuaripa, Arivechi, Cumpas, Huásabas, Moctezuma, Bacanora y San Pedro de la Cueva en el estado de Sonora al Noroeste del país. Su proceso de producción es aún rústico o artesanal, lo cual representa una semejanza más con el mezcal, sin embargo este último ha logrado ser dado a conocer al mundo motivado por su presencia en zonas del país con alta concurrencia turística, ventaja de la cual no dispone el Bacanora y por lo cual sigue siendo un destilado de producción y consumo local, así como de niveles de producción bajos, comparado con otros destilados mexicanos.

El Bacanora al igual que el tequila es un aguardiente que se elabora en México, es un mezcal hecho 100% del jugo de la cabeza de maguey asado, fermentado y destilado. Al igual que el tequila y el mezcal, el bacanora goza de la denominación de origen, la cual protege a la producción y la comercialización de la bebida estableciendo que esta sólo puede tener origen en México, en el estado de Sonora y en ciertos municipios del mismo. Dicha certificación apareció en el diario de la federación en Noviembre del 2000, avalada por diversos organismos comerciales internacionales como la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad intelectual)

El proceso de producción es muy similar al del tequila o del mezcal involucrando operaciones como el jimado, el cocimiento, la molienda, la fermentación y la destilación. El proceso es artesanal lo que impide la producción en grandes volúmenes, sin embargo ya existen algunas iniciativas para cambiar esto y poder llevar este destilado de agave a otros niveles, logrando la

comercialización en mercados más amplios y específicamente al extranjero, ya que su calidad y sabor no desmerecen ante el tequila o el mezcal.

Planteamiento del problema

Conociendo el comportamiento del tequila en cuanto a producción, exportación y consumo se puede observar un panorama más amplio y ver la aceptación que tiene el producto en el mercado. Aprovechando el mismo esquema, el bacanora tiene una gran aceptación entre los habitantes de la región porque los hace entrar en ese sentido de pertenencia que tiene un ruso al tomar vodka, un Japonés al tomar Sake o un Escocés con una copa de scotch.

Sin embargo de acuerdo a un estudio realizado a una compañía encargada de elaborar y distribuir bacanora en la región salto una diferencia con el tequila. El bacanora no se ha logrado posicionar como una bebida espirituosa reconocida más allá de las fronteras regionales con las que colinda el segundo estado más grande de la Republica, el estado de Sonora. Es necesario tener un compromiso visionario con esta tradicional bebida que se da en la sierra Sonorense y que a pesar de no contar con un control sobre la planta de agave de la cual se extrae o no contar con la amplia tecnología para destilar bebidas alcohólicas pueda llegar a ser otro producto orgullosamente hecho en México.

La aceptación regional y nacional no llega a ser suficiente para realizar una inversión a gran escala, pero el garantizar comercializar la famosa bebida espirituosa sonorenses fuera del país y justificar los esfuerzos y medios para asegurar el control de plantas silvestres y tecnologías para su producción nos lleva a preguntarnos lo siguiente:

¿Qué herramienta mercadológica contribuiría a identificar el mercado internacional del Bacanora?

Justificación.

Es de vital importancia el identificar el comportamiento y las tendencias de los consumidores para lograr vender productos o servicios y disminuir el margen de fracaso a la mínima potencia posible. Por este motivo es importante realizar un estudio de mercados que vaya encaminado a

encontrar un punto estratégico donde la bebida del bacanora pueda ser aceptado y comercializado.

Al no realizar un estudio formal se arriesgaría bastante capital económico, humano e intelectual, por solo querer mandar el producto en donde mejor parezca una corazonada o por “comodidad”. La investigación se encargara de ampliar la visión y lograr ser mas asertivos con la toma de decisiones de en donde se puede colocar el Bacanora, por consiguiente se reduce el riesgo de fracaso y aumenta la posibilidad de proyectar ventas fuera de la región / país. Es por esto que al realizar un estudio de mercados para identificar el nicho de mercado para el bacanora se podrá gozar de los siguientes beneficios:

- Si se encuentra un verdadero nicho de mercado que aun no ha sido explotado para la venta del Bacanora Sonorense, se tiene una gran oportunidad de convertir la producción, industrialización y comercialización de un producto competitivo no solamente fuera del estado sino fuera de las fronteras de México.
- También llegaría un fortalecimiento del desarrollo económico en la región serrana donde se produce como consecuencia de la derrama económica por realizar la exportación del producto.
- De igual manera se puede dar el importante paso de ser Pyme emprendedora a Pyme Exportadora para el cual es necesario clarificar y pronosticar los logros que se pueden alcanzar mediante un esquema claro del lugar o los lugares donde la bebida puede ser posicionada para venta y aceptada por los consumidores finales.

Objetivo

Desarrollar un estudio para determinar el nicho de mercado más indicado para la venta, comercialización y consumo del bacanora Sonorense fuera del país.

Método

A continuación se presentan los sujetos, materiales y procedimiento del estudio.

Sujetos

Para efectos del presente trabajo el sujeto es la población a estudiar sobre la cual se pretende enviar el Bacanora Sonorense. Se tomo una muestra de 8 países los cuales cuentan con

características similares como es que son, mercados extranjeros, qué consumen productos mexicanos, que consumen bebidas alcohólicas y que son reconocidos por elaborar las propias, también son países que consumen tequila, y al ser un producto muy similar con el bacanora en cuanto a su producción y sentido de pertenencia, ayudan a diferenciar los gustos de los consumidores. El tequila es reconocida en el mundo como bebida mexicana así como el bacanora es reconocido en México como bebida sonoreense.

Las variables analizadas en la investigación para cada uno de los 8 países seleccionados fueron:

- PIB per cápita. Variable que refleja el nivel de ingresos que tiene un ciudadano en dado país y por lo tanto el poder adquisitivo con que cuenta, es decir, la capacidad y posibilidad de que una persona compre una botella de bacanora.
- Población. Se conjuga con el PIB per cápita para dar la idea del tamaño del mercado. Quizá la población sea grande pero el ingreso pequeño, por lo tanto el mercado real no es favorable, o en caso contrario si la población es poca y el ingreso es muy alto la situación no deja de ser desfavorable puesto que son pocas las personas con la capacidad de compra necesaria.
- Desempleo. Con esta variable se puede tener una idea real de la cantidad de personas que se encuentra dentro de las estadísticas puesto que la riqueza de un país puede estar concentrada en cierta parte de la población aunque el dato del PIB no lo indique, de esta forma es posible saber cuánta gente se encuentra desempleada y que por lo tanto no es parte del mercado potencial de compra.
- Tratados comerciales. Tomados en cuenta para conocer con qué países existen relaciones comerciales que faciliten la exportación mediante la eliminación total o parcial de barreras de todo tipo.
- Consumo de alcohol. Variable relacionada directamente con el producto a comercializar y que trata de la clasificación de los países según la cantidad de alcohol puro que consumen.
- Aranceles. Variable relacionada con los tratados comerciales y que afecta directamente el costo del producto en el país importador, haciendo que en ocasiones este se eleve hasta un punto en el cual se vuelve inaccesible.

Por otra parte las variables que se consideraron para determinar el nicho de mercado, fueron las siguientes:

- Distancia cultural. Variable que hace alusión a la cantidad de habitantes en el estado nacidos en México o con ascendencia mexicana, los cuales tendrán costumbres, hábitos y patrones de consumo iguales o muy similares a los mexicanos que habitan su país de origen y que por lo tanto representan un grupo cuyo consumo de bacanora es más probable y que a su vez pueda acercar dicho producto a los latinos en general y al mercado no hispano.
- Consumo de alcohol. Variable básica para la investigación pues determina el porcentaje de la población que consume bebidas alcohólicas y por lo tanto da una idea de la dimensión real del mercado.
- Nivel de ingresos. La frecuencia y hábitos de compra de los productos que ofrece el mercado está determinada en cierta medida por la capacidad de compra que tienen los individuos y es por eso que su nivel de ingresos es muy importante en el presente estudio. Las personas con un nivel económico más alto pueden comprar productos de mayor costo y con mayor frecuencia.
- Población masculina y femenina en edad de consumir alcohol. Según el sexo, describe el número de habitantes de cierto estado del país que son mayores de 21 años (edad legal mínima para consumo de alcohol en EUA).
- Población no religiosa. Muestra que parte de la población del estado en cuestión que no practica religión alguna, porción que según datos de encuestas nacionales en EUA tienen un consumo alcohólico mayor que las personas que son practicantes religiosos, independientemente de las creencias.

Materiales

Los materiales utilizados para el desarrollo de la presente investigación, se mencionan y explican a continuación:

Matriz selección de mercado meta: en donde se consideran ocho posibles países y 6 variables para la evaluación de los mismos y donde la misma matriz fue sujeta a una ponderación donde se le asignó 100 al indicador más alto en cada uno de los rubros a valorar.

Otra herramienta utilizada fue la matriz FODA, la cual tiene como objetivo captar la fotografía actual del entorno que existe actualmente.

Se elaboró una matriz para seleccionar el nicho de mercado dentro del mercado mejor ubicado, la cual consta de las siguientes variables de selección como son: Distancia cultural, consumo de alcohol, nivel de ingresos, población de masculina y femenina en edad de consumir alcohol y población no religiosa. De igual manera que con el mercado meta, para seleccionar el nicho de mercado se elaboro una matriz de evaluación asignando 100 al indicador más alto de cada uno de los rubros seleccionados, el nicho de mercado es el que cubre mas puntuación promedio por todos los rubros a valorar

Procedimiento

En este apartado se describen las etapas que se desarrollaron a lo largo de la investigación.

Primera Etapa: en esta primera etapa se estudiaron las características de la industria y del producto con la finalidad de conocer el comportamiento de ambos, se conocieron las similitudes que tiene con el tequila y el mezcal debido a que las tres son bebidas destiladas del agave.

Segunda Etapa: análisis del sector. Al no existir registros de exportación del Bacanora se opto por analizar el comportamiento en cuanto a producción y exportación del tequila para que de esta manera se pudiera dimensionar los alcances y comportamientos de las bebidas destiladas de agave que produce el País.

Tercer Etapa: selección del mercado meta. De primer instancia se desarrollaron las variables de selección para determinar el mercado meta, los cuales los sujetos. Se utilizaron unas matrices diseñadas para elegir en cuanto a puntuación la mejor opción como mercado meta, donde 100 era la puntuación más alta ver. Además se identifico un top Rank de países que pudieran ser más competitivos entre si. Una vez determinado el mercado meta se realizo la matriz FODA con los puntos pertinentes para seguir adelante con la investigación. En esta fase se analizaron las características del mercado meta como su dimensión económica y el tamaño de su población.

Cuarta Etapa: segmentación del nicho de mercado. Por último se determino el nicho de mercado final a donde va a ir dirigido el Bacanora, considerando y evaluando variables, económicas, edad, género y religiosas. Mismas que se ubicaron en una matriz diseñada para ponderar la mayor puntuación de los estados con mayor posibilidad de recibir el producto, una vez evaluada la matriz se selecciono el nicho de mercado más adecuado para enviar el Bacanora.

Es de suma importancia determinar hacia donde se pretende llegar con una investigación, para esto es necesario establecer quién se va a poner bajo estudio; así como cuales son las herramientas que van ayudar a realizar el estudio y de que manera se van a ir utilizando, se puede entonces concluir que se diseño de manera metodológica los pilares de la investigación.

Resultados y discusión

Las variables contempladas para la selección de mercado meta fueron: PIB per cápita, tamaño de población, porcentaje de desempleo, existencia de tratados comerciales, litros de alcohol consumidos al año, porcentaje de aranceles. Posteriormente se hizo el análisis FODA y de igual manera se definieron variables para determinar y seleccionar el nicho de mercado, las cuales fueron las siguientes: Distancia cultural, consumo de alcohol, nivel de ingresos, población de masculina y femenina en edad de consumir alcohol y población no religiosa.

Se seleccionó el nicho de mercado filtrando el estado ideal del país seleccionado como mercado meta. Por último se fortalece el estudio con las conclusiones y recomendaciones pertinentes para dar por finalizado la investigación.

La siguiente tabla se elaboró con el fin de identificar los países a los cuales es más conveniente exportar el bacanora. El consumo de alcohol es la variable determinante para la selección de países candidatos, es por eso que se han elegido los países que más consumen tequila, los principales importadores.

Las variables consideradas para hacer la evaluación son las siguientes:

- PIB per cápita. Variable que refleja el nivel de ingresos que tiene un ciudadano en dado país y por lo tanto el poder adquisitivo con que cuenta, es decir, la capacidad y posibilidad de que una persona compre una botella de bacanora.
- Población. Se conjuga con el PIB per cápita para dar la idea del tamaño del mercado. Quizá la población sea grande pero el ingreso pequeño, por lo tanto el mercado real no es favorable, o en caso contrario si la población es poca y el ingreso es muy alto la situación no deja de ser desfavorable puesto que son pocas las personas con la capacidad de compra necesaria.
- Desempleo. Con esta variable se puede tener una idea real de la cantidad de personas que

se encuentra dentro de las estadísticas puesto que la riqueza de un país puede estar concentrada en cierta parte de la población aunque el dato del PIB no lo indique, de esta forma es posible saber cuánta gente se encuentra desempleada y que por lo tanto no es parte del mercado potencial de compra.

- **Tratados comerciales.** Tomados en cuenta para conocer con qué países existen relaciones comerciales que faciliten la exportación mediante la eliminación total o parcial de barreras de todo tipo.
- **Consumo de alcohol.** Variable relacionada directamente con el producto a comercializar y que trata de la clasificación de los países según la cantidad de alcohol puro que consumen.

Aranceles. Variable relacionada con los tratados comerciales y que afecta directamente el costo del producto en el país importador, haciendo que en ocasiones este se eleve hasta un punto en el cual se vuelve inaccesible

Para la calificación obtenida por cada país en cada variable el cálculo se basó otorgando el 100% al país cuyo dato es el más alto y subsecuentemente a los demás país de manera proporcional. Cabe mencionar que variables cualitativas como la existencia de un tratado comercial entre los países negociantes se han calificado con un porcentaje de acuerdo al descuento arancelario que hacen al país exportador; en el caso de las bebidas destiladas, los países candidatos las han liberado al 100%, únicamente Rusia aplica un 15% de impuesto y a eso se debe su calificación en la tabla.

Tabla No.1 Ponderación de valores a tabla global.

País	PIB per cápita	Población	Desempleo	Tratados comerciales	Consumo de alcohol	Aranceles	Total
EUA	100.00	100.00	96.67	100.00	53.93	100.00	550.6
Alemania	20.37	26.79	96.04	100.00	76.14	100.00	419.34
España	9.67	13.19	89.69	100.00	75.50	100.00	388.05
Francia	15.00	20.85	96.46	100.00	74.87	100.00	407.18
Canadá	9.13	10.90	97.71	100.00	45.68	100.00	363.42
U.K	15.58	19.89	98.33	100.00	84.83	100.00	418.63
Rusia	14.36	45.58	97.50	85.00	100.00	15.00	357.44
Japón	30.83	41.36	100.00	100.00	50.12	100.00	422.31

Fuente: Elaboración propia con datos del Fondo Monetario Internacional y la Organización Mundial de la Salud

Como se puede observar, EUA es el país mejor calificado y por lo tanto la primera opción para exportar Bacanora, sin perder de vista que también Japón se puede considerar como un fuerte candidato o como un mercado potencial de buenas condiciones, aunado al ya conocido y creciente auge de las bebidas mexicanas en los países asiáticos, donde cada vez demandan más de dichos productos mexicanos.

Necesario para conocer las expectativas de éxito del Bacanora al entrar a un nuevo mercado extranjero hecho en base a la situación actual de su industria y las situaciones que le ofrece el ambiente en la actualidad, de tal manera que se pueda tener una visión clara de las fortalezas y debilidades de la industria y así mismo las oportunidades y amenazas que el ambiente encierra en el aspecto económico, social, político, etc.; para poder establecer relaciones y las estrategias adecuadas según sea el caso. La matriz FODA se presenta a continuación:

Tabla No 2 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Sabor y olor similar al de otras bebidas consideradas premium y superpremium en el mercado internacional	Aprendizaje de la comercialización de otras bebidas similares con una práctica ya fortalecida
Denominación de origen que avala la producción y comercialización Sonorense como única	Amplio y creciente mercado para las bebidas destiladas mexicanas
Costo inferior al de otras bebidas similares	Nuevas tecnologías para mejorar los procesos de producción en todos los aspectos
DEBILIDADES	AMENAZAS
Proceso actual de producción rústico o artesanal	Posible rechazo por existir ya otros destilados mexicanos de gran prestigio
Falta de procesos bien documentados y avalados por instituciones oficiales	Exigencias especiales del mercado destino potencial por tratarse de un producto no importado con anterioridad
La industria del bacanora carece de un sistema de calidad oficial bien establecido	Entrada lenta al mercado por desconocimiento del producto
Baja capacidad de producción	Entrada de productos similares al mercado destino y/o creciente demanda de los productos ya existentes.

Si bien Estados Unidos no constituyen un mercado particularmente fácil, tampoco hay que considerarlo extraordinariamente difícil. La obvia existencia de importantes diferencias físicas, culturales y lingüísticas entre el mercado americano y el mexicano no implica pues que el acceso a los EE.UU. sea muy difícil, aunque sí hay que convenir en que tales diferencias exigen elaborar

una meticulosa estrategia de penetración, contando con un buen conocimiento previo del mercado. Y sobre todo, nunca se debe considerar esta primera operación de aproximación a los EE.UU. como un “ensayo” o una acción esporádica. El mercado estadounidense no se presta a una operación ocasional, sino que requiere dedicación y continuidad. Los resultados para todas aquellas empresas que así lo han entendido han sido, y son en general, muy satisfactorios.

Las principales características del mercado norteamericano vienen determinadas por su desarrollo, el tamaño de la economía y el tamaño físico del país. El inmenso tamaño de la economía, más la propensión que tiene ésta hacia la importación, hacen del mercado estadounidense posiblemente el más atractivo de cuantos una empresa pueda afrontar.

Las oportunidades de venta existen por la gran riqueza del país, pero cambian rápidamente por la misma transformación económica, así como por la introducción de nuevos competidores procedentes de todo el mundo, y de forma especial de países que incrementan a gran velocidad su comercio con los EE.UU., tal y como ocurre con la India y China.

Como se sabe, existen distintos métodos y grados de aproximación al mercado de los EE.UU., desde la exportación (venta directa a través de distribuidores y agentes) hasta el establecimiento definitivo mediante la constitución de sociedades, pasando por las subcontrataciones. Todas estas operaciones requieren preparación específica, presentan requisitos normativos y técnicos dispares, y conllevan una serie de costes de instalación, generales, y financieros, y operativos que es preciso conocer al detalle.

Abrir mercado en la economía estadounidense no es labor inmediata, sino que requiere paciencia, y situarse en una perspectiva temporal de medio plazo. Son pocos los casos en los que, como consecuencia de una primera aproximación (asistencia a una feria, misión comercial, etc.), se obtiene resultados positivos inmediatos. El cliente norteamericano suele exigir garantías que sólo el tiempo y la insistencia (además de una adecuada política de promoción) pueden proporcionar.

Los Estados Unidos de América son el cuarto país más grande del mundo, contando con una superficie de 9.372.614 km², y una distancia de 4.500 Km. de este a oeste y 2.575 Km. de norte a sur. Dentro de este vasto territorio se pueden observar multitud de climas diferentes –desierto,

templado, polar, tropical, continental. Estas características permiten la existencia de gran diversidad de necesidades, gustos y costumbres diferentes en el conjunto del país. Así nos

encontraremos con diferentes necesidades de materiales de construcción, sistemas de frío / calor, ropa y calzado, formas de diversión.

La población de los Estados Unidos de América ascendía a 292 millones de habitantes. El continuo caudal migratorio y la alta tasa de natalidad han sido las principales fuentes de mantenimiento del crecimiento demográfico de este país, dando a la población una gran variedad étnica, religiosa y cultural que convierten a este país en un mercado con multitud de gustos, costumbre y nichos de mercado diferentes. Es importante destacar el crecimiento que viene experimentando la minoría de origen hispanoamericano durante los últimos 20 años, que suponiendo ya un 13,5% de la población, se ha convertido en el segundo grupo étnico más numeroso, detrás de los de origen europeo (68,2%) y por delante de los afroamericanos (12,8%).

Otra característica importante es dimensión económica y su propensión a importar ya que favorece de igual manera a la inversión extranjera como a la local. EUA pone más obstáculos en términos de normatividad, capacidad financiera y competencias.

Dentro del mercado meta hay que segmentar lo mayor posible las opciones, con la finalidad de disminuir el margen de error y lograr poner atención a un grupo muy particular de consumidores que puedan además de recibir los productos tener la satisfacción que son especiales y por esto identifican la marca, así mismo al estar bien identificadas las estrategias de marketing, comercialización y logística se premian con un valor agregado por parte de los colaboradores de la compañía.

Ya se ha seleccionado a los Estados Unidos como el país destino para la exportación del Bacanora, sin embargo dicho país es geográficamente muy extenso y de la misma magnitud es el mercado que éste representa en el ámbito comercial. Por lo tanto los esfuerzos de comercio no pueden dirigirse al país como un todo, tratando de abarcarlo por completo; es necesario seleccionar una sección del mercado en la cual el Bacanora tenga un mayor rango de oportunidad de tener éxito, es decir, seleccionar el nicho de mercado.

Para esto se han determinado ciertas variables de selección que servirán para evaluar las opciones disponibles y así tener una base de información cuantitativa sobre la cual se apoye la decisión a tomar, teniendo de esta manera una mayor confiabilidad. Las variables son las siguientes:

- Distancia cultural. Variable que hace alusión a la cantidad de habitantes en el estado nacidos en México o con ascendencia mexicana, los cuales tendrán costumbres, hábitos y patrones de consumo iguales o muy similares a los mexicanos que habitan su país de origen y que por lo tanto representan un grupo cuyo consumo de bacanora es más probable y que a su vez pueda acercar dicho producto a los latinos en general y al mercado no hispano.
- Consumo de alcohol. Variable básica para la investigación pues determina el porcentaje de la población que consume bebidas alcohólicas y por lo tanto da una idea de la dimensión real del mercado.
- Nivel de ingresos. La frecuencia y hábitos de compra de los productos que ofrece el mercado está determinada en cierta medida por la capacidad de compra que tienen los individuos y es por eso que su nivel de ingresos es muy importante en el presente estudio. Las personas con un nivel económico más alto pueden comprar productos de mayor costo y con mayor frecuencia.
- Población masculina y femenina en edad de consumir alcohol. Según el sexo, describe el número de habitantes de cierto estado del país que son mayores de 21 años (edad legal mínima para consumo de alcohol en EUA).
- Población no religiosa. Muestra que parte de la población del estado en cuestión que no practica religión alguna, porción que según datos de encuestas nacionales en EUA tienen un consumo alcohólico mayor que las personas que son practicantes religiosos, independientemente de las creencias.

Para seleccionar el estado más idóneo es necesario calificarlos en base al valor que han tomado en cada variable, de tal manera que el estado que obtenga el mayor valor recibirá una calificación de 100 puntos y los estados restantes recibirán una calificación proporcional al valor más alto de dicha variable. La calificación de los estados queda de la siguiente manera:

Tabla No. 3 Matriz para ponderación de mercado meta.

Estado	Distancia cultural	Consumo de alcohol	Nivel de ingresos	Población masculina en edad de consumo de alcohol	Población femenina en edad de consumo de alcohol	Población en edad de consumo no religiosa	Suma
California	100	82	96	100	100	75	553
Texas	53	87	86	61	65	100	452
Illinois	16	97	100	51	55	36	356
Arizona	14	86	84	16	17	6	223
Florida	7	69	82	47	51	28	284
Georgia	6	67	89	24	26	12	224
Colorado	6	96	96	13	13	11	234
N. Carolina	6	53	81	23	25	10	198
Nevada	5	100	85	7	7	5	208
N. York	5	84	99	51	56	25	320

Fuente: Elaboración propia con información del FMI y de la OMS

Se puede observar que aun cuando Nevada tiene la delantera en consumo de alcohol, California lo rebasa por mucho en distancia cultural y así mismo en el nivel de ingresos de los habitantes. Con estos datos se observa que el número de habitantes consumidores de alcohol, tanto hombres como mujeres, es mayor en California y por lo tanto representa un mercado potencial más conveniente, esto aunado a que tienen mayor poder adquisitivo. Por lo tanto el nicho de mercado para la exportación de Bacanora es el estado de California y más específicamente la ciudad de Los Ángeles, también conocida como la capital latina ya que es ahí donde se concentra la mayor parte de la población hispana y que además presenta niveles más altos de culturización, lo que la destaca aún más como la mejor opción para la compra de Bacanora, puesto que aun cuando conservan gran parte de las costumbres de sus países de origen, también han adaptado ciertas formas de consumo americanas, así como los diversos tipos y facilidades de pago que en el dicho país se manejan y que de esta manera permiten adquirir bienes más rápida y sencilla.

Conclusión

Luego de la recopilación de datos y el análisis de la información enfocados a encontrar un nicho de mercado para el bacanora sonorense se obtiene a Los Ángeles, California, como la mejor opción de consumo, ya que esta obtuvo la ponderación mas alta en el estudio conjuntado por variables, como distancia cultural, nivel de ingresos, edad para consumir alcohol, y consumo de alcohol.

Discusión

Es de vital importancia mencionar que la metodología para la selección del nicho de mercado proviene de la opinión de diversos autores. La cual fue de bastante acertada al momento de elegir las variables de selección tanto para segmentar el mercado, como para determinar el nicho de mercado. Es interesante ver cuanta información pueden dar los rubros, culturales, geográficos, demográficos, económicos, sociales, etc. De un país, de una región o de una ciudad y los cuales facilitan la existencia de las organizaciones al momento de tomar decisiones, ya sea para una nueva apertura o por expansión de la misma. Por otro lado comprendiendo el concepto de consumidor nos da una pauta para poder seleccionar mejor hacia donde ira direccionado algún producto o servicio, ya que un consumidor dependiendo del mercado en el que se desee trabajar no basta con conocer su edad, que para el caso del estudio no hubiera sido relevante, se vieron otros aspectos como su ingreso per cápita, su estado religioso y distancia cultural. Todo esto nos llevo a ser más asertivos en la decisión de la investigación, ya que no es lo mismo basarse en una gama mas amplia de variables, que basarse solamente en quien es mayor de edad para consumir bebidas alcohólicas.

Observando los resultados obtenidos resulta demasiado interesante que haya quedado una ciudad tan concurrente para enviar el Bacanora, en particular porque es considerada una capital latina dentro del país vecino del norte.

Viéndolo en un sentido comercial la afluencia de gente hispana, el afecto por bebidas nacionales e internacionales y la capacidad adquisitiva que tienen los habitantes nativos y extranjeros da una gran oportunidad de entrar al mercado de consumo de alcohol.

En el presente estudio se observo lo que mencionan Kotler y Armstrong (2007), de que no existe una formula única para realizar una segmentación de mercados, ya que en este caso las variables fueron diferentes a cualquier otro tipo de producto por tratarse de un producto único en la región, y se elaboraron una gama de variables de acuerdo a las necesidades de un producto que consideramos nuevo para exportar. También se coincide con lo comentado por Fernández (2002), al mencionar que una característica de mercado debe ser medible, accesible, sustancial, diferenciable y aplicable, y podemos darnos cuenta que Los Ángeles, California cumple perfectamente con los 5 rubros mencionados.

De igual manera el estudio esta de acuerdo a lo comentado por Lovelock y Wirtz (2009) que no se debe seleccionar un mercado solo por sus ventas sino también por el servicio que se le puede proporcionar al mercado que ahí existe y el nicho de mercado seleccionado es conocido como la meca del cine y medio ambiente artístico que por ende gozan de en la ciudad de los mejores servicios a los cuales tiene acceso la población con una buena capacidad adquisitiva.

Recomendaciones

Los esfuerzos y recursos que se destinan para la exportación de un determinado producto son diversos y costosos, incluso lo son así para la sola investigación del mercado la cual invariablemente deberá ser llevada a cabo como parte inicial del proceso de exportación.

La importancia del punto anterior radica en que el estudio de mercado, específicamente la segmentación del mismo, permite dividir el mercado internacional con sus diversas características en segmentos o grupos más pequeños con características homogéneas para encontrar un país destino, el cual a su vez deberá ser dividido analíticamente hasta encontrar una sección o nicho de mercado donde el producto en cuestión tenga una oportunidad grande de entrar satisfactoriamente al mercado y mantenerse en el mismo.

El contar con este nicho de mercado permite direccionar los esfuerzos y recursos hacia un punto específico, logrando así llevar un proceso más eficiente y un logro seguro de los objetivos en un período de tiempo más corto y a menor costo, a diferencia de los posibles resultados a conseguir tratando de abarcar el mercado como un todo.

Para efectos de la presente investigación se cumplió de manera satisfactoria con el objetivo ya que se realizo un estudio de mercado bien detallado y sustentado que logro identificar la mejor opción para comercializar el Bacanora Sonorense.

Una vez que se identifica el mercado meta al cual deberá ir dirigido el producto lo cual ya conocemos y es Los Ángeles, California. Es importante considerar las siguientes recomendaciones para complementar el éxito parcial o total de la operación en el extranjero.

- Es necesario asegurar de manera exacta la capacidad de producción que se tiene a nivel estado en los municipios donde se fabrica el producto. Ya que si la demanda llegase a superar los niveles que se ofertan, la empresa iba a reducir su popularidad, prestigio y por consiguiente empezaría a perder mercado o clientes fieles que dejarían de encontrar su producto en los anaqueles.
- Asegurar por medio de las instituciones correspondientes nacionales e internacionales un correcto y adecuado sistema de calidad que sea reconocido a nivel mundial.
- Se recomienda también necesario aplicar las estrategias de penetración necesarias, para evitar que el producto se confunda con algún otro destilado como el tequila o mezcal. Hay que enseñar a los clientes finales a diferenciar bien el producto del resto ya que esto marcará un punto de partida muy importante en el éxito que se puede llegar a tener.

Referencias

Alcohol and tobacco tax and trade bureau (2011) visitada el 28 de marzo del 2011
http://www.ttb.gov/tax_audit/atftaxes.shtml

Artículo guía exporta visitada Marzo 2012 en:
http://www.sirzee.itcr.ac.cr/modules/Guia_Exportar/guia_pdf/capitulo2.pdf

Barreras arancelarias para bebidas alcohólica en la UE; visitada el 16 de marzo 2011
http://www.redbusqueda.com/anexos/biofach/docs/barreras_bebidas-alcoholicas.pdf

Fundación de investigaciones sociales; consultada el 29 de marzo del 2011
<http://www.alcoholinformate.org.mx/estadisticas.cfm?articulo=71>

Fernández R. 2002. Segmentación de mercados. Thomson Learning. Segunda Edición. PP-3-16

Kotler P. y Armstrong G. 2007. Marketing versión Para Latino América. Pearson Educación. Decimoprimer edición PP-3-213.

Lovelock C y Wirtz J. 2009. Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia. Pearson Educación. Sexta edición. PP-186-18

Capítulo XIII. Plan de Mercadotecnia: guía de actuación para una empresa constructora

Miguel Rosario Cantú Espinoza, María del Carmen Vásquez Torres, Irma Guadalupe Esparza García y Dina Ivonne Valdez Pineda
caes74@hotmail.com

Resumen

De las 5 millones de pequeñas y medianas empresas en México según lo indica el portal Pyme 2011, Aristos Empresarial pertenece a la actividad de bienes y raíces dentro de la categoría de constructoras, mismas que han ido en crecimiento debido al área de oportunidad que ha representado este campo de inversión; la rentabilidad en el giro de la constructoras, especialmente en la comercialización de viviendas se ha incrementado principalmente por el apoyo del gobierno a la clase trabajadora al momento de otorgarles créditos para la adquisición de sus viviendas.

El plan de mercadotecnia surgió como inquietud de poder obtener la utilidad esperada durante un periodo determinado, por ello con el mismo se pretende incrementar en un cuarenta por ciento el nivel de ventas y treinta y seis por ciento sus utilidades.

Al final de la investigación se presentan diferentes objetivos estratégicos obtenidos para la empresa, que a través del desarrollo de los mismos permitirán alcanzar el objetivo general de la empresa.

Los objetivos desarrollados con la metodología propuesta por Cohen (2011) para un plan de mercadotecnia pretende trabajar sobre las siguientes estrategias: Desarrollo de mercado, producto, servicio, proceso, plaza y publicidad.

El desarrollar este tipo de trabajos, implica para Aristos Empresarial tener una plataforma de soporte para los objetivos a corto, mediano y largo plazo; es decir tendrá a su alcance un modelo que expresara todas las acciones y actividades a desarrollar en cada momento dado, asegurando una correcta toma de decisiones y por consiguiente un futuro prospero para las empresas.

Palabras clave: Plan Mercadotecnia; mercado, posicionamiento.

Introducción

Mientras el tiempo transcurra los cambios ocurren y eso es inevitable, el cómo sucederán y a quién beneficiaran, son siempre preguntas que buscan ser respondidas, sin embargo, es imposible predecirlo. Diferentes cambios se presentan en los campos de investigación: medicina, biología, electrónica, psicología, química, economía, etc.; teniendo en común que los cambios están orientados a la satisfacción de alguna necesidad.

En cuanto a las necesidades que pudiera tener la sociedad, existen desde la creación de medicamentos, normas de conductas con él fin una mejor convivencia, comunicarse en forma

instantánea a largas distancias, viajar al espacio, mejorar la calidad de los productos alimenticios y/o entender el funcionamiento de la economía.

Hoy en día entender la economía y su comportamiento le permite al ser humano poder crear modelos de negocio con un mayor índice de rentabilidad, de manera tal, que a través de los ingresos percibidos por los modelos de negocio creados se puedan satisfacer otras necesidades.

La rentabilidad de un negocio se ve determinada por la adaptación que las empresas puedan presentar al identificar y resolver cada necesidad presentada, trayendo con ello un alto nivel de competitividad entre las mismas, donde aquellas que permitan que las cosas ocurran y no esperen a reaccionar por lo ocurrido crearan una ventaja notoria ante cualquier competidor (Kotler, 1999).

Para lograr cambios en un mercado dinámico, las empresas no pueden confiar en sus viejas prácticas comerciales para conservar la prosperidad, sino que deben utilizar herramientas innovadoras que impliquen la atracción y fidelización de sus clientes (Lamb, 2011); por lo tanto estas herramientas deben adaptarse fácilmente a los cambios y tener un panorama general tanto de sus clientes como de su competencia.

Kotler (1999), comenta que cliente se refiere a una persona que tiene el poder de compra de algún bien o servicio, donde su decisión determinara en gran medida el fracaso o éxito de cualquier empresa; consciente de ello se vuelve más exigente en las diferentes características de lo que adquiere: precio, calidad, garantías, experiencia, practicidad, etc.

Una vez que las empresas puedan entender lo que el cliente busca y logren utilizar la diferenciación como una forma para llegar a ellos, permitirán crear mejores expectativas que la competencia, es decir, logran condicionar la mente del consumidor, iniciando con ello una filosofía sencilla e intuitivamente atractiva que articula una orientación al mercado donde los deseos y necesidades de los clientes se cubren a la par del logro de los objetivos organizacionales, creando con ello la correcta definición de lo que llamamos marketing (Lamb, 2011).

Según Muñiz (2001), una de las características más útiles e importantes del marketing, consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de la empresa, basándose para ello en las respuestas que se ofrezca a las demandas del mercado.

Para el logro de respuestas efectivas a las demandas de mercado Muñiz (2001), nos indica que el marketing estratégico es una herramienta útil para ello, pues su esencia consiste en detectar las oportunidades de los mercados y en base a ello crear un plan de actuación para conseguir los resultados deseados (Elodia, 2010).

El plan de actuación del marketing estratégico es lo que se conoce como plan de mercadotecnia; en otras palabras comprende el diseño de las actividades relacionadas con los objetivos del marketing y su entorno cambiante. Es un documento escrito que actúa como guía de las actividades para cualquier persona encargada de dirigir el marketing de una empresa (Lamb, 2011).

En este mismo sentido, la función que ejerce el plan de mercadotecnia dentro de una empresa, es identificar las oportunidades con la cuales se pueden hacer los negocios más prometedores para las organizaciones, donde a su vez proporciona con detalle cómo lograr penetrar, captar y mantener el posicionamiento deseado en todos los mercados ya identificados.

Por ende es parte fundamental que toda organización cuente con la existencia de un Plan de mercadotecnia ya que sin duda es una herramienta que se encarga de la introducción de nuevos productos y/o servicios, y mediante una aplicación adecuada se puede lograr una exitosa penetración en el mercado objetivo.

Por lo tanto, el hecho de que toda empresa cuente con un plan de mercadotecnia bien estructurado, proporciona una gran certidumbre, debido a que a través del mismo podrán aprovechar al máximo sus recursos y a su vez podrán invertir en acciones que generarán una estrategia de crecimiento, por ello en la actualidad, las pequeñas y medianas empresas están empezando a valorar los beneficios que otorga el contar con un plan de mercadotecnia permitiendo crear, ganar y dominar mercados condicionados en su mayoría por dos grandes fuerzas; la tecnología y la globalización.

México al 2010 contaba con más de 5 millones de pequeñas y medianas empresas que representaban el 23% del PIB y el 94% de las empresas del país; Estas empresas abarcan diferentes categorías tales como Animales, Comercios, Comunicación, Educación, Deportes, Bienes Raíces, Juegos, Salud, Negocios, Transportes, etc. (Portal Pyme 2011); al enfocarnos en la categoría de bienes y raíces se encuentra que esta incorpora a las constructoras, inmobiliarias y materiales, siendo las primeras el punto de interés para el desarrollo del trabajo de investigación bajo estudio.

Ciudad Obregón es la segunda ciudad más grande en el estado de Sonora según lo indica INEGI (2010), con una población de 409,310 habitantes y un crecimiento medio anual de 0.53%; sus principales actividades económicas son agricultura, industria, ganadería, pesca, comercio, acuacultura y turismo; por lo que se tiene una economía local en constante movimiento y en donde existe una constante competitividad entre las empresas de los diferentes giros.

Uno de los giros donde la competitividad es muy marcada es en la elaboración y comercialización de vivienda. En ciudad Obregón existen cerca de 10 Constructoras, desde grandes empresas con impacto a nivel nacional como Geo, Lander y Urbi, así como de nivel local y/o regional como es el caso de Pibo, Rio Yaqui, Vertex , Zaga, Aristos, Puente real, etc.

La constructora bajo estudio, Aristos Empresarial, es una empresa mediana que nace el 31 de enero de 1994 con el objeto de crear hogares que satisfagan las necesidades de vivienda para la población, así como por contribuir en una mejor calidad de vida para sus clientes.

Aristos empresarial cuenta a la fecha con 18 años de experiencia en el giro inmobiliario con desarrollos en ciudad Obregón como: La fuentes, Linda vista, San Anselmo, El Campanario, Privadas El Campanario y actualmente Real *de Sevilla*.

La constructora es una empresa familiar que se ha caracterizado por ser una empresa que compite con empresas de mayor jerarquía en cuanto a posibilidades económicas se refiere, al momento se ha mantenido y ha creado una fuente de empleos directos alrededor de 100 personas.

Al momento, la empresa basa su futuro enfocándose en un sistema de trabajo donde pone en práctica técnicas de venta como el cambaceo a pueblos y colonias, visita a empresas de la región, asignación de prospectos mediante base de datos, puntos de venta en el centro de la ciudad y la generación de prospectos individuales creados por su equipo de venta de manera individual; sin embargo, a pesar de ser diversas las técnicas de venta no se obtienen los resultados esperados según el plan de ventas que se realiza de manera mensual y por ende no se cumplen las expectativas anuales.

En base a lo anterior es imprescindible crear un apoyo al sistema de trabajo a través de herramientas mercadológicas, buscando con ello el reconocimiento de nuevas y mejores alternativas a seguir, así como la eliminación de aquellas estrategias poco efectivas.

Partiendo de la situación actual en la que se encuentra la empresa Aristos es imprescindible plantearse el siguiente cuestionamiento ¿Qué herramienta mercadológica permitirá lograr un mejor posicionamiento de Aristos empresarial en un mercado local incrementando su número de ventas y las utilidades obtenidas?

Al momento de buscar estrategias adecuadas, es inevitable hacer referencia a la planeación estratégica, que al ser enfocada al área de la mercadotecnia no viene a ser otra cosa que lo que conocemos como plan de mercadotecnia.

El diseño del plan de Mercadotecnia presentado se realizó para la matriz ubicada en Ciudad Obregón, debido a que este punto representa el mayor nivel de ingresos para la empresa y donde se cuenta con un mayor número de relaciones comerciales facilitando en gran medida su futura implementación.

Al diseñar el plan de mercadotecnia orientado a la comercialización de vivienda, se identificaran las amenazas y oportunidades del negocio, creando una ventaja ante los competidores del mismo giro. El contar con un primer plan de mercadotecnia para la empresa, enfocara de manera adecuada las actividades, es decir, dara una estructura sistemática para incrementar la presencia y posicionamiento de la constructora en la mente del consumidor, beneficiando a los socios de la empresa por las utilidades generadas, a los empleados por contar con un mayor número de

herramientas para la comercialización del producto y por último, a los clientes al mejorar la calidad de los productos, promociones, así como el servicio que se les presta.

Es importante señalar que el no implementar el plan de acción propuesto, implicara continuar en desventaja frente a la competencia y permanecer en la cuarta posición en el ranking que presenta Infonavit los días cinco de cada mes, donde se pone en manifiesto el número de ventas que genera cada empresa del giro dentro del mercado local; este indicador tiene relevancia debido a que el 90% de las viviendas vendidas en el mercado local, fueron adquiridas a través del ejercicio de este tipo de crédito. Otra situación que pudiera generarse a través del tiempo, es el cierre de la empresa por no tener suficiente liquidez y rentabilidad para operar.

Al desarrollarse el plan de Mercadotecnia se pretende incrementar el número de ventas en un 40% con respecto al periodo tomado como referencia, así como elevar sus utilidades un 36% buscando con ello no solo tener unas finanzas más sanas, sino mejorar a su vez el posicionamiento en el mercado local frente a la competencia.

Método

Los sujetos bajo estudio son los Clientes, el personal y los competidores de Grupo Aristos Empresarial S.A. de C.V.

Los materiales están sustentados en los autores Hernández Sampieri et al (2003) y Malhotra (2008) escritores de la metodología de la investigación de Mercados.

El primer instrumento utilizado para este análisis es un cuestionario enfocado a determinar el grado de satisfacción de los productos, precio y servicios brindados, donde se plantean diez preguntas “cerradas” de opción múltiple; el segundo instrumento es un cuestionario enfocado a diagnosticar el clima laboral dentro de la empresa, éste cuenta con nueve preguntas y al igual que el primer cuestionario su tiempo estimado de respuesta es de 5 a 10 minutos.

El procedimiento utilizado consta básicamente de dos fases: la primera es la investigación de mercados y la segunda es la elaboración del plan de mercadotecnia.

1. Primero se realizó la investigación de mercados buscando obtener información acerca de las necesidades y preferencias del consumidor.

a. A inicio del año 2012 se elaboro un benchmarking para la empresa con el objetivo de observar su situación frente a la competencia, detectando las áreas de desventaja como servicio al cliente, publicidad y/o servicios e imagen del fraccionamiento. Partiendo de lo anterior se realizo un estudio de mercado donde se diagnosticó el nivel de satisfacción de los clientes.

b. Se obtuvieron datos de fuentes internas proporcionadas por la empresa, como nombre, domicilio y fecha de compra de cada uno de sus clientes. Así mismo, se recabo información a través de la consulta bibliográfica que permitiera mayor credibilidad y objetividad a los instrumentos de medición utilizados.

c. Una vez detectadas las necesidades de información y fuentes de datos a utilizar, se diseñaron los instrumentos de medición, dirigido a los clientes y empleados de la organización con la finalidad de evaluar el grado de satisfacción en los productos, servicios y atención que se brinda, así como también determinar el clima organizacional que prevalece en la empresa.

d. Se determina la muestra la cual es de tipo finita, de una población de 193 personas correspondientes a los clientes que adquirieron una vivienda con la empresa en el periodo anual Febrero 2011-Febrero 2012. En base a este dato se emplea la siguiente formula probabilística de muestreo tipo finita, utilizada para esta investigación.

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p * q}$$

El resultado que se obtuvo al momento de aplicar la muestra es de 128 clientes a entrevistar, los cuales fueron seleccionados por la adquisición de su vivienda en el año previo del momento de la investigación.

e. Se visito el fraccionamiento de la empresa y se contacto con cada uno de los clientes en sus viviendas, con el objeto de obtener información mediante entrevistas.

f. Una vez recopilada la información se realiza el análisis de los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados tanto a los clientes como a los empleados de la empresa.

Con la información obtenida se crearon las propuestas de solución.

2. Después de haber elaborado la investigación de mercados y una vez analizados los resultados, se prosiguió a generar la propuesta que consiste en un plan de mercadotecnia.

a. Se realizó un análisis de la situación actual que prevalece en la empresa. Posteriormente se examinó la situación principal a resolver en el estudio; la cual consiste en la poca generación de utilidades durante el ejercicio previo; siendo ello causado por el no cumplimiento de las metas de venta según lo establecía el plan de comercialización diseñado para el periodo tomado como referencia.

b. Una vez analizada la situación actual se procedió a delinear el mercado objetivo, quienes son los clientes y los servicios que ofrece la empresa.

c. Ya analizada la situación interna, se analizó el macro ambiente para determinar los problemas y las oportunidades del entorno, pudiendo aprovecharlas al máximo y a su vez estar prevenido de las amenazas que puedan surgir y afectar el plan de mercadotecnia.

d. Después de haber elaborado el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa y saber la problemática que prevalece, se elaboraron los objetivos mercadológicos y financieros para cada acción que se desea desarrollar e implementar dentro de la organización con la finalidad de tener una visión clara de lo que se desea lograr.

e. Se desarrollan las estrategias a implementar para alcanzar los objetivos del plan de mercadotecnia.

f. Se desarrollan tácticas que son las tareas que se planean para alcanzar las estrategias.

g. Se definen controles con la finalidad de verificar el cumplimiento de cada una de las actividades a desarrollar en la implementación de las estrategias, así como el uso apropiado de los recursos utilizados para las mismas. Se anexa presupuesto relacionado con la inversión económica a realizar para el desarrollo del plan.

h. Se dieron a conocer las conclusiones y recomendaciones que servirán para que los directivos determinen los beneficios obtenidos al implementar el plan.

Resultados y discusión

El plan de mercadotecnia diseñado, tiene en esencia el objetivo de aumentar las ventas de viviendas en un 40% en relación al periodo tomado como referencia. Cabe señalar que el producto presentado solo representa una propuesta a utilizar para conseguir el incremento deseado durante el periodo Septiembre 2012- Septiembre 2013; si se desea ejecutar el plan en un

tiempo posterior al propuesto, se propone a la organización el realizar un nuevo análisis de la situación que prevalece en el momento y adecuarlo a sus necesidades y objetivos que se hayan determinado para ese nuevo periodo.

El plan de mercadotecnia propuesto se encuentra integrado por nueve etapas, según lo indica Cohen (2004) que son Introducción, análisis de la situación, mercado-objetivo, análisis FODA, metas y objetivos de la mercadotecnia, estrategias de mercadotecnia, tácticas de mercadotecnia, organización y control; como punto adicional se incluyeron apéndices que son los instrumentos utilizados y resultados obtenidos al momento de generar el procedimiento.

Las estrategias desarrolladas son las siguientes:

Desarrollo de Mercado: Propuesta de desarrollo 2 modelos nuevos de vivienda para incursionar en el segmento de viviendas con valor entre los 300,000 y 400,000 pesos.

Producto: Incremento a dos años el periodo de la póliza de garantía otorgada a los clientes por el producto adquirido.

Servicio: Un sistema de vigilancia para el cuidado de la seguridad del fraccionamiento.

Proceso: Monitoreo de los tiempos del proceso de servicio que se le da a cada cliente, detectando su duración y sus posibles mejoras.

Plaza: Facilitación de herramientas de presentación y herramientas intelectuales a asesores de ventas.

Publicidad: Utilizar las redes sociales y la radio como medios de publicidad.

El plan de mercadotecnia propuesto surge de la investigación que se elaboro con el fin de incrementar el nivel de ventas con respecto al año previo y a su vez mejorar el posicionamiento que ocupa la empresa dentro del mercado local, siempre tomando como referencia los resultados presentados por el organismo Infonavit. La ejecución e implementación del plan se coordinara por el (la) gerente del área de ventas de la empresa, que será el responsable directo de la realización y cumplimiento de las tareas, así como las acciones programadas.

El plan de mercadotecnia se tiene que estar auditando anualmente para conocer el impacto por su realización, así como ver las nuevas necesidades a la que se enfrenta la empresa y en base a ella

rediseñarlo para que se adecue de mejor manera a las circunstancias, siempre teniendo claro los objetivos de la compañía.

Conclusiones

Como se pudo observar anteriormente, el trabajo desarrollado se enfocó en dar solución a la problemática planteada en el inicio de la investigación desarrollándose la propuesta de un plan de mercadotecnia con la finalidad de mejorar el posicionamiento de la empresa en la mente del consumidor y en consecuencia obtener un incremento del cuarenta por ciento en el nivel de ventas con respecto al periodo tomado como referencia y un treinta y seis por ciento más en las utilidades percibidas durante el periodo de un año.

En base a los resultados obtenidos en el estudio, se concluye que el plan de mercadotecnia cumplió con los objetivos que se trazaron al inicio. Se hizo análisis FODA y se descubrieron diferentes objetivos estratégicos para la empresa, los cuales resultan ser claves para lograr el objetivo inicial de la empresa.

Al desarrollar cada uno de los objetivos se busca impactar de manera positiva en aspectos como segmento de mercado, producto, servicio, tecnología, fuerza de ventas y publicidad.

Debido a qué se pretende incrementar las ventas, se requiere el respaldo de cada una de las estrategias planteadas por sus tácticas correspondientes; es decir las actividades a realizar donde se mencione de manera clara las actividades a desarrollar, el orden de desarrollo, el ejecutor, el responsable, cual es el costo, así como también la manera de analizar con el fin de saber si realmente cumplió con su cometido.

Como consecuencia de los análisis realizados se determino que la empresa Grupo Aristos S.A. de C.V., requiere implementar el plan de mercadotecnia diseñado; el cuál será plataforma de soporte para cumplir los objetivos que se ha planteado la organización a corto, mediano y largo plazo. El plan será el modelo que expresara todas las acciones y actividades a realizar para cumplir el objetivo general.

Mediante el plan de mercadotecnia, la compañía podrá estar a la vanguardia de la competencia, pues incrementara sus fortalezas y oportunidades, corrigiendo y/o minimizando sus amenazas y debilidades. Este plan permite prepararse o anticiparse a cualquier situación que se presente.

Recomendaciones

Para fines de complementar en la investigación se hacen recomendaciones para que sean consideradas al momento de retroalimentar, evaluar y ejecutar una nueva versión del plan de mercadotecnia para años posteriores. En lo que respecta al plan de mercadotecnia se recomienda que se lleve a cabo una revisión periódica de su contenido y estructura, con la finalidad de mantenerlo actualizado con los requerimientos de la organización y del entorno, evitando caer en la no efectividad del plan.

De igual manera, se recomendó desarrollar todas las estrategias de forma conjunta, debido a que el plan está diseñado para que se apoyen entre sí, por ello se sugiere un estricto seguimiento a cada una de las actividades cuidando no solo su mejor desarrollo sino cuidando a su vez el uso adecuado de los recursos.

Entorno a lo que respecta a la competencia se recomienda estar en constante análisis de cada una de sus actividades, buscando siempre no solo igualar cualquier proposición nueva que ellos tenga, sino que también focalizar la manera de superarlos.

En cualquier empresa es necesario llevar a cabo campañas publicitarias en las que se dé a conocer el concepto, la calidad, el producto, promociones, etc; destacando así características que otorgan seguridad y confianza de quienes desean adquirir un patrimonio familiar como lo es una vivienda.

En caso de que la empresa desee utilizar este plan de mercadotecnia, que fue diseñado para la sucursal de ciudad Obregón en cualquier otra sucursal que requiera el cumplimiento de objetivos similares, entonces se tendrá que elaborar modificaciones de acuerdo a las condiciones correspondientes al lugar de interés.

Referencias

Cohen William A. (2004). Plan de Mercadotecnia. Primera Edición. Compañía editorial continental. Pp. 18-49.

Elodia Villegaz (2010). Diseño de un plan de mercadotecnia para la coordinación de educación Continua Itson, Tesis para Obtener el grado de administración.

Lamb (2011). Marketing. 11 Edición, Editorial CENGAGE Learning.

Malhotra Nares K. (2008). Investigación de Mercados. Quinta Edición. Editorial Pearson Educación.

Muñiz González R. (2001). El último "Marketing en el siglo XXI". Publicado por CEF.

Philip Kotler (1999) El marketing Según Kotler. Primera Edición, Editorial Paidós Empresa.

Portal PYME (2011). Portal Pequeñas y Medianas empresas. Recuperado de http://www.portalpyme.com.mx/index.php?option=com_mtree&Itemid=2, el 15 de Mayo de 2012

Capítulo XIV. Investigación de mercados: insumo de plan de marketing para la apertura de una sucursal de agencia publicitaria

Krista Fimbres Flores & Dina Ivonne Valdez Pineda
kristafimbres@gmail.com

Resumen

En esta investigación se trató de demostrar, ¿cómo la mercadotecnia?, como materia de estudio, ha evolucionado a través del tiempo; siendo parte fundamental para las organizaciones que por su expansión, requieren de estudios más elaborados de planeación.

Cuando se trata de la mercadotecnia, se visualiza claramente el enfoque que en sus inicios una empresa enfoca desde: su misión y visión; como integrantes fundamentales de sus cimientos, con el fin encontrar el camino a la competitividad constante y permanencia en el mercado.

El detectar la necesidad de una organización, va más allá de saber diagnosticar. En la actualidad existen técnicas de auditoría, que abordan a un panorama general; sin embargo es materia de mercadólogos, la mercadotecnia ayuda a arrojar datos más concisos acerca de la realidad de la empresa.

El solucionar y diseñar instrumentos mercadológicos implica, un amplio espectro de conocimiento acerca de la organización; por ello el primer capítulo que va encaminado al desarrollo de los antecedentes, se trata de plantear la problemática detectada, planteando claramente el sujeto de estudio, así como justificar las razones que se consideraron para la realización de esta investigación.

Se enmarca el respaldo teórico de diferentes autores que han postulado el seguimiento del estudio mercadológico, así como la estructura idónea de un plan de mercado.

También se detalla el método utilizado para obtener los índices que otorguen un panorama específico de la empresa, en su participación en el mercado. Con todo esto se arrojaron datos que se interpretaron, utilizaron y respaldaron determinaciones específicas en la creación del plan de mercado para la empresa en estudio. Finalmente se diseñó el instrumento requerido para la empresa, alineado a su plan mercadológico. El que contiene una serie información que debe implementar, para poder medir los alcances presentes y futuros.

Introducción

En una época de globalización y de alta competitividad de productos y/o servicios, como lo es, en el cambiante mundo del marketing; es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado. Por ello, es de vital importancia para asegurar el éxito de las empresas, hacer uso de técnicas y herramientas; una de ellas es llevar a cabo un estudio y plan de mercado, en conjunto con una serie de investigaciones como lo son: la competencia, el canal de distribución, el lugar de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, el precio, etcétera.

La Estrategia de penetración en el mercado, consiste en el aumento de la participación en el mercado en que opera y con el mismo formato comercial, pudiendo existir tres caminos para desarrollar esta estrategia. En primer lugar, que los clientes actuales consuman más producto y servicio. En segundo lugar, atraer clientes de los competidores. Y en tercer lugar, atraer a clientes potenciales que no compran en la actualidad en este formato comercial.

Esta estrategia puede desarrollarse a través de un crecimiento interno (por ejemplo, aumentando el número de tiendas propias) o a través de un crecimiento externo (por ejemplo, a través de la compra o fusión de empresas competidoras).

La estrategia de crecimiento de mayor potencial para muchas empresas, es quizás el desarrollo de nuevos mercados para su producto o servicio existente. La expansión a nuevos mercados geográficos, es también una estrategia primaria de crecimiento para muchas empresas.

Antecedentes

Uno de los ejes, que han hecho funcionar la evolución de las empresas, ha sido la mercadotecnia. Ya que con la correcta aplicación de sus estrategias se ha logrado, que muchas empresas que se conocen actualmente, logren ser altamente competitivas con rendimientos constantes.

Esto ha impactado de manera positiva, al aplicar esta metodología de análisis organizacional, con el fin de preestablecer las herramientas necesarias para crear modelos encaminados a obtener una maximización de beneficios, mediante el establecimiento de ventajas competitivas que logren marcar una diferencia en el mercado.

Sin embargo, las empresas en el pleno mundial, han detectado que al utilizar los Servicios Publicitarios, éstos desarrollan hábitos constantes de asesoramiento y respaldo, en la búsqueda de ser innovadoras y competitivas día con día.

Por éste efecto se puede ver que en la actualidad, las empresas están duplicando sus inversiones en éste rubro, en la espera de llegar a sus clientes finales.

Desde la antigüedad, el ser humano como ser social, ha buscado satisfacer sus necesidades mediante el intercambio de bienes y servicios, convirtiéndose éstos, con el tiempo en productos con necesidades de ser anunciadas a otros usuarios, de ésta manera nace la acción de la publicidad.

La publicidad moderna como se conoce, inicia en el período de la Revolución Industrial en USA e Inglaterra, ha evolucionado como todas las técnicas, durante todo el siglo XX, las agencias se han profesionalizando, siendo más dedicados a escoger los medios de difusión y incrementar la creatividad exponencialmente.

Se dice que la publicidad tiene dos fuentes de ser, unas que van en función de las preferencias del anunciante (cliente u organización) y la otra serían las demandas del mercado.

La publicidad suele hacer uso de todas las estrategias emotivas y emocionales que puede provocar, en el consumidor; para atraer su atención, con el fin de que adquiera el producto y/o servicio, ó bien identifique la marca.

Hoy en día, la publicidad puede ser offline (uso de medios de comunicación convencionales) y online (en sitios web); sin embargo el objetivo de la publicidad, es provocar motivación y estímulos en los consumidores; no importa el canal, sino el alcance de éste mensaje. Con el fin de posicionar el producto, servicio ó marca. Ya que el consumidor, tomará su decisión de consumo en el punto de venta, justo en el momento que determine su necesidad.

Es por ésta acción de consumo, la importancia que han adquirido las agencias de publicidad en el mercado, con el día a día; las organizaciones se ven en la necesidad de ser respaldados, en esta área de especialización. Por ello la importancia de que las agencias sean competitivas e innovadoras, con tácticas de empuje que logren impactar a sus clientes, y esto comienza desde la imagen misma de sus representantes.

Existe una amplia gama de diferenciación publicitaria, como variable independiente de los medios de comunicación. El público en general ha registrado rangos preferenciales en los medios,

lo que ha provocado que las agencias publicitarias utilicen mayormente unos que otros, como es el caso de la televisión en donde, en horas pico de ciertos programas, el segundo pueden costar millones de pesos.

Las agencias de publicidad en México, deben estar al tanto de todos estos cambios y mejoras, con el fin de trabajar las campañas publicitarias de sus clientes de la mejor manera posible. Con el fin de obtener las mejores tendencias de rentabilidad previsible. Muestra de ello es que en el 2011, los publicistas volvieron a creer en medios impresos, la cifra de inversión publicitaria alcanzaron la cifra de 5 mil 641 millones de pesos, lo cual habla de la recuperación económica y la sanidad financiera que han logrado las revistas en el último año. Pineda (2012).

Datos tan relevantes son también; como en el marco del evento organizado por la Confederación de la Industria de la Comunicación Mercadotécnica, sobre los retos en la industria de la publicidad, diferentes representantes de marcas reconocidas como Bimbo, afirmaron que el 2012 será un año importante para la publicidad y se esperan que las inversiones en lo general se mantengan, un punto porcentual por encima del PIB. Mendieta (2012).

Análisis de como éstos, son los que pueden ser variables determinantes en las campañas publicitarias, como por ejemplo: según datos del más reciente estudio de Merca2.0 titulado Estadísticas del Consumidor Mexicano, en el noroeste vive el 13 por ciento de la población del país, la cercanía con los Estados Unidos hace que su población tenga predilección por productos importados; y en general están bien informados, al contar con la suficiente infraestructura de comunicaciones, para convertirla en una región con un alto índice de competitividad Pineda (2012).

Por todo lo anterior, las agencias publicitarias deben buscar las mejores estrategias para lograr una mayor penetración y capturar nuevos mercados. Es así como los analistas, determinan que los objetivos principales de las empresas son aumentar la intención de compra y la preferencia de marca. Para lograrlo en 2012, las marcas tienen como prioridad la investigación y métricas, las campañas de branding, el search marketing, social media y tener una infraestructura digital Medellín (2012).

Conocer las condiciones que ofrece el mercado publicitario es de vital relevancia para cualquier empresa para fundamentar su estructura de trabajo. Por ello, es que un plan de mercado le brindará a las Agencia Publicitaria una pauta certera de estrategias para llegar a sus clientes, y ¿Qué ofrecerles a éstos, para seguir siendo competitivos?.

Planteamiento del problema

En el caso de la Agencia de Publicidad a estudiar, se ha tenido un crecimiento en el lapso de 10 años desde su fundación, pero fue hasta hace tres años cuando algunos clientes fuertes empezaron a demandar cobertura en otras regiones del Estado principalmente en Navojoa, Huatabampo y ocasionalmente en Guaymas.

Esto ha traído la movilización de personal desde la oficina matriz ubicada en Cd. Obregón, Sonora; generándose mayores costos, en cuanto a: tiempo, insumos, pagos de personal, entre otros.

El cliente principal, es una empresa líder en telefonía celular, el cual por la capacidad de respuesta y la calidad en el servicio, ha destinado dos proyectos adicionales al servicio ofrecido por la empresa (Promo-edecanes y Ghios) los cuales exigen resultados en ventas ya definidos.

La empresa se encuentra en un proceso de toma de decisiones por los gastos que conlleva, la apertura de una nueva sucursal teniendo como objetivo hacer crecer la cartera de clientes que se encuentran en Navojoa y puntos aledaños; para hacer rentable el negocio y recuperar más rápidamente la inversión.

Por tal motivo nace o se plantea la siguiente interrogante: ***¿Qué estrategias de marketing se deben implementar para la apertura de en una sucursal de la Agencia de Publicidad Top Model's, para incrementar clientes, ventas y posicionarse en el mercado?***

Justificación

Contar con una herramienta diseñada a sus competencias, ésta dotará a los empresarios de la Agencia Publicitaria, una serie de estrategias y planes de trabajo; que le ayudará a impactar en los segmentos necesarios. Con el fin de incrementar sus rendimientos, en sí la importancia de un plan

como éste, implica determinar los objetivos deseados, y cómo se alcanzan de la manera más eficiente.

En la ausencia de un proyecto como éste, la empresa carecería de un mapa, que le proporcione el control pertinente de gestión, las estrategias adecuadas. Como informar a los miembros de la empresa su papel y funciones en el plan, para organizar y asignar responsabilidades, así como las tareas a realizar con plazos delimitados.

Objetivo

Diseñar un plan de mercadotecnia para una Agencia Publicitaria, que ayude a incrementar: clientes, ventas y lograr un posicionamiento en el mercado.

Delimitaciones

El presente trabajo de investigación va dirigido a toda aquella persona encargada de la toma de decisiones, concernientes a la empresa y representación en nuevos puntos de venta de la Agencia Top Model's.

Método

En el presente apartado se explican las actividades desarrolladas para la elaboración del Plan de Mercadotecnia, en base a los resultados arrojados de una Investigación de Mercados. Otorgando una explicación más clara para el reconocimiento de la empresa Top Model's, en la cual se plantea el proceso llevado a cabo en el objeto de estudio del presente trabajo de investigación. Explicando cada avance realizado, relacionado con el sujeto de estudio, método utilizado así como los pasos a seguir.

Sujeto

El sujeto de estudio de esta investigación es la empresa Top Model's, que se encuentra ubicada en Ciudad Obregón, su giro es el publicitario y tiene ya una permanencia de 10 años en el mercado local.

Top Model's es una empresa dedicada a la representación de imagen de otras empresas del mercado local, mediante acciones publicitarias tradicionales e innovadoras. Por lo que es una

empresa que otorga servicios publicitarios, a sus clientes. Está orientado a micros, pequeña y grande empresas de la localidad, o trasnacionales. Por lo general tiene clientes que han generado una antigüedad de más de 7 años, por su competitividad en precios y servicios.

Con el fin de desarrollar el Plan de Mercadotecnia, fue necesario realizar una investigación de mercado. Desde el ámbito local, enfocado al mercados de Navojoa, con el fin de obtener mayor información. El objeto de estudio de clientes potenciales en Navojoa, son alrededor de 1,200 empresas (CANACINTRA 2011), a las cuales Top Model's puede ofrecerles sus servicios, con una muestra de 250 a juicio de experto de empresas consultadas.

Materiales

Para el alcance de ésta Investigación de Mercado se diseñó un cuestionario estructurado, claramente detallado y alineado a la información que se deseaba recabar. Se comenzó con preguntas de sencillas a complejas. Lo conforman 16 preguntas estructuradas de la siguiente manera, siete preguntas dicotómicas con opción de Si y No ¿Por qué?, diez preguntas de opción múltiple, colocadas estratégicamente para obtener información acerca de la temporalidad de uso del servicio, precios dispuesto a pagar, ¿qué tipo de servicio les interesa?, medios de mayor uso, precios de mercado. Se estructuro de esta manera con el fin de evitar sesgos en la información (ver apéndice 1).

Procedimiento

Se elaboró en dos fases las cuales son:

- La aplicación de una investigación de mercados.
- El diseño de un plan de mercadotecnia.

Investigación de mercados

Para llevar a cabo la investigación de mercados se procedió a la aplicación del proceso que consta de los siguientes pasos:

Objetivo de la investigación

El objetivo que definió; fue determinar la factibilidad de aceptación para la apertura de una sucursal, de Top Model's es la ciudad de Navojoa Sonora.

Determinación del método para recopilar los datos

Para lograr obtener esto, se utilizaron dos fuentes: fuentes primarias como lo fueron las encuestas a diferentes posibles prospectos de la agencia publicitarias y la observación en la calidad del servicio; además de las fuentes secundarias como libros de marketing y publicidad donde se pudieron encontrar ideas innovadoras para agencias de publicidad y un análisis de los empresarios.

Formulación de cuestionarios y diseño de la muestra

El tipo de muestreo utilizado es el probabilístico aleatorio simple, el tamaño de la muestra se determinó a juicio de experto por la cantidad de 250 empresas de Navojoa Sonora, de un total de población de 1200 empresas existentes en esa localidad considerándose la muestra como representativa y suficiente para obtener datos confiables.

Para poder realizar el cuestionario se basó en los siguientes puntos:

1. Determinar los objetivos principales del estudio.
2. Desarrollar las preguntas en primera persona como las diferentes opciones de respuestas.
3. Empezar el cuestionario con preguntas generales de conocimiento de la categoría, producto o servicio.
4. Utilizar escalas de medición cortas entre tres a cinco intervalos.
5. Tratar de evitar muchas preguntas abiertas.

El tipo de cuestionario se elaboró con una serie de preguntas de opción, con posibles respuestas positivas o negativas, además de comenzar con preguntas sencillas a complejas.

Recopilación de datos

En base al requerimiento de la agencia publicitaria de conocer lo que necesitan los clientes y sus prospectos se cuestionaron a 250 representantes de empresas.

Cada cuestionario tuvo una etapa de revisión, en donde se verificaron los datos obtenidos, es decir, que estén bien contestados (completos), se observó en base a las respuestas dadas si éstas fueron bien comprendidas y que los elementos de la muestra hayan sido los que contestaron la encuesta.

Los datos a procesar fueron legibles, consistentes y exactos.

Ya revisados los cuestionarios en su totalidad se procedió a asignarles un folio en la parte superior izquierda destinada para ello para corroborar que la muestra este completa.

Se aplicó una prueba piloto, con antelación antes de su aplicación total, para detectar fallos en la redacción y estructura, con el fin de proporcionar un instrumento de fácil llenado para los encuestados. La prueba piloto se aplico a 25 empresas de Navojoa para corroborar el entendimiento y verificar los datos que se pueden obtener durante su aplicación final así como las posibles confusiones que se pueden generar con las interrogantes.

El objetivo de la encuesta era recabar un universo de datos que proporcionará la factibilidad de aceptación para la apertura de una sucursal, de Top Model´s en la ciudad de Navojoa Sonora.

Dicha investigación fue dirigida a representante de empresas del mercado industrial, distribución y servicios, ya que es el rango de mercado que suele demandar los servicios publicitarios, o bien, tener el poder adquisitivo para adquirirlo, empresas medianas y grandes instaladas en zonas urbanas, zona norte y centro.

El método cuantitativo para recolectar datos fue la encuesta; la cual se aplicó mediante entrevista personal con los encargados del área de mercadotecnia de cada organización. Para recopilar la información se realizaron tres visitas a la Ciudad de Navojoa, Sonora con la finalidad de aplicar la totalidad de cuestionarios a la muestra determinada. La primera visita se realizó en Expo Navojoa aplicándose la herramienta a la totalidad de empresas participantes.

La segunda visita se realizó a la empresas ubicadas en las principales calles de la Ciudad: Pesqueira, Cuauhtémoc, Hidalgo, Allende, No reelección, Mina y Matamoros. Por último, la tercera visita se efectuó en las principales plazas comerciales de la Ciudad tales como: Soriana Mercado, Plaza Ley del Mayo y Aurrera Navojoa.

Al momento de solicitar la entrevista se le expuso a la persona encargada del área de mercadotecnia, de la empresa cuál es la finalidad de realizar el estudio, pidiéndole su importante colaboración, al término se le dio las gracias por su valiosa participación.

Con los datos recabados se procedió a la tabulación y gráfica de cada una de las interrogantes para su posterior análisis e interpretación.

Análisis e interpretación de datos

La tabulación se realizó mediante una hoja de cálculo realizada en Excel y obteniéndose los datos después se realizó la graficación y finalmente se realizó el análisis e interpretación de datos. En base a máximos y mínimos porcentajes en función de las variables situacionales inmersas en los cuestionamientos.

Informe de la investigación

Se elaboró una tabla de consenso en donde se puede observar claramente los parámetros y alcances de las variables analizadas. Para mayor información del proceso que se llevó a cabo en la investigación de mercado.

Plan de Mercadotecnia

Para en la elaboración del Plan de Mercadotecnia se utilizaron como materiales de apoyo:

1. El resultado de la investigación de mercados.
2. Análisis FODA de la empresa.
3. Análisis de las 7 P's de la empresa.

El modelo de ésta investigación se elaboró en base a los modelos de Yahnkee (2005), Cohen (2005) y Kotler (2007), realizando con ambos modelos un híbrido, con el fin de obtener la mayor información posible y así determinar la serie de objetivos, estrategias y tácticas propias para la organización en estudio.

Tabla 1. Proceso del modelo híbrido propuesto

		Yahnkee (2005)	Cohen (2005)	Kotler (2007)
1	Resumen Ejecutivo			X
2	Análisis de la situación		X	X
3	Mercado objetivo		X	X
4	Análisis FODA			X
5	Objetivos mercadológicos y financieros		X	
6	Estrategías mercadológicas			X
7	Tácticas mercadológicas		X	
8	Presupuesto	X		
9	Estado proyectado de pérdidas y ganancias			X
10	Controles			X

Fuente: elaboración propia en base a Yahnkee (2005), Cohen (2005) y Kotler (2007).

Si bien para la síntesis de la información se realiza una acotación entre los pasos 6 y 7, que para mejor comprensión se elaboró, una tabla en donde se menciona cada objetivo en consecución junto con el desplegado de cada uno de los pasos subsecuentes estrategias, táctica y plan de acción. Por ello al momento de presentar el plan de marketing se presentan 10 pasos del proceso y apéndices en general.

Resultados y Discusión

El objetivo del presente capítulo es la descripción y discusión de los resultados obtenidos de la investigación de mercados y del plan de mercadotecnia, los cuales se presentan como sigue:

Resultados

Partiendo de la problemática planteada en el capítulo I de la presente investigación, misma que trata de la búsqueda de ¿Qué estrategias de marketing se deben implementar en una Agencia de Publicidad para incrementar clientes, ventas y posicionarse en el mercado?, se obtiene como resultado el diseño de un plan de mercadotecnia como propuesta para combatir dicha situación, el cual a su vez estuvo apoyado en una investigación de mercados como un insumo para medir la factibilidad del proyecto y proceder con la elaboración del mismo en su caso.

Investigación de mercados

Los resultados que se obtuvieron de la investigación de mercados fueron pieza decisiva para en base a ellos, proceder con la elaboración del plan de mercadotecnia. Este proceso proporcionó a la empresa información muy valiosa mediante la recopilación de datos extraídos de las encuestas aplicadas a las personas consideradas como mercado objetivo de la agencia Top Model's, obteniendo a su vez un mayor grado de certidumbre en lo que se refiere a la elaboración del plan. Ya que según los resultados arrojados en las encuestas las empresas en estudio aceptarán la oferta que se les presente.

Por ejemplo la pregunta uno dice, ¿Utilizaría algún medio publicitario para dar a conocer sus productos o servicios? Sencillamente se acotó el universo de la respuesta a un sí o no, de lo cual se obtuvo que las empresas en Navojoa Sonora, 191 de las empresas cuestionadas contrataran servicios, con el fin de expandir sus oportunidades de mercadeo y ofertar sus productos y servicios y 59 de las empresas cuestionadas no invertirían en medio publicitarios.

Esto quiere decir que más de la mitad de la población estudiada, si invertirá en los servicios publicitarios de representación que Top Model's le ofertará al mercado de Navojoa Sonora. Se presenta ésta tabla de consensado de resultado con el fin de obtener un panorama más amplio de los resultados.

En Navojoa Sonora, las empresas utilizan más el volanteo, están dispuestos a pagar hasta \$500 pesos por servicio, les agrada la idea de una contratación a prueba, ya que la frecuencia de contratación de servicios publicitarios es mensualmente, suelen determinar su elección de representación en función del precio ó costo del servicio.

Están abiertos a probar servicios no tan usuales, como el sonido con ghio's como novedad.

Si conocen a las empresas existentes en el mercado como Status y Vtazy que es local. Y muy pocos conocen a Top Model's. Y sobre todo apoyan que el servicio al cliente es importante.

Otra interpretación de los resultados arrojados, y la más importante para validar el desarrollo del diseño de plan de marketing, se sustenta en dos variables clave, 247 de las empresas cuestionadas, reconocen la necesidad de otras agencias de publicidad en la ciudad; y el

reconocimiento ó posicionamiento de las agencias reconocidas, Top Model's de sitúa en tercer lugar, despuntando Status que es competidor directo en Ciudad Obregón y Vatzky que es la agencia de la localidad de Navojoa Sonora.

Así que el espectro de actividad que ofrece el mercado de Navojoa, podría ser el mismo lineamiento de actividad que genera en Ciudad Obregón, siendo competidor directo de Status ó desplazarla por completo, pues éstos no se encuentran aún, con oficina en ésta plaza.

Lo que le daría a Top Model's una competitividad muy amplia y directa, al mercado de Navojoa Sonora. Y por ende alcanzaría alinear sus expectativas de su visión y misión; de empresa. A continuación podrá revisar la tabla de resultados obtenidos en la investigación de mercado y obtener una imagen más amplia de los resultados arrojados.

Tabla 2. Tabla de Resultados.

Tabla de Resultados							
Situaciones a evaluar							
Uso de medios publicitarios		Medio que utiliza		Disposición de pago por el servicio de edecanes por 5 hrs.		Contratación de prueba	
#	Respuesta	#	Respuesta	#	Respuesta	#	Respuesta
191	Si	150	Impresos en papel	188	\$ 500	236	Si
59	No	52	Radio	29	\$ 600	14	No
		35	Lonas	17	\$ 700		
		12	Tv	16	otro		
		1	Otro				
Frecuencia de contratación de servicios		Selección de medio publicitario		Usan el volanteo		Frecuencia de volanteo	
#	Respuesta	#	Respuesta	#	Respuesta	#	Respuesta
150	Mensual	138	Costo	184	Si	92	Mensual
46	Semanal	83	Impacto	166	No	74	Semanal
25	Diario	28	Moda			35	Bimestral
18	Anual	3	Otros			27	Diario
11	Otros					22	Anual
Contrata servicios publicitarios		Conoce agencias de edecanes y animadoras		Utilizan equipos de sonido		Necesidad de otra agencia en Navojoa	
#	Respuesta	#	Respuesta	#	Respuesta	#	Respuesta
109	No	155	No	137	Si	247	Si
141	Si	94	Si	113	No	3	No
Agencias mejor conocidas		Frecuencia de contratación de servicios		Servicios de importancia para el cliente		Frecuencia de renta de sonido	
#	Respuesta	#	Respuesta	#	Respuesta	#	Respuesta
25	Status	148	Mensual	151	Servicio al cliente	100	Mensual
6	Vatzi	44	Bimestral	66	Imagen	59	Anual
4	Top Model's	29	Anual	22	Promoción	45	Bimestral
0	Limpact	25	Semanal	8	Ventas	37	Semanal
		4	Diario	2	Capacidad de	9	Diario
				1	Supervisión		
				0	Otros		

Fuente: elaboración propia en base a estimaciones obtenidas de gráficos.

Plan de mercadotecnia

Como resultado de la presente sección se muestra la estructura de un plan de mercadotecnia diseñado para la empresa Agencia Top Model's, en la apertura de su sucursal en Navojoa Sonora, que requerirá de posicionamiento del mercado meta.

Para comprender las necesidades del mercado meta, fue necesario apoyarse en los resultados de la investigación de mercados así mismo los resultados arrojados del análisis de las 7 p's, a como

en el desarrollo de un análisis FODA y una matriz de estrategias que ayuda a establecer los objetivos necesarios para encaminar el diseño del plan de marketing adecuado para la empresa, y que ésta logre alcanzar los objetivos mercadológicos propuestos.

Discusión

El resultado que arrojó la investigación de mercado, fue alta en la factibilidad para el desarrollo de un diseño de plan de marketing de la empresa en estudio. Con esto se ve que el objetivo planteado desde el inicio se cumplió ampliamente. De aquí el valor de la información que se logra obtener con una investigación de mercados bien ejecutada.

Se encontró, que con la realización del diseño en base al híbrido propuesto, se le brinda una instrumento a la empresa muy estructurado en base al seguimiento que debe darle en función del tiempo a cada estrategia, con el fin de ver los resultados esperados.

Top Model's sucursal Navojoa, es un punto potencial que le brindará a la empresa el crecimiento, expansión, alcance y mejora de servicios que plantea en su misión y visión. Con la realización de éste plan de mercado se verifica el alcance así como las estrategias necesarias para alcanzar éste cometido.

Este plan de marketing le otorgará a la empresa de un seguimiento claro y conciso pasos que deberá llevar a cabo en el mercado de Navojoa Sonora, con el objetivo de penetrar nuevo Mercado, promocionarse y posicionarse en su giro de una manera competitiva y profesional con una planeación consecutiva y reajutable a sus necesidades futuras.

Aceptando los resultados obtenidos en base al estudio de mercado en donde se indica que el 60% de los negocios de Navojoa Sonora acepta la apertura de Top Model's y el 40% no. Se a determina trabajar en un plan de marketing para la apertura de una sucursal de Agencia Top Model's en Navojoa Sonora respaldando la rentabilidad del proyecto con el análisis financiero así como la utilidad esperada a tres años,

Se planteó como problema ¿Qué estrategias de marketing se deben implementar para la apertura de en una sucursal de la Agencia de Publicidad Top Model's, para incrementar clientes, ventas y posicionarse en el mercado?

La recomendación para solucionar esta problemática fue la apertura de una sucursal en la Ciudad de Navojoa Sonora. Con el plan de mercadotecnia se expresa ampliamente las estrategias, tácticas y planes de acción; para incrementar clientes, ventas y alcanzar un posicionamiento en el mercado de Navojoa Sonora.

El objetivo de investigación fue analizar las bases mercadológicas que respaldan éste estudio. Y el objetivo del plan de marketing fue ampliamente ofrecer el plan de trabajo y mapa de acciones que la empresa debe ejecutar para alcanzar los objetivos sugeridos.

Conclusiones

La investigación de mercado, es un recurso muy valioso para las organizaciones ya que sirve para medir los alcances obtenidos y replantear las actividades encaminadas; para el alcance de objetivos organizacionales establecidos, siempre con el fin de analizar el impacto que la empresa ha tenido en el mercado y sus consumidores.

Así como con la vida cotidiana, las empresas deben tener trazado hacia a donde se dirigen para no perder el rumbo en el mercado, tan cambiante en el que se desarrollan hoy en día en busca del codiciado posicionamiento y diferenciación de la competencia.

La información que ésta, Agencia Publicitaria ha otorgado para la realización de esta investigación, para establecer los parámetros idóneos y conocer; los mercados y segmentos convenientes ha sido de gran apoyo para elaborar el instrumento de investigación a la medida, como lo es el cuestionario que pueden ver en apéndice 1.

El alcance de esta investigación es proporcionarle a la empresa un amplio universo de información clara y veraz que ayude replantear nuevos escenarios y proyectos que se ajusten a los objetivos iniciales de la organización.

Alcanzando a desarrollar las expectativas de los clientes y descubrir lo que esperan como aspecto esencial para prestar un servicio de calidad, y la investigación de mercados fundamento las bases para las expectativas y percepciones del cliente acerca del servicio; todo esto aunado con el plan de mercadotecnia establece el mecanismo de funcionamiento de sus áreas de

marketing al saber posicionar su servicio en la plaza de Navojoa, Sonora, así como el mercado meta y poder lograr el rendimiento estimado.

Recomendaciones

La empresa en sí cuenta con un posicionamiento, sin embargo este plan fue diseñado para expandir su mercado en nuevas plazas. Su imagen es favorable, ha sido aceptada y reconocida por muchos clientes importantes, dándole un resguardo de competitividad. Deben de aplicar las estrategias sugeridas así como los controles. Con el fin de detectar cualquier tipo de fallo o incidencias y poder realizar los ajustes que sean necesarios, así como al alcanzar los objetivos estipulados y replantear nuevos.

En espera de su pronta implantación y record de alcance de objetivos, mercados metas; en el corto y largo plazo. También se espera de que sirva a otras consultas como fuente didáctica de apoyo para futuros planes estructurales de marketing.

El presupuesto debe ser objeto de adaptación constante, siendo un medio de evaluación, proporcionando las pautas de posibles deficiencias así como señalando los objetivos que se persiguen con el mismo:

- El presupuesto debe constituir un instrumento de apoyo a la actividad de planificación, contribuyendo a que la misma sea más objetiva.
- El establecimiento de la coordinación de todas las actividades para lograr dicho plan.
- Asegurar la liquidez financiera de la empresa.
- Establecer un control para analizar su relación con los objetivos establecidos.

Referencias

Churchill Gilbert a. (2003). "Investigación de mercados". Thompson Editores, Cuarta edición, México D.F.

Cohen William A. (2004) "Plan de mercadotecnia, procedimiento, formularios, estrategia y técnica". Ediciones Deusto. Segunda edición. Bilbao España.

Cohen William A. (2005) "Plan de Mercadotecnia" Compañía Editorial Continental, Primera Reimpresión. México.

Fischer de la Vega Laura (1996), “Introducción a la investigación de mercados”, McGraw-Hill, tercera edición, México D.F.

<http://www.canacintrahermosillo.com/>

Kotler Philipe (2007) “Marketing versión para Latinoamérica” Pearson Educación de México S.A. de C.V. Estado de México.

Mendenhall William (2002) “Estadística para la administración económica”. Editorial Iberoamericana S.a de C.V. México D.F.

Mendieta Susana (2012) “La inversión publicitaria aumentará alrededor de 20% por comicios” Revista Milenio 15 Febrero. Enlace electrónico:

<http://mediosenmexico.blogspot.com/2012/02/la-inversion-publicitaria-aumentara.html>

Pineda Manuel (2012) “Dos regiones en progreso: Noroeste y Sureste de México”, Revisa Merca 2.0 edición Febrero 1. Enlace electrónico: <http://www.merca20.com/dos-regiones-en-progreso-noroeste-y-sureste-de-mexico>

Pineda Manuel (2012) “Estudio de anual de revistas”, Revisa Merca 2.0 edición Febrero 1. Enlace electrónico: <http://www.merca20.com/estudio-de-anual-de-revistas>

Yahnkee Steve (2005) “Marketing Plan. Journal of Marketing Planning. Eventdv Wilton; December, Tomo 18 No. 12.

Apéndice 1

Cuestionario

Hoja 1

Objetivo: Conocer la factibilidad de la apertura de una sucursal de Agencia Top Models en la ciudad de Navojoa Sonora, México.

NO MARCAR No. Folio

Instrucciones: Favor de subrayar la respuesta correcta.

1.- ¿Utiliza algún medio publicitario para dar a conocer sus productos y/o servicios?
a) Si b) No, Porqué? _____

Nota: en caso de que su respuesta sea NO pase a la pregunta numero 5

2.- ¿Cuál es el medio publicitario que más utiliza?
a) Impresos en papel b) Lonas c) Radio d) TV
e) Otros: _____ Mencione: _____

3.- ¿Con que frecuencia contrata servicios de publicidad y promoción?
a) Diario b) Semanal c) Mensual d) Anual
e) Otros: _____ Mencione: _____

4.- ¿En qué se basa, para seleccionar el medio publicitario a utilizar?
a) Costo b) Impacto c) Mod d) Otros: _____

5.- ¿Ha contratado alguna vez a una Agencia de edecanes y animadores para representar su marca en eventos?
a) Si b) No, Porque? _____

6.- ¿Conoce Agencias que se dediquen al giro de edecanes y animadores para eventos empresariales?
a) Si b) No, Porqué? _____

Si su respuesta fue No, pase a la pregunta 8

7.¿Cuales? _____

En caso de ser NO pase a la pregunta 11

8.- ¿Con que frecuencia utilizaría el servicio de representación de marca (edecanes o animadores)?
a) Diario b) Semanal c) Mensual d) Bimestral e) Anual

Continuación.....

9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un servicio de edecán por 5 Hrs?
a) 500 pesos b) 600 pesos c) 700 pesos d) Otro: _____

10.- En caso de ofrecerle el servicio ¿estaría dispuesto a contratarlo para evaluar los resultados?
a) Si b) No, Porque?: _____

11.- ¿Su empresa tiene la necesidad de contratar volanteo?
a) Si b) No, Porque?: _____

En caso de ser NO pase a la pregunta 13

12.- ¿Con que frecuencia utilizaría el servicio de volanteo?
a) Diario b) Semanal c) Mensual d) Bimestral e) Anual

13.- ¿Su empresa tiene la necesidad de rentar equipo de sonido para publicitarse?
a) Si b) No, Porque: _____

En caso de ser NO muchas gracias por su participación.

14.- ¿Con que frecuencia rentaría equipo de sonido para publicitarse?
a) Diario b) Semanal c) Mensual d) Bimestral e) Anual
g) Otros: _____

15.- ¿Qué características considera importantes en el servicio de una Agencia de Promoción y Eventos?
a) Calidad en el servicio b) Imagen c) Promoción d) Ventas e) Supervisión
f) Capacidad de Repuesta g) Otro _____

16.- ¿Considera necesaria la apertura de una nueva agencia de promoción en esta Ciudad?
a) Si b) No, Porque?: _____

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Capítulo XV. Importancia de un plan de mercadotecnia para una empresa dedicada al diseño y fabricación de cocinas integrales

José Vicente Castro Martínez, Dina Ivonne Valdez Pineda, Imelda Lorena Vázquez Jiménez & Blanca Rosa Ochoa Jaime.
vicentecastro7@hotmail.com

Resumen

Yolyo Cocinas es una empresa dedicada a la producción, diseño y comercialización de cocinas integrales a la medida en el sur de Sonora. Esta empresa cuenta con cuatro años de operaciones en Ciudad Obregón. Sus ventas se han mantenido con un ritmo de crecimiento aceptable hasta el momento, por parte del empresario, debido a la materia prima que utilizan en sus productos y la garantía que ofrecen. Sin embargo se desea posicionar en la mente de los consumidores de la localidad la marca de Cocinas Yolyo, Es por eso que se determina el siguiente problema: ¿Cuáles son las estrategias de mercadotecnia que ayuden a obtener un posicionamiento en el mercado local de Cocinas yolyo?. El objetivo es diseñar un plan de mercadotecnia que permita mejorar el posicionamiento de la empresa en la localidad. El método que se utilizó está integrado por; el sujeto que es la empresa Yolyo Cocinas y clientes potenciales, materiales un cuestionario estructurado, análisis FODA y en procedimiento los pasos de la investigación de mercados y del plan de mercadotecnia. Donde se obtuvo como resultado que los motivos principales por los que los encuestados no han comprado en Yolyo Cocinas es porque no existen facilidades de pago que realmente no afecten su bolsillo al descapitalizarse, ya que dicha empresa no cuenta con financiamiento interno, y otro factor relevante son los precios altos en relación a sus competidores más cercanos. Por lo que se llega a la conclusión de que el proyecto es viable en base a la factibilidad que arrojó la investigación.

Palabras claves: Yolyo Cocinas, plan de mercadotecnia, Investigación de mercado.

Antecedentes y marco de referencia

Muchos empresarios y emprendedores en nuestra actual sociedad desconocen la importancia que tiene la mercadotecnia para el éxito de sus negocios. Sin embargo se trata de un tema muy relevante para las empresas y emprendedores que buscan la supervivencia y éxito de sus negocios.

Cualquier empresa, ya sea nacional o regional que quiera plantearse un futuro en los mercados, debe realizar una administración eficaz, y sobre todo aplicar la mercadotecnia para alcanzar los objetivos de venta de la organización a través de herramientas para el desarrollo de un plan estratégico y definir las estrategias de mercadotecnia efectivas que le permitan alcanzar dichos objetivos. Una empresa del Siglo XXI, que se enfrenta al fenómeno de la Globalización y sus requerimientos, debe cubrir características básicas como la dependencia de la conducta de los clientes en cuanto a conocer sus necesidades, de la estructura de los canales de distribución y de la importancia de la mercadotecnia en general y su eficaz aplicación.

Las empresas deben ser más ágiles y eficientes en todos sus procesos ya que los incesantes cambios en la economía mundial provocan desvíos en el comportamiento del mercado. Mientras más rápido las empresas pueden cambiar su rumbo hacia donde se dirige el mercado, en mejor posición estarán para seguir compitiendo.

En este sentido la competencia ha hecho despertar una mejora en la atención y servicio al cliente en las organizaciones que desean trascender y alcanzar sus metas en general. Por lo que en la actualidad la situación obliga a las empresas de la región a ofrecer productos de la mejor calidad, seguridad, respaldo y con una atención y servicio que supere las expectativas de cualquier cliente combinando así sus estrategias y planes de acción para estar dentro de un mercado cada vez más exigente.

Los clientes difícilmente pueden evaluar, con inteligencia, los servicios especializados, por ejemplo la reparación de un auto. K. Douglas Hoffman (2002), pero si pueden identificar como se sintieron en una situación determinada, aunque esto sea meramente subjetivo, para lo cual existen estrategias para estandarizar el servicio.

Un plan de marketing es como un mapa de las actividades de marketing de una organización en un periodo futuro especificado Kerin (2009).

Como datos estadísticos, en México en el 2009, existían 5´144,056 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son Pymes. Quienes participan en la actividad económica de la siguiente manera:

47.10% en servicios, 26% en comercio, el 18% en la industria manufacturera y el resto de las actividades representan el 8.9%, mismas que representan el 78.5% del personal ocupado. (Secretaría de Economía. Contacto PYME).

Yolyo Cocinas está dedicada a la producción, diseño y comercialización de cocinas integrales a la medida en el sur de Sonora, en Ciudad Obregón, contando apenas con cuatro años en el mercado. Es importante señalar que el 70% de sus ventas se realiza por recomendación por lo que existe un gran potencial de crecimiento al dar a conocer de manera masiva los beneficios, características y diseños exclusivos de éste negocio en particular.

Planteamiento del Problema

Las ventas en ésta empresa se han mantenido con un ritmo de crecimiento aceptable hasta el momento, por parte del empresario, debido a la materia prima que utilizan en sus productos y la garantía que ofrecen. Sin embargo se desea posicionar en la mente de los consumidores de la localidad la marca de Cocinas Yolyo,

De los argumentos antes mencionados surge el deseo de mejorar el posicionamiento en el mercado local de Ciudad Obregón, teniendo como finalidad el incrementar sus ingresos y pasar a ser la mejor opción en cocinas integrales de la ciudad. Por lo que se hace el siguiente cuestionamiento ¿Cuáles son las estrategias de mercadotecnia que ayuden a obtener un posicionamiento en el mercado local de Cocinas yolyo?.

En base a la problemática planteada, es importante resaltar que la realización del presente trabajo es de suma importancia, ya que permitirá el acercamiento de los objetivos planteados y mejorará significativamente la relación con los clientes al conocer de manera más cercana sus necesidades, y con ello tratar de satisfacerlas. Por otra parte dará una excelente plataforma administrativa, para una mejor toma de decisiones al conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Justificación

En el entorno globalizado los negocios buscan satisfacer las necesidades de sus clientes, por lo que se preocupan día con día de mejorar sus productos y servicios.

El mercado actual exige competitividad para seguir en él, con éxito, por lo tanto es necesario contar con información de las exigencias y expectativas de los clientes.

Por otra parte es importante diferenciarse de las demás empresas y una manera de lograr éste objetivo es a través de la mercadotecnia, porque con ello se logrará una imagen positiva ante el mercado que se pretende llegar.

Con la realización de un plan de mercadotecnia la empresa identificará claramente sus fortalezas y debilidades, aprenderá a aprovechar las oportunidades de negocio y logrará cumplir con sus objetivos de posicionamiento y por ende superar las ventas proyectadas, por otra parte ayudará a retener y fidelizar a sus clientes con estrategias previamente analizadas y enfocadas a dicho objetivo.

Uno de los principales beneficios con un Plan de Mercadotecnia es el direccionamiento que genera. Cuando no se sabe para dónde se va, hay dos posibilidades: ya se llegó o cualquier camino conduce allá.

Sin embargo uno de los principales beneficios al implantar el plan de marketing para esta empresa en particular, es que acercará los objetivos planteados y mejorará significativamente la relación con los clientes al conocer de manera más cercana sus necesidades, y con ello tratar de satisfacerlas. Por otra parte dará una excelente plataforma administrativa, para una mejor toma de decisiones al conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El trabajar sin estrategias eficaces de mercadotecnia aunados a una investigación de mercados, en un periodo de tiempo relativamente corto se prevé que las ventas tiendan a disminuir y por ende dejar de ser competitivos y desaparecer del mercado..

Objetivo

Diseñar un plan de mercadotecnia que permita mejorar el posicionamiento de la empresa en la localidad de Cocinas Yolyo.

Marco de Referencia

Un plan de marketing es como un mapa de las actividades de marketing de una organización en un periodo futuro especificado Kerin (2009).

Es por todo ello que el Plan de Marketing es un instrumento esencial en toda empresa, ya que facilita la eficaz comercialización de cualquier tipo de producto o servicio. No hay dos planes de marketing iguales ya que cada empresa tiene que desarrollar el suyo y aunque existen patrones para hacerlo, debe ser adecuado al tamaño de la empresa adaptándolo a sus necesidades y teniendo en cuenta cada una de las particularidades del sector en el que se encuentra.

Procedimiento de un plan de mercadotecnia. Según Kotler y Armstrong (2008), el contenido de un plan de marketing está integrado de la siguiente manera:

- Resumen ejecutivo
- Situación actual del marketing
- Análisis FODA
- Objetivos y cuestiones clave
- Estrategia de marketing
- Programas de acción
- Presupuestos
- Controles

Queda muy claro que los procedimientos y contenido de cada plan dependerán de las diferentes necesidades de cada empresa en particular.

Por otra parte, antes de llevar a cabo el diseño de un plan de mercadotecnia, es necesario realizar una investigación de mercados, ya que esta actividad es considerada como un insumo indispensable que indica el grado de factibilidad del proyecto a realizar, y en base a los resultados que se obtengan de la misma se tomarán las decisiones adecuadas en base a los objetivos fijados. Según Fischer y Espejo (2004), dice que la investigación de mercados es un proceso sistemático de recopilación e interpretación de hechos y datos que sirven a la dirección de una empresa para la toma adecuada de decisiones y para establecer así una correcta política de mercado.

Proceso de investigación de mercados. El proceso de la investigación de mercados consiste en una serie de pasos ordenados formal y metódicamente para lograr que los resultados sean los

esperados. Es el procedimiento sistemático para tomar decisiones de marketing varían de acuerdo a los diferentes autores, considerándose los que describe Kerin, et al, (2009).

Se empieza con definir el problema y los objetivos de la investigación, desarrollar el plan de investigación para recopilar información, implementar el plan de investigación: obtener y analizar los datos y por último interpretar e informar los resultados.

Método

La metodología que se utilizó en este trabajo fue:

Sujeto.

Como sujeto se tiene a la empresa Yolyo Cocinas y clientes potenciales que visitaron el negocio y que por alguna razón no compraron. (Datos proporcionados por la empresa) de la zona norte y centro de Ciudad Obregón Sonora. El universo de estos clientes es de 196 personas.

Datos obtenidos por la empresa, proporcionados por la encargada de estadística.

Se utilizó la fórmula de muestra para poblaciones finitas como se detalla a continuación:

$$\frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 (N-1) + Z^2 p * q}$$

n: =Tamaño de la muestra

N:= Tamaño del Universo

Z:= Nivel de Confianza =1.96

p: =Porcentaje a favor

q: =Porcentaje en contra

e: =Error estimado

$$\text{Muestra} = \frac{(3.84) * (196) * (0.5) * (0.5)}{(0.0025) * (196-1) + (3.84) * (0.5) * (0.5)} = \underline{\underline{130}}$$

Clientes a encuestar 130

Materiales

Para la realización de la investigación de mercados se elaboró un cuestionario debidamente estructurado, el cual constó de nueve preguntas; ocho preguntas fueron de opción múltiple y una pregunta abierta, diseñado de forma breve y sencilla para evitar sesgos.

El objetivo del cuestionario es resolver la incógnita de ¿Por qué la gente que entra en proyecto, no compra?, entonces la aplicación de las encuestas se realizó a los clientes que solicitaron presupuesto y por algún motivo no compraron.

Para la elaboración del Plan de Mercadotecnia se utilizaron los siguientes materiales:

- Análisis de los resultados obtenidos de la investigación.
- Análisis FODA, para determinar las estrategias de mercadotecnia a seguir.

Procedimiento.

En este apartado se describe la secuencia que se siguió para la elaboración del plan de marketing.

El procedimiento se realizó en dos fases:

1. Investigación de mercado
2. Plan de Mercadotecnia

Investigación de Mercado

En esta primera fase se realizó una investigación de mercado, lo que permitió establecer contacto con la realidad, donde se empezó con el planteamiento del problema, seguido del objetivo de la investigación, se plantearon las hipótesis, se determina el método de recolección de datos, el cual fue cuantitativo, donde se utilizó un cuestionario como herramienta única, el método de muestreo que se utilizó fue con la fórmula de muestra para poblaciones finitas.

Una vez determinada la muestra de un universo de 196 personas se diseñó el cuestionario, el cual fue aplicado a 14 personas como prueba piloto, con la finalidad de que las preguntas seleccionadas fueran entendidas por los encuestados, en dicha prueba no existió ningún problema, ya que todos contestaron el total de las preguntas sin inconvenientes.

El cuestionario se aplicó a 130 personas, las cuales ya habían visitado la empresa, que por algún motivo o circunstancia no compraron, cabe mencionar que el total de los encuestados contestó el total de las preguntas de donde se desprendieron importantes hallazgos.

Posteriormente se reúnen todos los cuestionarios debidamente contestados para su codificación y tabulación en la herramienta de Excel para su mejor comprensión en el análisis e interpretación.

Plan de Mercadotecnia

Para el desarrollo del plan de marketing se analizaron los factores por los cuales algunas personas que visitan Yolyo Cocinas y solicitan cotización, no compran sus productos, en base a la investigación de mercado. El plan de mercadotecnia está conformado por un resumen ejecutivo, mercado objetivo, análisis situacional, análisis FODA, objetivos mercadológicos y financieros, estrategias y tácticas de mercadotecnia, presupuestos y controles.

Se realizó el análisis situacional para la obtención de información relevante de sus productos y servicios de la empresa, relacionado con su mercado meta.

Se definió el mercado objetivo para saber quiénes son los clientes potenciales, analizando diferentes variables consideradas en la segmentación de mercados.

Análisis FODA. Consistió en analizar las fortalezas y debilidades de la empresa así como sus oportunidades y amenazas que son externas pero que impactan de manera directa e indirectamente. Con esta matriz se está en posibilidades de diseñar estrategias mercadológicas. Se definieron los objetivos mercadológicos. En base a los resultados obtenidos con la investigación de mercados que se realizó, en el análisis situacional y en el FODA se establecen los objetivos y metas mercadológicos a cumplirse o lograrse, con apoyo del plan de marketing.

Estrategias y Tácticas de Mercadotecnia. Para poder alcanzar los objetivos y metas de la empresa deben de existir las estrategias y tácticas, que dan respuesta al que se va a realizar y al cómo lograrlo.

Se definieron los presupuestos y controles. Se determinaron los gastos que se llevaran a cabo en la realización de las estrategias implementadas en el plan de marketing y se describen de manera sencilla los controles para cada estrategia.

Se realizó el resumen ejecutivo y la integración de la información. Se presenta la información y se resumen las ventajas, costos y utilidades que ofrece el plan de mercadotecnia.

Resultados

Partiendo de la problemática planteada misma que trata de la búsqueda de estrategias mercadológicas que ayuden a obtener un posicionamiento, se tiene como resultado el diseño de un plan de mercadotecnia como propuesta para combatir dicha situación, el cual a su vez estuvo apoyado en una investigación de mercados como un insumo para medir la factibilidad del proyecto y proceder con la elaboración del mismo en su caso.

En base a los resultados de las encuestas realizadas a los clientes potenciales se determina lo siguiente; del total de 130 encuestados, 86 personas cuentan con cocina integral, y el 35% de ellos quieren una remodelación de su cocina y el resto requieren o desean una nueva.

Yolyo Cocinas es una de las tres primeras empresas en las que las personas piensan al necesitar una cocina integral, según resultados de las encuestas, y de un total de cuatro competidores. El 50% de los clientes que acudieron a Yolyo Cocinas a solicitar presupuesto están dispuestos a pagar menos de 50 mil pesos por su cocina.

Un 95 % de los clientes encuestados si conoce las características de los productos Yolyo. Uno de los motivos principales por los que los encuestados no han comprado en Yolyo Cocinas es porque no existen facilidades de pago que realmente no afecten su bolsillo al descapitalizarse, ya que dicha empresa no cuenta con financiamiento interno, y otro factor relevante son los precios altos en relación a sus competidores más cercanos en cuanto a la calidad de sus materiales y diseños.

Se diseñó un plan de mercadotecnia que permita mejorar el posicionamiento en la localidad y lograr incrementar las ventas planteadas de Yolyo Cocinas, Para ello se realizó un análisis para detectar las oportunidades de la empresa Yolyo Cocinas, con lo que se establecieron los objetivos mercadológicos que consisten en lograr un incremento en la participación dentro del mercado local dando como resultado el incremento de las ventas en un 20% anual. Donde se diseñaron estrategias de penetración de mercado ligadas con estrategias de precio, ya que de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, una gran parte de las personas que visitó la empresa no adquirieron algún producto por sus altos precios, por lo que al establecer este tipo de estrategia traerá consigo un aumento en la participación local, por otra parte estrategias de diferenciación, ya que ningún competidor cercano cuenta con la tecnología de Yolyo Cocinas ni personal certificado para manejarla, además de contar con materiales innovadores, en general todo esto traerá un beneficio significativo en ventas.

Cabe mencionar que la ventaja competitiva es el contar con la tecnología de vanguardia que se tiene y el personal calificado para operarla, por otra parte los materiales con los que trabaja Yolyo Cocinas es lo que la hace diferente y en particular el poder contar con un plan de marketing que les deja una metodología de trabajo que les ayuda a guiar y medir sus actividades.

El poder lograr los objetivos planteados por la empresa, a través de diferentes estrategias, se sustentan en un presupuesto sobre el plan de mercadotecnia el cual tendrá un costo, si no cambian las variantes, de un total de \$61,900.00.

Discusión

Al llevar a cabo cada paso del plan de mercadotecnia se verificó la importancia que tiene para esta empresa en particular, ya que al analizar detalladamente cada punto se obtuvo información relevante para la organización lo cual permitió establecer objetivos de mercadotecnia encaminados a fortalecer el negocio, aumentar la participación en el mercado local y por ende incrementar significativamente las ventas.

Al seguir los pasos del plan de mercadotecnia, los resultados obtenidos fue la detección de necesidad que tiene la empresa de manejar un abanico de financiamientos externos, incluyendo una interna, ya que las personas que visitaron el negocio y cotizaron algún producto y no

compraron fue por sus altos precios y por no contar con fuentes de financiamiento, según un la mayor parte de las personas encuestadas.

El implementar el plan de mercadotecnia a la empresa Yolyo Cocinas, favorecerá en gran manera porque sentará bases sólidas y se establecerá una metodología de trabajo, el cual ayudará a trabajar con objetivos que ayuden a lograr las metas de venta y sobre todo ayudará a posicionarse en la localidad y sus recursos serán canalizados de manera eficiente y eficaz.

Conclusiones

Como resultado final derivado de la investigación llevado a cabo a la empresa Yolyo Cocinas, se determinó que es imprescindible el contar con un plan de marketing, ya que se amplió la visión que se tenía del mercado, al cual se dirigieron los esfuerzos de marketing, por otra parte se identificaron las fortalezas y debilidades de la empresa y que con ello se atacaron las debilidades y amenazas.

Una vez analizada la matriz FODA, (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se definieron los objetivos, estrategias y tácticas de mercadotecnia, enfocadas a aumentar la participación del mercado y por consiguiente a aumentar las ventas.

De acuerdo con los resultados obtenidos, un gran porcentaje de las personas encuestadas no compraron los productos de Yolyo, por no contar con fuentes de financiamiento adecuadas a sus necesidades y por qué los precios que maneja la empresa les parece relativamente altos en comparación con la competencia, por lo que se requiere apoyarse en las estrategias propuestas en el plan de trabajo para que con esto aumente la participación.

El haber desarrollado un plan de mercadotecnia para Yolyo Cocinas, traerá una ventaja competitiva, servirá de plataforma para su administración y sobre todo acercará los objetivos de venta. Por los que se puede concluir que los objetivos propuestos en la presente investigación fueron alcanzados satisfactoriamente.

Recomendaciones

Con los resultados obtenidos y en base a ello, se debe de considerar lo siguiente:

Estar siempre atentos a los requerimientos de los clientes y escuchar sus propuestas o sugerencias y dar seguimiento, ya sea que hayan adquirido o no los productos y servicios de Yolyo, porque con ello se logrará la satisfacción y fidelidad, lo que traerá por consiguiente que recomienden favorablemente a la empresa.

Es importante dar a conocer a los clientes y al mercado meta de Yolyo Cocinas, las características que diferencian los productos ofrecidos por esta empresa, en este caso cocinas integrales, para con ello combatir la imagen de cocinas a precios caros.

Aunados al plan de mercadotecnia será importante considerar realizar una planeación estratégica que será el complemento ideal para que todos los departamentos que integran la empresa estén inmersos en realización de la Misión corporativa y el logro de la visión.

Con todo eso se favorecerá el logro de los objetivos asegurándose de esta manera la permanencia en el mercado, con un crecimiento sostenible, propiciando además un alto grado de satisfacción en sus clientes.

Referencias

Fischer L. y Espejo J.(2004). *Mercadotecnia*, McGraw- Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. tercera. Edición, México D.F.

Kerin A. Roger, Hartley, Steven. W. y Rudelius, William, (2009). *Marketing*. Novena edición. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México

Capítulo XVI. Análisis del entorno de negocios para Madeplast de Sonora

Valdez M., Chairez E., Concha A., Coronado N., & Landazuri Y.

Erika.chairez@itson.edu.mx

Resumen

En esta investigación se realizó un estudio del entorno de negocios para una empresa que fabricará madera sintética a partir de los desechos plásticos agrícolas, el cual comprendió un análisis general del entorno económico, factores de producción, tendencias y competitividad. La empresa no contaba con un estudio formal que le diera la información respecto al tema, por ello se considera de importancia conocer factores de su propio entorno, y así contar con una herramienta que le sirva de base para el desarrollo de estrategias competitivas que le permitan colocar su producto en el mercado.

En base a la metodología planteada se obtuvieron los resultados necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa. Los cuales consisten en: Perfil de la empresa, análisis de las diferentes tendencias, proyección de alianzas estratégicas, códigos de ética, así como responsabilidad social.

Palabras clave: Entorno de negocios, Factores de producción, Tendencias, Competitividad, Alianzas Estratégicas.

Introducción

En el año 1996 la Asociación Mexicana de la Industria Fitosanitaria, A.C. (AMIFAC) creó el programa voluntario Conservemos un Campo Limpio, dando inicio a la operación del Plan de Manejo de Envases Vacíos de Agroquímicos y Afines. (PLAMEVAA), éste programa consiste en sensibilizar y concientizar a la población sobre la necesidad de reducir la contaminación que se genera por medio de los desperdicios, específicamente en el área agrícola; la finalidad del programa es que todos los envases, acolchados, mangueras, bolsa bananera, rafias y demás desperdicios plásticos, utilizados en la agricultura se acopien, aprovechen y se evite al máximo la alta contaminación que generan; a partir del 2006 se empieza a canalizar ésta clase de desechos mediante una solución real y sustentable al ser transformados en madera plástica. Anteriormente estos materiales eran quemados y enterrados creando una alta contaminación, la difusión de éste tipo de programas ha logrado despertar el interés de cooperación en el acopio de los desechos, así como canalizar su uso y aprovechamiento en beneficio del medio ambiente. (Ing. Ana Luisa Salazar Ortiz/Campo Limpio).

La madera sintética es un compuesto mezcla de plásticos 100% reciclados, lo que le da un alto valor ecológico; mismo que mejora sus propiedades al incorporar las ventajas del plástico: Alta durabilidad, sin mantenimiento. Es un material respetuoso con el medio ambiente, su utilización evita la tala indiscriminada de árboles y el ahorro de recursos forestales, siendo 100% ecológico. (Tropical Decking, 2012)

Con base a las características de la materia prima utilizada, así como la tecnología que interviene en la producción de “madera plástica”, ésta cuenta con la sustentabilidad y por ende el respaldo necesario para ofrecer al mercado un producto novedoso y amigable con el medio ambiente, elementos esenciales para la introducción del producto en el mercado.

El uso indiscriminado de los recursos naturales, el impacto de actividades como la industria, la construcción, la agricultura y el crecimiento de la población nos plantean un escenario que exige un cambio significativo en cómo vivimos y trabajamos. En las próximas décadas, la supervivencia de la humanidad dependerá de nuestra capacidad para comprender, a nivel personal, social y ambiental, los principios básicos de la ecología integral y vivir y trabajar conforme a ellos. (Centro de Investigación y Aprendizaje del Medio Ambiente, 2012)

En el estado de Sonora no existe ninguna empresa que se dedique a la transformación de material de desecho plástico agrícola dado que son tecnologías relativamente nuevas; a nivel nacional se tiene conocimiento de una empresa en el estado de Jalisco que tiene las mismas funciones que se establecerán en Sonora, por lo tanto se puede considerar que el producto final: “madera plástica” será el único en su tipo ofertado en la región. Este modelo ha tenido un gran éxito en el estado de Jalisco, se considera que es momento de consolidarlo en nuestro Estado, lo que reforzará y ampliará los programas gubernamentales que expresan la preocupación por los índices de desechos que se producen; en México se generan 3.8 millones de toneladas de basura plástica y sólo el 17% de los residuos plásticos se recuperan para su reciclaje (Noticias MVS, 2011).

Por lo anterior el gobierno se a dado a la tarea de impulsar con ainfo los denominados “Proyectos Verdes”, para los cuales existe apoyo de fondos federales en el caso de la “madera plástica” se encuentran pre-autorizados por las instituciones empáticas, tales como: Fideicomisos Instituidos

en Relación a la Agricultura (FIRA), Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) y Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), por tratarse de un proyecto de alto impacto ecológico (Proyecto Verde).

Marco Teórico

Entorno del Negocio.

En el punto donde el sector maderero y su mercado potencial de madera plástica interactúa para ofrecer un entorno favorable o desfavorable del negocio, el sector se encuentra acotado a unas cuantas empresas, ya que no es un producto común en el mercado, además su industria es relativamente joven, en comparación con la industria de la madera natural, la cual es la competencia directa y única de este bien. El mercado al que se dirige el producto representa un área de oportunidad al que se oferta además del mismo los beneficios secundarios de éste. Cuando la necesidad del cliente se una con el producto, se definirá como oportunidad de negocio. Generando así la pauta para constituir y formalizar la empresa.

Constitución Legal.

La constitución legal de una empresa bajo la denominación Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada, constituida en su mayoría por mujeres conservando su ubicación rural, conforme a la Ley Agraria (2012), Título Cuarto de las Sociedades Rurales y los artículos 108, 109, 110, tendrá como objeto la integración de los recursos humanos, naturales, técnicos y financieros para el establecimiento de industrias, aprovechamientos, sistemas de comercialización; teniendo personalidad jurídica propia a partir de su inscripción en el registro agrario nacional y al integrarse con sociedades de producción rural o con uniones de estas, se inscriba además en los registros públicos de crédito rural ó comercio. En función de la Ley General de Sociedades Mercantiles (2012) en sus artículos del 58 al 86 establece que ninguna Sociedad de Responsabilidad Limitada tendrá más de 50 socios, en base al número de integrantes se clasifica como una empresa pequeña, la cuál establece que su asamblea es el órgano supremo y serán convocadas por los gerentes, las resoluciones las tomarán por mayoría de votos, el capital social será el que se establezca en el contrato social, su constitución y aumento no podrá llevarse a cabo mediante suscripción pública; el capital deberá estar íntegramente suscrito y exhibido, por lo menos el 50% del valor de cada parte social. Esta Sociedad se constituirá entre socios que

solamente estén obligados al pago de sus aportaciones y existirá bajo una denominación o razón social formada con el nombre de uno o más socios, misma que ira inmediatamente seguida de las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o de su abreviatura “S. de R.L.”.

Obligaciones Fiscales.

Perteneciente al Sector Industrial Manufacturero y clasificada como pequeña empresa (DOF 2009), y a su vez Persona Moral bajo el Régimen Fiscal Simplificado (Régimen de transparencia), deberá cumplir mensualmente el Impuesto sobre la Renta (ISR-30%), para contribuyentes; el Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU-17.5%); el Impuesto al Valor Agregado (IVA-16%); así como las retenciones de impuestos que en su caso se realicen a terceros. De igual forma deberá presentar anualmente sus Declaraciones Informativas de Operaciones con Terceros (DIOT) de manera mensual y la Declaración Informativa Múltiple (DIM); lo anterior según lo establecido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) (2012).

Obligaciones Contractuales.

Las relaciones laborales conllevan por ende obligaciones, tal es el caso del pago de sueldos y salarios, así como el del Impuesto sobre nómina (2.5%) sobre el pago realizado a los trabajadores, las prestaciones y obligaciones correspondientes a seguridad social (IMSS) y el fondo para la vivienda (INFONAVIT), además de contar con aportaciones para el fondo de retiro (SAR).

Tendencia Demográfica.

La población del planeta se acerca a 7 mil millones de personas, el crecimiento demográfico es ligeramente superior al 1% anual. La tasa global de fecundidad es de 2.8% y la esperanza de vida al nacer es de 67 años. México en el 2009 tenía 108 millones de habitantes, con un crecimiento ligeramente por debajo al 1%. Ordorica (2009)

Actualmente según las Naciones Unidas, la tasa global es 2.1 hijos, lo que significa que se ha alcanzado el nivel de remplazo generacional. En unos pocos años se acercará al crecimiento demográfico cero, llegando a los 75 años en la esperanza de vida al nacer, para las mujeres es de

78 y los hombres 73 (cinco años de diferencia). Como resultado de ello Arellano (2010), considera que en el mismo año la población en este grupo de edad asciende a 9.4 millones, representando a 8.7% del total de la población. Se espera que alrededor de 2020 la población de adultos mayores alcance su tasa máxima de crecimiento (4.2%), con 14 millones de individuos, lo cual entonces representaría a 12.1% de la población. A partir de ese año, el ritmo de crecimiento de este grupo poblacional comenzaría a disminuir, llegando a experimentar una pérdida de población (crecimiento negativo) en 2050 (-1.58%), cuando serán cerca de 34 millones de adultos mayores (27.7% de la población total).

Se espera que en 2020 las proporciones se modifiquen, tendiendo al aumento de la población en las categorías de edad más avanzada. De este modo, se prevé que 23.4% de los adultos mayores se encuentre en prevejez, 40% en la etapa funcional, 15.3% en plena vejez y 21.4% en vejez avanzada, en vista de que en estos dos últimos grupos las tasas de crecimiento serán mucho mayores que en el resto de ellos hacia el final del horizonte de proyección, como resultado del impulso o inercia demográfica.

Basándose en la información de Sánchez (2007), las mujeres seguirán estando sobrerrepresentadas en el sector agrícola. La proporción de mujeres empleadas en la agricultura es del 35,4 por ciento, frente al 32,2 por ciento para los hombres, pero esta proporción aumenta hasta casi la mitad del empleo total femenino (48,4 por ciento).

México en sus próximos cinco años avanzará en el proceso de transición demográfica. Se alcanzará un nivel bajo en la natalidad, y también en la mortalidad pasando de ser de un país con estructura joven, a ser un país con composición por edad envejecida. La esperanza de vida será mejor para las mujeres, debido a que ellas se unirán en una edad inferior a la de los hombres. Las mujeres acapararán más del 60% de empleo en el sector agrícola.

Tendencia Social.

Con un 20% de crecimiento en la siembra de alimentos en el sur de Sonora, se dio a conocer como parte de la XVI Congreso Nacional de la Papa donde se impartieron una gran variedad de conferencias de las diferentes estrategias para la innovación en el cultivo, Guzmán (2011) prevé

que para el 2015 se tenga una reducción en el maíz y trigo de hasta un 19%, a consecuencia del cambio climático, que afecta a los cultivos generando grandes pérdidas para los agricultores.

En el mundo actual, el tema de la responsabilidad social empresarial, la ecología y el medio ambiente ha tomado mucha fuerza, la sociedad va encaminada a una cultura más ecológica y amigable, la madera plástica es un nuevo material, que en si mismo reúne las propiedades de la madera tradicional, talada y aserrada para satisfacer las demandas de la industria de la construcción. Este nuevo material es amigable con el medio ambiente, las materias primas usadas para la fabricación son polipropileno, polietilenos y PVC, propiedades que se encuentran en los desechos de los fertilizantes agrícolas.

Tendencia Tecnológica.

Según el último estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012), la producción Industrial del país disminuyó (-) 0.76% en el mes de referencia respecto al mes inmediato anterior, con base en cifras desestacionalizadas, en el caso de las industrias manufactureras su porcentaje fue en (-) 0.91%, durante agosto pasado frente al mes previo.

En cuanto a su comparación anual, la producción Industrial avanzó 3.6% en términos reales en el octavo mes de 2012 con relación a igual mes de 2011, pero en el sector económico las Industrias Manufactureras se elevaron 4.5% a tasa anual.

Las industrias manufactureras han registrado un considerable crecimiento durante la última década en el Valle del Yaqui, debido a las facilidades otorgadas para su instalación, adecuada infraestructura, mano de obra calificada y altamente productiva. En donde, La Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (CANACINTRA) y La Secretaria de Desarrollo Económico Municipal (SEDECOM) han sido motores importantes para el avance del sector industrial.

Tendencia Global.

Durante muchos años, México ha realizado inversiones insuficientes en ciencia, tecnología e innovación. Como resultado, el potencial de crecimiento de su tecnología es inferior al de otros

países. Esta situación debe mejorar, si México aspira a alcanzar un nivel de competitividad comparable al de otras economías emergentes.

Según los indicadores disponibles, el nivel general de innovación tecnológica en México es realmente bajo, no sólo en comparación con otros países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), sino también con las economías emergentes más dinámicas. El gasto en Investigación y Desarrollo (IyD) como porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) sigue siendo inferior al 0.5%, en contraste con un promedio superior al 2.3% en el conjunto de la OCDE y cercano al 1.7% en China.

Los bajos niveles de innovación tecnológica en México pueden atribuirse a la existencia de un marco poco propicio y a deficiencias en la dirección del sistema mexicano; lo cual explica la persistencia en ese ámbito de un nivel insuficiente de inversión, tanto pública como privada. Los desafíos son múltiples, el grado de competencia sigue siendo bajo en sectores estratégicos para la innovación tecnológica, como las telecomunicaciones, la producción y distribución de energía y el transporte.

México debe intensificar sus esfuerzos futuros para mejorar el rumbo del sistema nacional de innovación tecnológica, garantizando prioridades claras y su aplicación eficiente. Este esfuerzo debe incluir: una mejor coordinación entre las secretarías de Estado y los organismos responsables de la elaboración y ejecución de las políticas en los próximos años; otro aspecto que debe considerarse es la descentralización de las políticas de fomento de la innovación tecnológica.

En los próximos cinco años se espera que México realice esfuerzos presupuestarios para apoyar la inversión en innovación tecnológica, introduciendo reformas orientadas a: garantizar una mayor eficiencia del gasto; utilizar más los apoyos directos que los incentivos fiscales; y proceder a la simplificación y la reestructuración de los sistemas de ayuda directa, así como a la ampliación de los programas, con el fin de mejorar las sinergias entre la IyD pública y privada en ámbitos prioritarios.

Competitividad.

Estrategias de Colaboración.

Representan una alternativa importante que las empresas tienen para crecer, desarrollar ventajas competitivas que crean valor y diferencias entre ellas y sus competidores; requiere que las empresas trabajen juntas para alcanzar un objetivo que comparten. Así pues, una empresa coopera con otras, con el propósito de crear un valor para el cliente, superior al costo que entrañaría crear ese valor de otras maneras y de colocarse en una posición favorable en la competencia. Dentro de éstas estrategias se encuentran:

Alianza estratégica. Es una estrategia que requiere que las empresas combinen parte de sus recursos y habilidades para lograr una ventaja competitiva; involucran a las empresas en algún grado de intercambio y de compartir recursos y destrezas para codesarrollar o distribuir bienes y servicios. Son la respuesta lógica y oportuna a los cambios rápidos y profundos de la actividad económica, la tecnología y la globalización que han lanzado a muchas corporaciones a competir en dos carreras, una para ganar en el mundo y la otra para ganar en el futuro.

Estrategia por medio de una Red. Es aquella en la que varias empresas convienen constituir múltiples sociedades con el propósito de alcanzar los objetivos que comparten; una ventaja importante es que las empresas adquieren acceso “a los socios de sus socios”. El hecho de tener acceso a múltiples colaboraciones aumenta la probabilidad de obtener más ventajas competitivas a medida que el conjunto de recursos y destrezas compartidas vaya creciendo. (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2004)

Planteamiento del Problema

En la actualidad, el sistema de reciclado es una brillante y rentable iniciativa, en sintonía con las políticas más avanzadas del panorama internacional de protección del medio ambiente y renovación de recursos. El plástico es un material de bastante resistencia, en Estados Unidos materiales similares procedentes del plásticos llevan más de 25 años comercializándose y éstos han mostrado numerosas ventajas tanto técnicas como ambientales.

Con la garantía de ser el Valle del Yaqui una localidad eminentemente agrícola, donde se seguirán generando cantidades significativas de desechos plásticos; se proyecta que en cinco años la organización tenga suficientes centros de acopios y por consiguiente asegure su abastecimiento del insumo indispensable para el aprovechamiento de los desechos plásticos agrícolas y su transformación a madera sintética, lo que traería como consecuencia evitar el retroceso a las prácticas de ocultar en el subsuelo y/o el incendiar estos materiales, contribuyendo al deterioro de la calidad de los cultivos, condenando la tierra a una gradual esterilidad, a un índice indiscriminado de contaminación y al favorecimiento del calentamiento global. Una vez descrita la problemática, ¿Qué factores se deben identificar, analizar y sustentar en el entorno de la empresa, para el desarrollo y posicionamiento a corto y mediano plazo?

Objetivo

Realizar un estudio del entorno del negocio para una empresa dedicada a la producción de madera plástica con la finalidad de que se identifiquen las tendencias, las alianzas estratégicas y las variables que permitan un óptimo desarrollo.

Metodología

En esta investigación el sujeto de estudio fue la empresa dedicada a la elaboración de Madera Plástica, mediante la transformación de desechos plásticos agrícolas, en el Valle del Yaqui, Ejido Lázaro Cárdenas, Campo 5, Cajeme, Sonora.

Los materiales utilizados fueron:

Investigaciones en las que se abordaron diversos temas, tales como la constitución legal para las empresas en México, el análisis del entorno de los negocios nacionales e internacionales, las alianzas estratégicas. Los casos de estudio relacionados con los proyectos para identificar la incidencia de estos en cada uno de ellos. Se obtuvo información de diferentes fuentes como el Internet, libros, artículos y plenarias monitoreadas con las se efectuaron consensos, así como también presentaciones e información relevante aplicables al proyecto, son parte de los materiales directos utilizados durante la investigación.

Procedimiento

En su *primera fase*, se describió la naturaleza de la empresa, la cual comprendía una pequeña descripción de ésta, el giro o actividad que realiza, el marco legal en el que está constituida, el sector empresarial al que pertenece y por último y no menos importante las obligaciones fiscales con las que cumple.

Para su *segunda fase* se consideró necesario determinar las tendencias demográficas, sociales, económicas, tecnológicas y globales de la empresa, visualizando el contexto externo e interno de la empresa y con ello las proyecciones de cada una de las tendencias para los próximos cinco años.

En la *fase tres* se establecieron puntos importantes sobre la ética de empresarial, lo que hizo necesario que se diseñará un código de ética formado por valores acordes a las necesidades interna y externas de la empresa, a la par se definió la responsabilidad social de acuerdo al compromiso con el medio ambiente, la sociedad, el impacto organizacional y su responsabilidad ante los socios; otro de los aspectos desarrollados fue el de la filantropía corporativa en la cual se tomaron en cuenta las afectaciones positivas y negativas de la empresa, la calidad de vida de los empleados y la de las comunidades en las que se realizan sus operaciones.

Para la *fase cuatro* se analizaron las alianzas estratégicas que se pueden establecer para que la empresa se fortalezca y logre una estabilidad en el mercado.

Resultados

Derivado de la metodología planteada en esta investigación, se obtuvo el perfil de la empresa en el cual se estableció la manera en la que se debe constituir, deberá cumplir con las obligaciones fiscales correspondientes, (descritos y detallados en marco teórico). Posteriormente se especificó el comportamiento de las tendencias demográficas, sociales, económicas, tecnológicas y globales, con el fin de analizar y puntualizar las áreas de oportunidad para cada una de ellas, logrando identificar la situación del contexto interno y externo de la empresa que a continuación se presenta: Se propone que la empresa se integre en su mayoría o totalidad de personal femenino, lo que además de aprovechar las condiciones demográficas expresadas, traerá una sana convivencia y un ambiente de trabajo agradable, donde tanto empleadas, como empresa salgan

beneficiadas. El mercado al que se dirige el producto, no se cataloga como consumidor final, debido a que éste, será la materia prima en el proceso de transformación a producto final.

Se considera importante que la empresa de a conocer la información acerca del producto que se ofrece, sus beneficios, y los múltiples usos que se obtendrán del producto a los sectores: ganadero, agrícola, porcícola, pecuario, industrial, construcción, hotelero, comercial, etc., lo que traerá como consecuencia la sensibilización a la preferencia del bien, debido a que es un producto amigable con el ambiente, 100% ecológico, de alta durabilidad, de poco mantenimiento requerido, entre otras características. Se considera necesario que en los próximos cinco años la empresa asuma como un reto el incentivar el aumento de la producción en el Valle del Yaqui, ya que el sector agropecuario debe contemplarse como factor prioritario, para garantizar la producción de alimentos la cual debe ser elemental para los gobiernos. Se propone que la empresa forme alianzas con productores de fertilizantes y por supuesto con los mismos agricultores para establecer centros de acopio de los desechos agrícolas necesarios para la elaboración del producto; logrando asegurar la materia prima de los próximos años. Además de ser mujeres, quienes trabajaran en la empresa, se plantea sean del giro agrícola, directamente relacionadas con el valle y de esta manera desarrollar el área rural dónde se encuentran, asimismo generar crecimiento de su estrato social, económico y competencias laborales.

Según datos referenciales, la actividad agrícola sigue vigente en el valle del yaqui, y permanecerá como actividad preponderante en la localidad. Tomando en cuenta que seguirá la producción de desechos plásticos (principal materia prima del producto); se propone a la empresa establecer en un lapso de cinco años suficientes centros de acopios de desechos plásticos agrícolas, para con ello garantizar la producción y el abastecimiento de los tableros plásticos. Además debe tomar en cuenta que cada día la población exige nuevos productos ecológicos, es por ello que se debe invertir los próximos tres años en publicidad masiva en cuanto al producto que se ofrece. En los próximos años la empresa debe mejorar el marco de condiciones para su tecnología, mediante una mayor inversión esta área, así como en capacitación para el uso de ésta. De igual manera, se propone que establezca un mecanismo para mejorar el rumbo del sistema de innovación tecnológica, coordinando con mayor eficacia las etapas que intervienen en la cadena de producción de la madera plástica; para llevar a cabo las sugerencias anteriores, es primordial que

la empresa considere adquirir la maquinaria necesaria, la cuál consiste en: un molino de cuchillas universal que acepte todo tipo de desechos, tanto rígidos como película; una báscula con capacidad de 500 kg., para dosificar la materia prima en la maquina HEATmx, Máquina Económica HEATmx2.4 para paneles de 625 mm x 1,250 mm, sierra circular de banco o de mesa. Se recomienda la implementación de la maquinaria descrita en el párrafo anterior con la finalidad de lograr en cinco años que los sistemas operativos sigan una línea de confiabilidad y a la vanguardia de las necesidades operativas y de producción, que faciliten el proceso y abastecimiento de tableros plásticos derivados de los desechos agrícolas. A la empresa se le propone, enfatizar su posicionamiento en el mercado, basándose en que a nivel mundial se tiene un alto índice de contaminación, así como de producción de desechos plásticos agrícolas, entre otros, lo que le trae como beneficio los apoyos permanentes y la aceptación por ser un producto derivado de una necesidad urgente de conservar el ambiente y reducir el calentamiento global. Además se le propone la diversificación a futuro de su producto, en la misma línea ambiental, ya que cada día se tiende a la búsqueda enfática de vivir en un mundo verde.

Partiendo de la necesidad de establecer en la comunidad un código de ética, se diseñaron los valores por medio de los cuales se regirá la empresa, con ellos se cimientan patrones de conducta, que ayudan a tomar decisiones a nivel personal y empresarial; logrando así que la empresa sea más productiva, reconocida y competitiva en este mundo globalizado.

Otro punto desarrollado fue la estructuración de la responsabilidad social, como una estrategia alineada a la misión y visión, lo cual permitirá ser transversal en toda la empresa, aplicándolo en cada una de las áreas, obteniendo así el beneficio para los trabajadores, proveedores, clientes, comunidad y demás entorno, adquiriendo el compromiso con el medio ambiente, la sociedad y los accionistas.

Código de ética al que deberán apegarse los empleados y accionistas de la empresa:

1. Profesionalismo.
- 1.2. Mantener en todo momento las más altas exigencias éticas en el trabajo profesional realizado.

- 1.3. No aceptar actividades o labores para los que no se tengan conocimientos y experiencia o personal calificado para atenderlo.
- 1.4. Informar al cliente cualquier riesgo potencial derivado del producto.
- 1.5. Mantener una actualización permanente en los conocimientos y tendencias del negocios.
2. Confidencialidad.
 - 2.2. No revelar o permitir que sea revelada información confidencial sobre datos personales del cliente y de su personal, así como las actividades que desarrollan los mismos.
3. Integridad.
 - 3.2. Ofrecer a los clientes un trato equitativo y honesto.
 - 3.3. Actuar conforme a principios de competencia justa, de buena y sana práctica de negocios, evitando hacer comparaciones falsas o engañosas con productos o servicios equivalentes que ofrecen otras empresas.
 - 3.4. No realizar acciones que perjudiquen o puedan perjudicar a la empresa o al negocio.
 - 3.5. La integridad en todos sus actos será la pauta de la buena impresión que debe causar a sus clientes, correspondiendo así a la confianza depositada en él.
4. Conflicto de intereses.
 - 4.2. Actuar únicamente en interés del cliente, siempre y cuando no se perjudique a terceros. Del mismo modo, no realizar acuerdos con terceros que alteren la objetividad e imparcialidad de la recomendación dada al cliente.
5. Obligación de denunciar
 - 5.2. Es función importante la protección del cliente contra fraudes, abusos o prácticas inmorales en su ámbito de trabajo. En consecuencia, tienen el deber de ayudar a prevenir cualquier acción dañina, así como cualquier acto que ataque la dignidad e integridad de su profesión.

Mediante el análisis de alianzas estratégicas, se detectaron las acciones necesarias a implementar para el posicionamiento del producto en el mercado, así como el desarrollo de estrategias competitivas que permitan un impulso favorable, para perpetuar un crecimiento y reconocimiento de la empresa en la región, deseando posteriormente ingresar a nuevos mercados.

Discusión

Durante el desarrollo de la presente investigación se solventaron limitantes entre las que destacan la poca o nula información y difusión de los posibles usos que se les da a los desechos plásticos agrícolas, representando estos la materia prima principal del desarrollo industrial de la empresa. Otra limitante superada fue que no existen suficientes casos de referencia en la industria, debido a que de poco tiempo a la fecha las autoridades federales y la población en general, se han concientizado de la urgencia en desarrollar ésta industria que genera un alto impacto ecológico y fuentes de ingreso rentables, lo que sustenta su doble beneficio.

Conclusiones

Se identificó la estructura legal y las obligaciones fiscales que regirán a esta empresa, siendo ésta una Sociedad de Producción Rural de Responsabilidad Limitada, para efectos de contar con el apoyo de las Instituciones de Fondos Federales. Ésta pertenecerá al sector Industrial Manufacturero y estará clasificada como pequeña empresa. Su personal deberá estar compuesto en su mayoría por mujeres preferentemente del lugar donde se construirá y pondrá en operación, en este caso el Valle del Yaqui, dentro del Ejido Lázaro Cárdenas en el campo 5.

En cuanto a las tendencias la empresa presenta una sensibilidad diferente para cada una de ellas, se determinó que es esencial tener en consideración la dirección de las tendencias demográficas, sociales, económicas, tecnológicas y globales, para poder hacer frente a un mercado cada vez más competitivo.

Se considera que un código de ética es fundamental para el buen funcionamiento y prestigio de una empresa, ya que establece normas, valores y puntos de referencia que estimulan y rigen el comportamiento de quienes estén sujetos a él, a la vez que hace más sencillo la interacción y actividades entre consumidores, proveedores, sociedad y entidad.

De igual forma se detectó la necesidad de establecer alianzas estratégicas, con el fin de ingresar a un mercado competitivo, dando a conocer los beneficios y uso de su producto, así como lograr el posicionamiento, aprovechamiento y desarrollo de nuevos canales de distribución.

En base a las conclusiones anteriores se deberá tomar en cuenta los puntos desarrollados y sustentados en la presente investigación, para delimitar e implementar las tendencias, alianzas estratégicas y variables que permitirán un óptimo desarrollo de la empresa.

Recomendaciones

Se sugiere acatar las sugerencias establecidas por Fondos Federales a la empresa, lo que traerá como consecuencia el apoyo de los recursos necesarios, pre-autorizados por las autoridades empáticas, tales como: Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA), Fideicomiso de Riesgo Compartido (FIRCO) y Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), por tratarse de un proyecto de alto impacto ecológico (Proyecto Verde).

Referencias

Ley Agraria (2012), Recuperada de: <http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/fed/12/default.htm?s>, el 20 de Octubre de 2012.

Ley General de Sociedades Mercantiles (2011), Recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf> ,el 20 de Octubre de 2012.

Fideicomiso Fondo Nacional de Fomento Ejidal (FIFONAFE), Recuperado de: <http://www.fifonafe.gob.mx/gerenciamiento/sec2.php?id=118>, el 21 de Octubre de 2012.

Regímenes Fiscales de las Personas Morales. Recuperado de: http://tuempresa.gob.mx/web/ciudadanos/-/regimenes-fiscales-de-las-personas-morales?redirect=http%3A%2F%2Ftuempresa.gob.mx%2Fweb%2Fciudadanos%2Fasesoria%2Flegal%2Ffiscal%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_FqOp0IBZ7y0E%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D1#L126, el 21 de Octubre de 2012.

Impuestos. Recuperado de: <http://losimpuestos.com.mx>, el 21 de Octubre de 2012.

Actividad y Obligaciones. Recuperado de: http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/princ_fisc_p/131_8159.html, el 21 de Octubre de 2012.

Arellano S, (2010) La población en México, tendencias y prospectiva. Recuperado el 20 de Octubre de 2012 de <http://www.mexicosocial.org/secciones/especial/item/92-lapoblacionenmexicotendenciasyprospectiva.html>

Instituto Nacional de de Estadística y Geografía (2012) INEGI: Indicadores de la Actividad Industrial del Sistema de Cuentas Nacionales de México Agosto 2012, Recuperado el 20 Octubre de 2012 de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/actbol.pdf>

Ordorica, M (2009) Cómo ha sido la evolución demográfica en México desde que nació el registro Civil, Biblioteca Jurídico virtual de UNAM, Recuperado el 20 de Octubre de 2012 de <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/7/3067/5.pdf>

Organización para la cooperación y el desarrollo Económico (2011) Estudios Económicos de OCDE Recuperado el 20 de Octubre de 2012 de http://www.pwc.com/es_MX/mx/archivo/2011-05-Estudios-economicos-OCDE.pdf

Sánchez G. D (2007) Envejecimiento demográfico urbano y sus repercusiones socio parciales en México. Retos de la planeación gerontológica. Recuperado el 20 de Octubre de 2012 de Revista de geografía Norte Grande http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-34022007000200003&script=sci_arttext

La aplicación de Benchmarking en empresas orientadas a los negocios globales, Mg Pedro Barrientos Felipa, Recuperado el 20 de octubre de 2012. <http://www.aapvc.org.ar/admin/archivosNoticias/Madera%20Plastica,%20presente%20y%20futuro%20no%20adds.pdf>

Perspectivas OCDE: México Reformas para el cambio, Ángel Gurría, secretario general de OCDE. Recuperado el 20 de octubre de 2012. <http://www.oecd.org/mexico/49363879.pdf>

Emison, Barcelona, b raso@emison.com. Recuperado el 20 de octubre de 2012. <http://www.emison.es/ecologia/pdf/reciclado/plastico/madera%20plastica.pdf>

Tipos de Residuos, Residuos agrícolas, recuperado el 20 de octubre de 2012. <http://www.estrucplan.com.ar/producciones/entrega.asp?identrega=1844>

Foroson, Jennifer Cambreros, 20 de enero de 2012. Recuperado el 20 de octubre 2012. <http://www.foroson.com.mx/post/2012/01/20/Las-perspectivas-para-el-Valle-del-Yaqui-en-el-sector-agropecuario-.aspx>

Diagnóstico de la Filantropía en México. Recuperado el Sábado 03 de Noviembre de 2012. <http://www.alternativasociales.org/diagnosticodefилantropia>

CARVAJAL, José. La racionalidad práctica kantiana y su contribución a la ética empresarial. Editorial Universidad Nacional. Bogotá, 2009. P 155.

Ética Empresarial: Una mirada general al concepto de ética humana y su influencia en la responsabilidad social empresarial. Recuperado el Sábado 03 de Noviembre de 2012. <http://es.scribd.com/doc/51579154/ensayo-etica-empresarial>

Hitt, Ireland, Hoskisson. “Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización.” Thomson. 5ta. Edición. 2004.

Campo Limpio. Recuperado el Martes 13 de Noviembre de 2012. <http://www.agrosintesis.com/component/content/article/49-front-page/298-ique-es-campo-limpio>

Centro de Investigación y Aprendizaje del Medio Ambiente. Recuperado el 13 de Noviembre de 2012. <http://www.umamexico.com>

Tarimas y maderas GasMerlin. Recuperado el Martes 13 de Noviembre de 2012. <http://www.gasmerlin.com/>

Soluciones creativas reciclando materiales. Recuperado el Martes 13 de Noviembre de 2012. <http://www.imagenia.com.mx/>

Aumenta porcentaje de reciclado en México. Recuperado el Martes 13 de Noviembre de 2012. <http://ww2.noticiasmvs.com/noticias/estados/aumenta-porcentaje-de-reciclado-en-mexico-701.html>

Capítulo XVII. Estudio microeconómico para la creación de una empresa productora de madera plástica

*Amanda Carolina Concha Orduño, Erika Karina Chairez Flores, Norma Hayde Coronado Soto,
María de Jesús Valdez & Zulema Isabel Corral Coronado*
erika.chairez@itson.edu.mx

Resumen

En México se generan gran cantidad de residuos plásticos, lo cual provoca un desequilibrio ecológico contribuyendo al acelerado y creciente calentamiento global; como medida preventiva se establece un estudio microeconómico para la creación de una empresa productora de madera plástica, a través de los residuos agrícolas. El estudio microeconómico comprendió un análisis general del entorno, enunciando cualidades, características, usos y diferencias entre la madera natural y la madera plástica; tomando en cuenta los factores económicos como son la demanda, oferta, curva presupuestaria, ingresos, consumidores, bienes y bienes sustitutos. Se plantea una metodología de una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo con el fin de establecer las variables que definirán las alternativas mediante un análisis comparativo de la cadena de producción de madera natural versus madera sintética. Se obtuvieron los resultados necesarios para el óptimo funcionamiento de la empresa. Los cuales permiten establecer puntos de referencia, que ayudarán a la comprensión del producto y entendimiento del mercado, dando pauta a una nueva generación de productos que se incorporaran a la vida diaria, que por supuesto, podrán volverse a reciclar una vez que se termine su vida útil. Sin embargo, este procedimiento aún novedoso en la interacción de los mercados implica el manejo de varios elementos provistos de incertidumbre que significan riesgos al momento de trasladarlo a un escenario de negocios; lo que está en juego es la determinación de la viabilidad de llevar a cabo un negocio que se dedique a obtener beneficios a partir de la reutilización de materiales plásticos.

Palabras claves: madera plástica, madera natural, análisis microeconómico, demanda, bienes sustitutos, cadena de producción.

Antecedentes

En México cada año se generan alrededor de 40 millones de toneladas de residuos, de los cuales 35.3 millones corresponden a Residuos Sólidos Urbanos (RSU) y se estima que entre 5 y 6 millones de toneladas a Residuos Peligrosos (RP). La problemática asociada con los RP presenta dos grandes líneas: por un lado, la que se refiere a la presencia de sitios ya contaminados que requieren una solución; y por otro, la que se orienta a prevenir la contaminación proveniente de las fuentes en operación que los generan (Plan Nacional de desarrollo 2007-2012).

La producción de basuras en zonas urbanas de México ha ido aumentando considerablemente durante la segunda mitad del siglo XX, y la tendencia a un crecimiento continúa en la primera

década del siglo XXI, cuando la combinación de factores como el crecimiento de la población, su concentración en zonas urbanas, sus hábitos de consumo expansivos y el auge de los productos desechables tiene como consecuencia un mar de basuras (México 2020; un enfoque territorial del desarrollo, vertiente humana). Así mismo, la utilización de acolchados agrícolas, invernaderos de temporada, riego por manguera delgada y los envases de agroquímicos, generan grandes cantidades de desechos plásticos en el campo, ya que la tecnología se desarrolla en este sentido por el bajo costo y fácil empleo de los materiales señalados; Actualmente se considera un aumento impresionante de este tipo de desechos en todo el país, especialmente en la zona agrícola del estado de Sonora; en el municipio de Navojoa implica la generación de 30 toneladas mensuales, en tanto en Cajeme se contempla una generación 10 veces mayor (Secretaría del Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable del Estado de Sonora 2010)

Planteamiento del Problema

México enfrenta una serie importante de problemas relacionados con la generación, el manejo y la capacidad física de disposición de los residuos sólidos municipales (RSM). Actualmente, en todos los centros urbanos del país se producen cantidades de desechos sólidos superiores a las que pueden ser administradas adecuadamente, esta situación empeorará, a menos que se tomen medidas inmediatas para: reducir los montos que se generan, disminuir la cantidad total de desechos que requieren de disposición final y administrar y disponer de manera más eficiente los residuos terminales que queden.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Ecología (INE), dependiente de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) y del Departamento del Distrito Federal (DDF); la generación diaria de residuos sólidos municipales en el país es superior a las 55,000 toneladas. Las ciudades de mayor tamaño generan montos de residuos sólidos municipales que suman cada día, cientos de toneladas, tal es el caso de Guadalajara que producen más de 4,000 toneladas diarias de basura. La basura es una causa importante de la degradación que sufre el entorno ambiental de las ciudades y del campo. Los residuos del Valle del Yaqui tienen una composición similar a la que se ha reportado para otras ciudades, donde los componentes orgánicos constituyen un elemento mayoritario con 42% de residuos orgánicos de cocina y un 12% de orgánicos de jardinería y plantas.

Lo que resulta sumamente alarmante es la problemática de deforestación y la contaminación ambiental que afronta nuestro entorno, la cual es producto de la enorme cantidad de desechos agrícolas que a diario se generan en la región del Valle del Yaqui, una de sus principales afectaciones ambientales se deriva al no efectuar un manejo integral de desechos agrícolas, aún cuando existen diversas alternativas para implementar un aprovechamiento de estos residuos que derive en beneficios tanto ambientales como económicos; por lo tanto en este documento se enfoca en una solución a este problema a mediante el reciclaje de los residuos plásticos, el cual será convertido en madera sintética.

Sin embargo, este procedimiento aún novedoso en la interacción de los mercados implica el manejo de varios elementos provistos de incertidumbre que significan riesgos al momento de trasladarlo a un escenario de negocios; lo que está en juego es la determinación de la viabilidad de llevar a cabo un negocio que se dedique a obtener beneficios a partir de la reutilización de materiales plásticos.

En base a lo anteriormente expuesto se plantea la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son los elementos clave que determinan la viabilidad de crear una empresa productora de madera sintética, mediante el aprovechamiento de los desechos plásticos agrícolas en el Valle del Yaqui?

Justificación

La fabricación de la madera plástica, es un proceso limpio que no genera problemas medioambientales. Se presenta en forma de perfiles plásticos, es un material denominado ecológico ya que ayuda en el proceso de conservación de la naturaleza, al sustituir en muchas aplicaciones a la madera natural e igualmente está fabricado a partir de residuos agrícolas que, de otra forma, acabarían depositados en cualquier vertedero o incinerados. Niman (2009)

La creación de madera plástica contribuye a la disminución de la tala de bosques, limpia el planeta y disminuye el impacto producido por los plásticos sobre los ecosistemas y el ambiente. Fortalece las cadenas de reciclaje, favoreciendo a la disminución de emisiones de Dióxido de Carbono CO₂ y atenúa el calentamiento global. Ésta presenta las características básicas de la madera natural, siendo posible manejarla y trabajarla igual que la madera, pero además, es un

producto con una alternativa más sostenible ya que no necesita ningún tipo de mantenimiento, resiste a la humedad, al contacto con el suelo, a la acción del sol y a las inclemencias climatológicas sin precisar barnices ni protecciones exteriores, se presenta en diversos colores y múltiples aplicaciones, siendo un sustituto de la madera tradicional.

Este estudio permitirá conocer la conveniencia de establecer una empresa dedicada a la fabricación de madera sintética en el Valle del Yaqui, lo anterior mediante la comparación de las cadenas de producción de madera natural versus la madera sintética; de igual forma se tomará como referencia la situación actual de la industria maderera en México, ya que con ello la empresa podrá definir el mercado con el que competirá directamente como bien sustituto.

Objetivo

Realizar un estudio microeconómico de bienes sustitutos y competidores que identifiquen los elementos que determinan la viabilidad de la creación de una empresa manufacturera en el Valle del Yaqui, productora de madera sintética a través de la transformación los desechos plásticos agrícolas.

Marco Teórico y Referencial

En este apartado se describen los conceptos relevantes para el desarrollo del presente:

Madera plástica: Es un producto de características físicas muy similares a la madera natural, pero además resistente a la corrosión, agua, ácido, al ataque bioquímico y a la intemperie. Se trabaja de manera similar a la madera natural ya que puede cortarse con serrucho, segueta y sierra eléctrica, de igual forma puede ser torneada, cepillada, canteada, perforada y atornillada con las mismas herramientas con las que se trabaja la madera natural.

Madera Natural: Para Shickehofer (2009) este tipo de madera es material que se obtiene de los árboles. Hay tantas clases de madera como clases de árboles existen: pino, haya, cerezo, olivo, entre otros. La madera es un material natural y orgánico con una estructura celular fundamentalmente fibrosa. Desde el punto de vista químico la madera consta principalmente de celulosa, hemicelulosa y lignina, además de otros componentes.

Demanda: Es la relación entre la cantidad demandada de un bien y su propio precio cuando todos los demás factores que influyen en los planes de compra permanecen constantes.

Oferta: Relación entre la cantidad ofertada de un bien y su precio, cuando todos los demás factores que influyen en los planes de venta permanecen constantes (*ceteris paribus*).

Consumidor: Individuo que requiere satisfacer cierta necesidad a través de la compra u obtención de determinados productos, para lo cual debe llevar a cabo algún tipo de operación económica.

Restricción Presupuestaria: Conjunto de distintas combinaciones de dos bienes que pueden ser consumidas por un individuo, partiendo de una determinada renta o presupuesto y unos determinados precios de los bienes.

Bienes: Es aquello deseable, aunque no todas las personas desean lo mismo. En otras palabras, algo que está bien para uno puede no estarlo para otro.

Bienes sustitutos: Se considera bienes sustitutos si a consecuencia de un alza en el precio de uno de ellos se origina un aumento en el consumo o demanda de otros productos. Esta relación de sustitución puede surgir por razones técnicas o debido a los gustos del consumidor.

Bien Complementario: Es un bien que depende de otro y estos, a su vez, dependen del primero. Debido a esta relación, cuando sube el precio de uno de los bienes, disminuye la demanda.

Diseño de la Investigación

El proyecto de madera plástica se basa en una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo, la cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, que intervendrán en el desarrollo del proyecto, para posteriormente analizar minuciosamente la información recabada de principios teóricos, casos referenciales existentes en la industria y su aceptación a nivel social; lo anterior con el fin de obtener resultados, para establecer las variables que definirán de manera clara y precisa las alternativas que lleven al logro de los objetivos. Lo

anterior se plantea obtener mediante un análisis comparativo de la cadena de producción de madera natural versus madera sintética y de ésta última como bien sustituto.

Método

Sujeto

La presente investigación se lleva a cabo con la finalidad de determinar la importancia del *aprovechamiento de los desechos plásticos agrícolas en la región del Valle del Yaqui*, por lo que el sujeto a estudiar son los elementos microeconómicos que determinan su viabilidad.

Materiales

Los materiales que intervienen en la presente son:

- a) Estadísticas: Cifras que reflejan la generación, uso y aplicación sobre los desechos plásticos agrícolas.
- b) Bibliografía: Conceptos, citas y referencias bibliográficas que sustentan la investigación.
- c) Casos de Referencia: Para valuar y valorar la aceptación que ha tenido el producto a nivel social en otras localidades.

Procedimiento del análisis.

- a) Descripción de bienes: madera tradicional y madera plástica.
- b) Cadena de producción de madera tradicional: Para saber los pasos que intervienen en el proceso de su elaboración y el tiempo que ésta requiere.
- c) Cadena de producción de madera plástica: Con la finalidad de conocer las etapas que intervienen en la transformación de desecho plástico en madera sintética, así como el tiempo que conlleva su elaboración.
- d) Subsidios y política industrial a proyectos verdes.

Como actividad inicial se recopilan los datos estadísticos, cifras históricas y proyectadas, así como la teoría referente a la generación de desechos plásticos agrícolas a nivel Estado para argumentar, documentar y sustentar el sujeto de estudio; así mismo se reforzará el análisis de la aceptación del producto a nivel social mediante la consulta y estudio de casos de referencia enfatizando en los paradigmas creados en el entorno. Por último, se hará un comparativo con las

herramientas mencionadas, donde se describa las etapas que intervienen en el proceso de producción de la madera tradicional, así como el tiempo y otros aspectos que aplique al mismo; relacionándolo directamente a la producción de madera plástica.

Resultados

En este apartado se muestran los resultados de la investigación descriptiva, se inicia con una representación de los bienes involucrados en el estudio: madera tradicional y madera plástica; continua con la cadena de producción de cada uno de estos bienes, por último se efectuará una breve reseña de los subsidios y política industrial enfocada ha proyectos verdes.

a) Descripción de bienes

Madera Natural. Es un material ortótropo encontrado como principal contenido del tronco de un árbol. Los árboles se caracterizan por tener troncos que crecen cada año y que están compuestos por fibras de celulosa unidas con lignina. Los componentes principales de la madera son la celulosa, un polisacárido que constituye alrededor de la mitad del material total, la lignina (aproximadamente un 25%), que es un polímero resultante de la unión de varios ácidos y alcoholes fenilpropílicos y que proporciona dureza y protección, y la hemicelulosa (alrededor de un 25%) cuya función es actuar como unión de las fibras. Existen otros componentes minoritarios como resinas, ceras, grasas y otras sustancias. En composición media se compone de un 50% de carbono (C), un 42% de oxígeno (O), un 6% de hidrógeno (H) y el 2% restante de nitrógeno (N) y otros elementos.

Madera Sintética. Material desarrollado como un sustituto de la madera natural; elaborado con Polietileno de Alta Densidad (PEAD) reciclado, el cual tiene las características necesarias para fabricar productos ecológicos, funcionales, estéticos y de gran durabilidad, resistente a la corrosión, agua, ácido, al ataque bioquímico y a la intemperie. Ayuda en el proceso de conservación de la naturaleza porque puede sustituir en el caso de puertas, muebles, cercos, tarimas, en cualquier producto que se derive de la madera natural, ya que éste sustituto se puede manipular de la misma forma que la madera natural, con la diferencia que se compone de materiales 100% reciclados, por lo que no se justifica sacrificar un invaluable recurso como es la madera natural.

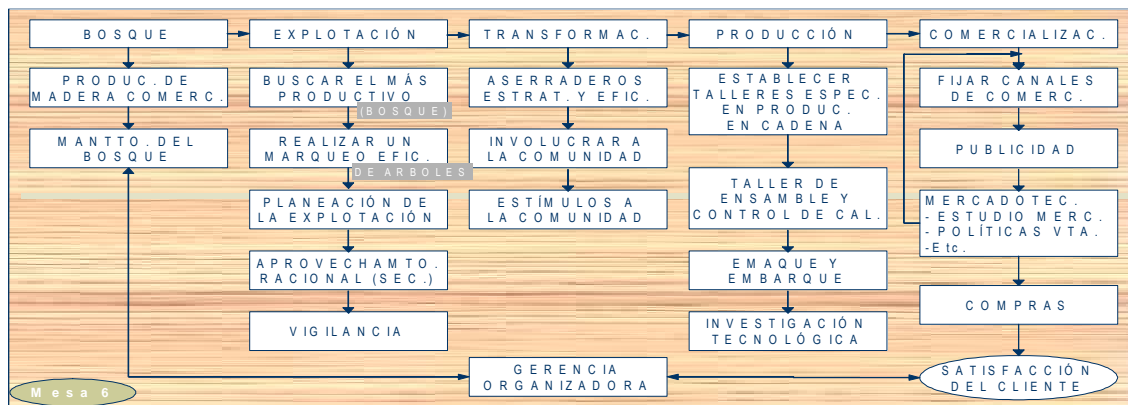
b) Cadena de producción de madera tradicional:

La madera es una materia prima que se extrae de los bosques. Posteriormente se transforma en tablones, listones y tableros, que son los materiales de uso técnico con los que luego se fabrican los muebles y otros productos industriales. El proceso de transformación se describe a continuación:

1. Tala: Se realiza con sierras mecánicas y de una manera racional y selectiva, para no sobre explotar el bosque.
2. Poda: Se cortan las ramas con motosierras, para dejar libre el tronco.
3. Transporte: Los troncos son llevados hasta el aserradero por carretera, ferrocarril o a través de ríos.
4. Descortezado y tronzado: Consiste en eliminar la corteza del tronco. Se realiza en la serrería mediante una cadena de rodillos. La corteza se empleará para la fabricación de papel, aglomerados o como combustible. Posteriormente los troncos son cortados transversalmente en trozos iguales con sierras circulares.
5. Aserrado: Los trozos se cortan con sierras planas, para obtener tablas y tablones. Para obtener finas láminas de madera se usa la técnica del desenrollado. En este proceso se busca aprovechar al máximo la madera.
6. Secado: La madera tiene que secarse bien al aire libre o en hornos de secado. De esta manera se elimina la humedad que contiene.
7. Cepillado: Es la última operación. Tiene como finalidad eliminar las irregularidades y dar un buen aspecto a la madera.

A continuación se presenta el esquema del proceso de producción de madera tradicional.

Figura 1. Cadena de Producción Madera Natural



Se detallan los pasos que intervienen en la cadena de producción de madera Natural.

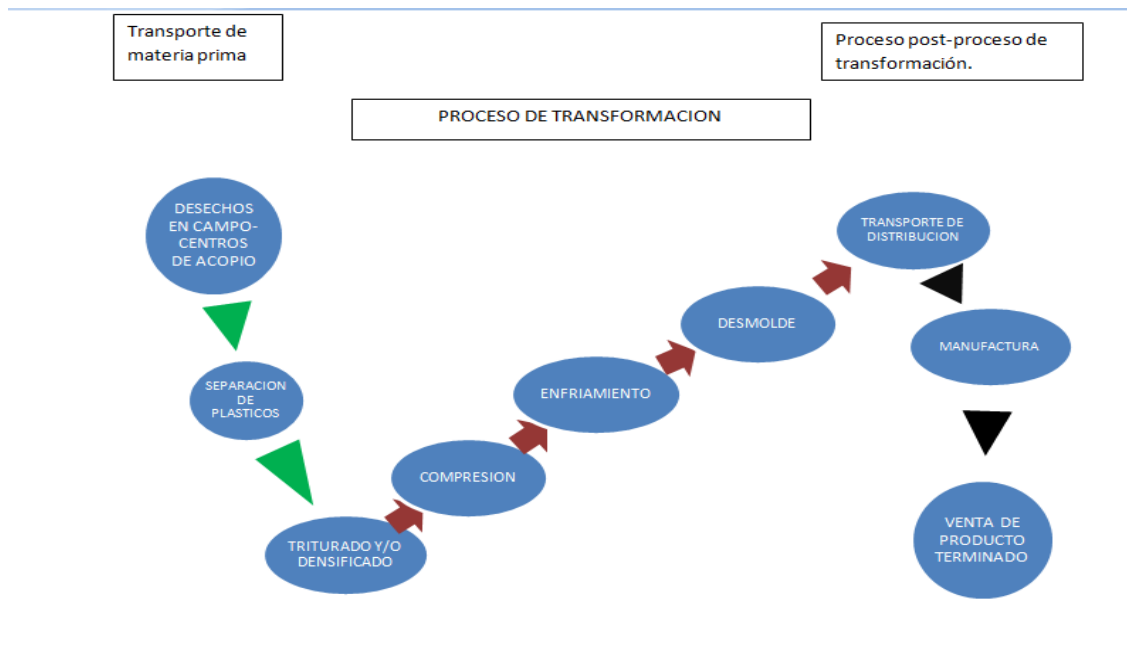
Fuente: Diagrama extraído de la Industria Forestal de Nayarit.

c) Cadena de producción de madera plástica:

El proceso de elaboración de los tableros de plástico se realiza, mediante el siguiente proceso:

1. Se realiza la recolección de los desechos sintéticos en diferentes centros de acopio, los desechos sintéticos agrícolas como lo son los acolchados, cintillas, mangueras, envases agroquímicos y agroplásticos e invernaderos.
2. Los desechos plásticos agrícolas y las películas como los acolchados se muelen aglomeran.
3. Una vez recopilados se procede a la fundición.
4. Se realiza la compresión por medio del prensado.
5. Posteriormente se realiza el enfriamiento.
6. Se realiza el desmolde, obteniendo la hoja solida, compacta y procediendo a la verificación de los bordes de la hoja, los cuales deben cumplir con los estándares de calidad pertinentes.
7. Posteriormente se procede al transporte de tableros en los lugares donde se maquinan para obtener los productos terminados.

Figura 2.- Cadena de producción de Madera Sintética y los pasos que intervienen en la misma.



Fuente: Diagrama extraído del proceso realizado por la empresa HEATmx.

En base a las cadenas de producción expresadas anteriormente, se aprecian las áreas de oportunidad existentes en la industria maderera, posicionando a la madera plástica muy por encima de la madera tradicional en lo que se refiere a su proceso, por la simplicidad de los pasos que se siguen para obtener un producto terminado; lo que contribuye a la disminución de costos de producción, mano de obra, insumos y enfáticamente en la materia prima.

Este aspecto provee una oportunidad de negocio puesto que el manejo de costos es menos exigente que en el proceso de madera tradicional, además ahorra pasos que generan riesgos e incertidumbre en el otro proceso, como lo relativo al tratamiento de la madera y su almacenamiento, ya que el manejo de la materia prima para procesar la madera plástica representa menores cuidados, que también significan desembolsos.

En un mercado competitivo, una mejor posición para manejar los costos genera un mayor margen de actuación, sobre todo si la empresa en cuestión tendrá que fijar el precio basándose en el precio existente del mercado.

d) Subsidios y política industrial a proyectos verdes.

Actualmente existe una preocupación preponderante por el medio ambiente y su cuidado, con lo cual ha surgido un enfoque de economía verde, teniendo como resultado mejorar el bienestar humano y la equidad social, reduciendo significativamente los riesgos ambientales y la escasez ecológica; debido a ello existen diversos apoyos, otorgados por el gobierno, entre los que se encuentran según el Diario Oficial (2011).

Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), quien brinda apoyos a proyectos con beneficios al medio ambiente y mitigación del cambio, impulsando el desarrollo de proyectos que incorporen tecnologías innovadoras que contribuyan al mejoramiento del medio ambiente, la producción sostenible y la generación de energías alternativas. Y la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) su programa de desarrollo de capacidades, innovación tecnológica y extensionismo rural, ofrece apoyos para la integración de proyectos, los cuales incluyen a las organizaciones sociales, elaboración e integración de proyectos y sus temas de producto.

Los proyectos con beneficios al medio ambiente deberán reducir causas y efectos del cambio climático, hacer uso eficiente del agua y la energía para conservar el medio ambiente y lograr el uso racional de los recursos naturales y el desarrollo de biocombustibles, así como las fuentes de energía renovables.

Dentro de la industria maderera se puede observar que del 2000 al 2012 el total de producción forestal maderable ha ido reduciendo año con año, en contraste con el consumo nacional aparente el cuál ha tenido aumentos y disminuciones, pero en 2012 a comparación de 2000, existe un aumento significativo; también se puede apreciar que con el paso de los años se ha procurado un aprovechamiento forestal, el crecimiento del PIB correspondiente ha ido aumentando año con año, de igual forma las exportaciones e importaciones van en crecimiento dentro de ésta industria; por lo que se puede apreciar la falta de mayor producción dentro de la industria para satisfacer las necesidades de los consumidores; lo anterior, se puede apreciar en las siguientes tablas.

Tabla 1. Titulo Comparación de producción forestal maderable con el consumo nacional aparente

Año	Producción forestal maderable							Consumo nacional aparente						
	Total	Escuadría	Celulosa	Chapa y triplay	Postes, pilotes y morillos	Combustibles	Durmientes	Total	Escuadría	Celulosa	Chapa y triplay	Postes, pilotes y morillos	Combustibles	Durmientes
2000	9,430	6,534	1,726	399	143	594	34	16,297	8,375	6,004	1,101	275	489	53
2001	8,125	5,556	1,029	518	216	704	102	17,005	7,496	6,218	2,330	275	548	138
2002	6,665	4,378	801	355	231	611	289	26,467	17,526	6,472	1,318	363	476	312
2003	6,997	4,552	845	449	180	718	253	27,531	18,188	6,385	1,959	176	528	295
2004	6,718	4,737	711	328	243	574	127	22,129	11,503	6,762	2,933	395	395	141
2005	6,424	4,637	428	309	259	670	122	21,667	9,995	6,705	2,966	1,352	507	141
2006	6,481	4,430	660	309	253	690	139	23,789	13,154	6,849	2,807	308	495	176
2007	6,989	4,549	882	534	213	690	121	27,598	12,690	8,134	5,820	265	503	186
2008	6,305	4,456	550	424	203	569	101	16,854	7,300	6,510	2,284	244	346	170
2009	5,809	3,935	628	247	203	682	112	21,412	9,205	6,795	4,658	200	405	151
2010	5,610	4,169	422	194	148	579	99	19,883	10,229	6,592	2,567	93	258	144
2011	5,897	4,231	480	290	195	654	47	21,263	13,419	5,881	1,564	0	156	244
2012	6,100	4,496	447	240	222	648	48	20,935	11,433	6,215	2,946	0	175	166

1/ La suma de los parciales puede no coincidir con los totales debido al redondeo de cifras.

p/ Cifras preliminares.

e/ Cifras estimadas al mes de diciembre, resultado de proyecciones.

n.d. No disponible.

Fuente: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

En la presente tabla se compara la producción forestal maderable con el consumo nacional aparente en el que se ha incurrido de 2000 a 2012, tomando en cuenta la diversificación con la que se cuenta en el sector maderero.

Tabla 2. Balanza comercial de productos forestales

Balanza comercial de productos forestales (Millones de dólares)										
Concepto	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Sector silvícola										
Saldo	-657.5	-793.5	-922.6	-936.9	-1059.2	-1084.3	-697.4	-901.2	-964.5	-884.8
- Exportaciones	332	383.6	406.6	468.2	422	388.3	299.1	289.5	299.9	267.7
- Importaciones	989.5	1177.1	1329.2	1405.1	1481.2	1472.6	996.4	1190.7	1264.4	1152.5
Manufacturas de celulosa y papel										
Saldo	-2941.7	-3282.4	-3698.1	-4227.6	-4511.2	-4748.5	-3820.8	-4694.7	-4827.1	-4676.6
- Exportaciones	987.7	1099.3	963.5	1051.5	1083.4	1067.8	949.6	1151.5	1263.7	1269.3
- Importaciones	3929.4	4381.7	4661.6	5279.1	5594.6	5816.3	4770.4	5846.2	6090.8	5945.9

e/ Cifras estimadas al mes de diciembre, resultado de proyecciones.

Fuente: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Se reflejan los productos forestales tanto del sector silvícola como de manufactura, su saldo tanto exportaciones como importaciones de 2003 a 2012.

Tabla 3. Producto interno bruto, producción y consumo per cápita forestal

Producto interno bruto, producción y consumo per cápita forestal

Concepto	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PIB FORESTAL (Millones de pesos a precios de 2003)	25,603.10	26,251.60	26,633.60	27,236.20	28,301.80	27,688.70	27,176.60	27,680.80	27,564.20	27,708.00
- Aprovechamiento forestal	15,734.30	15,719.30	15,696.70	16,167.80	17,021.80	16,481.10	16,072.00	16,412.70	16,549.80	16,611.80
- Fabricación de celulosa, papel y cartón	9,868.80	10,532.30	10,936.90	11,068.40	11,280.00	11,207.60	11,104.50	11,268.10	11,014.40	11,096.10
PIB forestal / PIB de agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	9	8.9	9.1	9	8.9	8.5	8.7	8.5	9.1	8.8
ESTRUCTURA DEL PIB FORESTAL	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
- Sector silvícola	61.5	59.9	58.9	59.4	60.1	59.5	59.1	59.3	60	60
- Industria de la celulosa y el papel	38.5	40.1	41.1	40.6	39.9	40.5	40.9	40.7	40	40
PRODUCCIÓN Y CONSUMO DE MADERA (Metros cúbicos rollo por 1 000 habitantes)										
- Producción per cápita	68.6	65.2	61.8	61.8	66.1	59.1	54	51.8	54	55.4
- Consumo per cápita	269.9	214.8	208.4	226.8	260.9	158	199.1	183.4	194.7	190.3

1/ Para el periodo 2003-2010 datos anuales provenientes del Sistema de Cuentas Nacionales de México. De 2011-2012 cifras provenientes del PIB Trimestral. Los datos de 2012 corresponden al primer trimestre. Cabe señalar que derivado de la aplicación de la Técnica Denton para la alineación de los cálculos de corto plazo con los anuales, puede ocasionar modificaciones a las cifras en todo el periodo.

La suma de los parciales puede con los anuales, puede ocasionar modificaciones a las cifras en todo el periodo. La suma de los parciales puede no coincidir con los totales, debido al redondeo de las cifras.

2/ Los datos de producción y consumo per cápita fueron elaborados con base a nuevas proyecciones de población del Consejo Nacional de Población y del Instituto Nacional de Estadística y Geografía con base en los resultados definitivos del II Censo de Población y Vivienda 2005. Las cifras de 2011 son preliminares y las de 2012 son proyecciones.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía, datos del Sistema de Cuentas Nacionales de México. Secretaría de Medio Ambiente y

Se presentan datos correspondientes al PIB Forestal, así como la producción y consumo per cápita forestal de 2003 a 2012.

El Gobierno Federal ofrece a través de sus programas de financiamiento, la diversificación de apoyos para el desarrollo de empresas con enfoque ecológico, fomentando e incrementando su incursión para generar beneficio sustentable en el cuidado y conservación del medio ambiente, por lo que la propuesta de este tipo de proyectos de inversión es coherente a los objetivos y metas perseguidas por las dependencias federales, lo que resulta contrario en la industria maderera del sector tradicional, que las llevaría a un destino incierto de permanencia.

e) Análisis de demanda. El crecimiento favorable de la industria maderera y la cantidad de importaciones en las que tiene que incurrir para satisfacer la demanda del sector, es una oportunidad para dar a conocer la madera plástica, ya que sería un sustituto con características similares a la madera natural con una duración 5 veces mayor a ella; a la vez que es un material 100% ecológico, es amigable con el ambiente, disminuye la contaminación y ayuda a la reducción del calentamiento global.

La madera plástica experimenta una creciente demanda para la fabricación de muebles. Por sus características, la madera plástica tiene una vida útil de por lo menos, 5 veces la madera natural. Se pretende conocer cómo es la demanda, esto es, cuáles son las características, las necesidades, los comportamientos, los deseos y las actitudes de los clientes, pues siempre puede resultar una cuestión de alto interés para facilitar la planificación y la gestión en un sector manufacturero Neoture (2012).

La demanda está constituida por todos los consumidores de madera plástica; de esta forma es necesario analizar los diferentes segmentos del mercado al que se dirige este tipo de actividades. La madera plástica, en su conjunto podría ser considerado como un bien relativamente lujoso ya que actúa como un bien complementario de los bienes regulares o principales, de acuerdo a la teoría del consumidor, estaría dependiendo significativamente del nivel de ingresos o de la renta permanente, del endeudamiento a corto plazo, así como del ahorro discrecional y de los gastos en bienes durables.

Si bien el precio de un producto es un determinante de gran importancia para la demanda, este no es el único, influyen también otras variables como: gustos, número de compradores, ingreso, precios de los bienes complementarios, bienes sustitutos y las expectativas en los precios. Es por ello que el índice de precios considera los costos que los consumidores pagan por un mueble, estante, tarimas, o simplemente las laminas de madera sintética, así como impuestos por la compra de mercancías; para establecer dichos precios, se tiene que evaluar los costos de producción, que implica el gasto en materias primas, insumos, sueldos, mantenimiento y desgaste de instalaciones y equipo utilizados para realizar las actividades y prestar los servicios de comercialización.

El comportamiento de los consumidores refleja sus gustos y preferencias. Tales gustos se generan dentro de un ámbito social que es afectado por variables socio-económicas como la edad, ocupación, educación, tamaño de grupo familiar, ubicación geográfica, entorno social, moda, entre otros. Los consumidores a través del mercado hacen que las empresas adapten sus productos a los cambios en sus gustos y preferencias. La calidad se ha convertido en un factor determinante con el que debe comprometerse prácticamente cualquier actividad que busque incidir de forma significativa en el mercado. La producción de madera plástica no escapa a esta situación al tener en consumidor, un demandante permanente de satisfactores.

Es importante tener en consideración estos factores, pues son un determinante importante en la demanda de la organización, ya que al identificarlos se puede detectar la debilidad que en un momento pueda presentar la organización, al no estarse cumpliendo con los estándares necesarios a fin de que el consumidor regrese y de igual forma promocióne los productos de madera plástica ofertados en el estado. Igualmente, partiendo de las necesidades de los consumidores es necesaria la elaboración de un programa de promoción por medio del cual se determinara la publicidad a utilizarse, así como las estrategias más adecuadas en la promoción de ventas y relaciones públicas. La publicidad puede llevarse a cabo, a través de diversos medios que pueden ser directos o de alcance masivo, en el campo de la madera plástica es recomendable que estos sean directos, es decir, dirigidos a segmentos de mercado muy bien identificados, los medios directos pueden ser: cartas de presentación, folletos (repartiéndose de puerta en puerta, a la salida de las tiendas, o incluyéndose en boletos de avión o de autobús, así como en las cajas de productos),

los mensajes de correo electrónico representan también una opción pues en la actualidad son muy utilizados por muchos tipos de empresas.

f) Comparación de bienes sustitutos, madera tradicional versus madera plásticas. Un bien se considera sustituto en función de otro, cuando uno de ellos puede ser consumido o usado en lugar del otro en alguno de sus posibles usos. El hecho de que uno de los productos sea un bien sustitutivo de otros tiene consecuencias económicas inmediatas. En cuanto un bien puede ser sustituido por otro, la demanda de las dos clases de bienes será considerada conjunta por el hecho de que los consumidores pueden cambiar un bien por el otro si se convierte en algo ventajoso hacer eso.

Así un incremento del precio de uno de los bienes (*ceteris paribus*) provocará un incremento de la demanda de sus bienes sustitutos y una disminución del precio (*ceteris paribus*) provocará una disminución de la demanda de sus sustitutos. Si bien la madera plástica es el sustituto de la madera tradicional, se puede encontrar en el mercado el bien que podría suplir a la madera sintética ya que ésta es elaborada con desechos agrícolas, provenientes de envases de fertilizantes utilizados en la siembra. Si en un futuro los desechos agrícolas comienzan a disminuir, se podría sustituir dichos elementos por materiales no reciclables o simplemente volver al uso de la madera natural, aumentando así la tala y deforestación de los bosques.

La Empresa no tiene una competencia directa, ya que no existe en Sonora ninguna industria de madera plástica reciclada. La competencia son los productores de madera natural, que se caracterizan por tener maquinaria obsoleta y no aplicar técnicas de aserrado, se pierde un 45% de la madera en el corte, no dejan que la madera seque y no utilizan hornos de secado, tampoco cuentan con recursos humanos preparados en las operaciones. El uso de materias primas recicladas, el ser nuevamente reciclado y el hecho de reemplazar la madera virgen con la madera plástica es una alternativa mucho más sostenible.

Conclusión

Querer incursionar dentro de un mercado competitivo representa grandes retos para la empresa en especial por el grado de calidad que representa, los competidores con mayor tiempo en el

mercado representan un gran obstáculo debido a que ellos ya tienen arraigo en los competidores, motivo por el cual la empresa debe tener la inteligencia en su organización para crear mecanismos de competencia que les permita acortar la brecha entre ella y los demás oferentes en el mercado.

El mercado tiene la incertidumbre del precio, factor que lo determina el libre movimiento entre compradores y ofertantes, el precio siempre es factor para conseguir los volúmenes de venta requeridos para poder generar los flujos de efectivo que permitan subsanar los gastos de la organización, el estar en un mercado de competencia perfecta representa un análisis de mercado amplio con el fin de identificar los compradores y la competencia describiendo cada uno de sus rasgos más importantes que le permita a la empresa posicionarse en el mercado. Las ventajas de éste producto son enormes, ya que se obtienen a partir de un elemento reciclado, su material es muy flexible y resistente por ello, los elementos fabricados a partir del plástico reciclado tienen multitud de cualidades, con él se puede sustituir a la madera, incluso al hormigón o al acero. Una nueva generación de productos se incorpora a la vida diaria, que por supuesto, podrán volverse a reciclar una vez que termine su vida útil.

Los productos de plástico que se producen tienen una superficie totalmente lisa y regular, un color uniforme y pueden emplearse en diversas utilidades. La contribución a la disminución del calentamiento global, representa un área de oportunidad de éste material y un beneficio enorme a la población en general, de igual forma la resistencia y durabilidad que posee. La demanda que cubrirá en la industria maderera, vendría a disminuir las importaciones, por lo que fungirá como bien sustituto nacional.

En base a lo anterior se concluye que es sumamente viable llevar a cabo la implementación del producto en el mercado. El reto radica en lograr un manejo adecuado de las condiciones del mercado y del negocio, puesto que está condicionado fuertemente por la aceptación que se logre por parte del consumidor, ya que éste último representa el eslabón más fuerte que debe atenderse para lograr la introducción exitosa de una empresa de este tipo, por lo que la comprensión del mercado y la presentación adecuada de las ventajas del producto deben ser parte fundamental del diseño de la estrategia que la empresa utilice.

Referencias:

Cadena de Producción Madera Sintética. Recuperado el 18 de Noviembre de 2012 de, <http://www.youtube.com/watch?v=v9fmVkgeGQA&feature=plcp>

Diario Oficial de la Federación. <http://www.informe.gob.mx/>. Recuperado el 19.Nov.2012.

FIRA. www.fira.gob.mx/ Recuperado el 18 de Noviembre de 2012.

Ingeniería Ecológica Re-Creativa (2011) ¿Qué es la Plastimadera?. Recuperado el 17 de Noviembre de 2012 de, <http://www.imagenia.com.mx/>

París L., González S. (2011) Caracterización de los materiales plásticos reciclados provenientes de la industria Bananera empleados en la elaboración de Madera Plástica

Programa de las Naciones Unidas para el medio ambiente PNUMA (2012) Economía Verde. Recuperado de <http://www.unep.org/spanish/wed/greeneconomy/> el 18 de Noviembre de 2012.

Rexco Internacional (2006) Madera Plástica. Recuperado de <http://www.rexcointernacional.com/> el 17 de Noviembre de 2012.

Secretaría de Desarrollo Social (2012), Recuperado el 14 de Noviembre de 2012de, http://www.sedesol.gob.mx/es/SEDESOL/Documentos_de_Difusion_SEDESOL.

Tagore R. (2012) La Madera. Recuperado de <http://www.cenlit.com/muestra.pdf> el 18 de Noviembre de 2012.

Vignote S. (2006). Tecnología de la madera. Mundi prensa libros. pp.

Capítulo XVIII. Modelo de Administración de Proyecto en la integración del plan de negocios bajo la metodología PMI, para el proyecto Uniformes Industriales de Cajeme

*Adán dionicio Flores Corral, Antolín Arvizu Tineo, Héctor Lagarda Leyva,
Luz Adriana Aguilar Miranda & Mirna Yudith Chávez Rivera
mchavez@itson.mx*

Resumen

En las Organizaciones muchas son las variables y factores que se manejan en el desarrollo o ejecución de un determinado proyecto, y más aun cuando se tiene que administrar y controlar varios de estos de manera simultánea, lo cual resulta difícil si no se dispone de una herramienta o modelo guía, basado en fundamentos o estándares que puedan ayudar o contribuir de manera efectiva y eficiente en la administración exitosa de los proyectos de cualquier empresa.

La administración de proyectos es una poderosa herramienta que mejora su capacidad de planeación, implementación y manejo de actividades para alcanzar objetivos organizacionales específicos, es también un estilo de administración orientada, a resultados, que le da una importancia especial a la consolidación de relaciones de colaboración, entre una diversidad de caracteres.

Esta investigación permitió la adopción e integración de un modelo metodológico guía, para la administración correcta del proyecto Plan de Negocios de Uniformes Industriales de Cajeme, S.A de R.L. el cual está basado en la metodología de *Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* de Project Management Institute,(PMI).

Para tal efecto se realizó la búsqueda de información y análisis de referencias bibliográficas teóricas y prácticas sobre administración de proyectos y acerca de la metodología del PMBOK de PMI, se tomo como base dicha metodología, y se llevo a cabo la aplicación práctica al proyecto, donde se desarrollaron las etapas que dieron como resultado el modelo de administración del proyecto. Dicho modelo permitirá generar información efectiva y oportuna para la toma de decisiones.

Palabras clave:Administración de Proyectos, Organizaciones, Plan de Negocios, Metodología de PMI,

Antecedentes y marco referencial

La administración de proyectos de alguna forma ha existido durante miles de años. Algunos ejemplos son las pirámides, los edificios de los griegos y los romanos, las guerras y construcción de imperios. Los resultados de estos proyectos eran impresionantes, pero en general requerían miles de trabajadores y décadas del tiempo (Taylor, 2004).

En los últimos años y con una tendencia creciente, las organizaciones maximizan el desarrollo de sus actividades mediante la implementación de proyectos. Esta tendencia determina que las

organizaciones cambien constantemente para adaptarse a las circunstancias determinando lineamientos estratégicos que les permitan llevar a cabo sus objetivos.

El desarrollo de este trabajo, nace de la inquietud de cuatro emprendedores, que tienen como objetivo instalar una fábrica de uniformes industriales en Cajeme, que cubra las necesidades de los empresarios. Primero en la región sur de Sonora y posteriormente en la región costa del Pacífico. Dentro de las necesidades de formación del proyecto, está la integración del plan de negocios y es en esta parte de la formación del proyecto donde se necesita un mayor énfasis ya que es la parte medular en la toma de decisiones.

Dicha metodología es desarrollada y aplicada a la administración del proyecto, al plan de negocios por los mismos emprendedores, ya que estos forman parte de un plan de estudios a nivel maestría y son asesorados por los instructores de dicho plan de estudios, por lo que mantienen el interés personal en la aplicación del modelo.

Administración de proyectos.

Lifford y Lars, (2009). Definen la administración de proyectos como una poderosa herramienta que mejora su capacidad de planeación, implementación y manejo de actividades para alcanzar objetivos organizacionales específicos, es también un estilo de administración orientada, a resultados, que le da una importancia especial a la consolidación de relaciones de colaboración, entre una diversidad de caracteres.

Administración de proyecto significa planear el trabajo y después trabajar según el plan, esto en el marco de un esfuerzo por lograr un objetivo específico mediante una serie especial de actividades interrelacionadas y la utilización eficiente de los recursos. (Gindo Clements, 2003).

Según, Haynes, (2007). Consiste en una operación con un principio y un fin, llevada a cabo para obtener las metas establecidas dentro de los objetivos de los costos, programas y calidad fijadas de ante mano, la administración de proyectos reúne y aprovecha al máximo los recursos necesarios para completarlo con éxito estos recursos incluyen la habilidad, talento y esfuerzo

cooperativo de un grupo de personas, instalaciones herramientas y equipos, información, sistemas, técnicas y dinero.

La administración de un proyecto es una operación con un principio y un fin, que se realiza para alcanzar las metas establecidas, los objetivos y programas fijados de antemano para: Control de un proyecto, Estructuración de un buen plan, Aceptación del plan, es decir respaldo de los demás, motivación de los involucrados, mejor utilización de los recursos disponibles, control de gastos de tiempo y dinero.

Teoría de administración de proyectos del PMBOK de PMI.

De acuerdo con el libro de los fundamentos de la dirección de proyectos, elaborado por el Project Management Institute (2008), se considera lo siguiente; “la creciente aceptación de proyectos indica que la aplicación de conocimientos, procesos, habilidades, herramientas y técnicas adecuadas puede tener un impacto considerable en el éxito de un proyecto. La guía del PMBOK, identifica ese subconjunto de fundamentos de la dirección de proyectos generalmente reconocido como buenas prácticas. “Generalmente reconocido” significa que los conocimientos y practicas descritos se aplican a la mayoría de los proyectos, la mayor parte del tiempo, y que existe un consenso sobre su valor y utilidad. “Buenas prácticas” significa que está de acuerdo, en general, en que la aplicación de estas habilidades, herramientas y técnicas puede aumentar las posibilidades de éxito de una amplia variedad de proyectos. Buenas prácticas no significa que el conocimiento descrito deba aplicarse siempre de la misma manera en todos los proyecto; la organización y/o el equipo de dirección del proyecto son responsables de establecer lo que es apropiado para un proyecto determinado”. (Project Management Institute, 2008).

Proyecto

Es considerado un proyecto, de acuerdo con la definición del Project Management Institute (2008), en la guía para los fundamentos de la dirección de proyectos, como “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.” (PMI, 2008)

Proceso de administración del proyecto

Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 42 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. Estos 5 grupos de procesos son (PMI, 2008):

Justificación

El proyecto global de la instalación de una fábrica de uniformes industriales en Cajeme, es de suma importancia y de interés prioritario para el grupo de emprendedores. El desarrollo de la administración del proyecto plan de negocios con información bien argumentada y estructurada va a ser el parte aguas para la toma de decisiones. Es por eso que se considera que la implementación de un buen modelo de administración del proyecto, nos da las herramientas necesarias en cuanto a la capacidad de planeación, implementación, y manejo de actividades para alcanzar objetivos organizacionales específicos, es también un estilo de administración orientada a resultados.

Planteamiento del problema

Para todo emprendedor es sumamente complicado el aterrizar un proyecto, más cuando no se conoce el comportamiento del mercado, la industria y el sector. Es por esta razón que se realiza una minuciosa investigación, donde se busca comprender que busca el proyecto. Todo lo mencionado es en el aspecto externo de la empresa, pero volteando a la medula de la organización, se vuelve indispensable el conocer como enfrentará la empresa al mercado, qué tipo de figura jurídica es la que mejor se adapta a la necesidades de la empresa, partiendo de aquí se inicia con el perfil humano de la organización y la razón de ser de la empresa, la misión, visión y valores de la misma.

Nada de lo planteado tendría sentido si no se integra la información adecuadamente. Los emprendedores tienen la necesidad de desarrollar la administración de un proyecto de plan de negocios, que considere las necesidades antes mencionadas y pueda integrar, estudiar y analizar adecuadamente todas las variables que lo conforman. Bajo este esquema es indispensable la adopción de un modelo metodológico que guíe la administración del proyecto. Es por eso que nace la necesidad de hacer el siguiente cuestionamiento: ¿La no existencia de un modelo de

administración del proyecto plan de negocios que permita su planeación, ejecución y control de cada una de sus etapas incide de manera en negativa en sus planes estratégicos?

Objetivo

Generar un diseño de un modelo de administración de proyecto al desarrollo del Plan de negocios de la Fábrica de Uniformes Industriales de Cajeme, S.A de R.L, basado en la metodología del PMBOK de PMI. Para garantizar la toma de decisiones y la eficacia de los resultados del proyecto.

Método

El tipo de investigación a desarrollar será de manera cualitativa el cual involucra la investigación de fuentes de información que serán analizadas e interpretadas con la finalidad de establecer una propuesta particular de la información. El estudio que se realiza en este trabajo tiene como objeto la generación de un diseño del modelo de Administración de Proyecto en base a *Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* del PMI con la implementación del proyecto plan de negocios de una fábrica de uniformes industriales en Cajeme.

Sujeto

El sujeto de la investigación es el proyecto del plan de negocios “fabrica de uniformes industriales de Cajeme, S.A de R.L.”

Materiales

Durante el proceso de la investigación, para lograr obtener los resultados que se muestran en el presente documento en la cual muestra el modelo, para tal efecto se consideraron los siguientes puntos: 1). Consulta y análisis de información de tesis de grados del área de finanzas extraídas de biblioteca del Instituto Tecnológico de Sonora. 2). Sitios oficiales de la internet, como lo son PMI MÉXICO. 3). Libros de la asignatura administración de proyectos, publicados por autores reconocidos en el área de proyectos. 4). Consulta de artículos científicos publicados vía impresa e internet, como lo es el buzón de pacioli del ITSON.

Procedimiento

Para aplicar el modelo de administración de proyectos basado en la metodología de PMI se siguió el siguiente procedimiento:

1. Se elaboró la cédula del plan de proyecto con la finalidad de integrar la participación de la estructura del proyecto. 2). Se realizó un análisis sobre el alcance del modelo para definir bien su participación. 3). Se determinó la estructura de la división del trabajo EDT del modelo del proyecto plan de negocios. 4). Se integró la matriz de asignación de responsabilidades. 5). Se realizó la gestión de estimación de tiempos por cada parte de la estructura de la EDT. 6). Se desarrolló una tabla de gestión de recursos humanos del modelo.. 7). Se estimaron los costos del modelo. 8). Se elaboró la gestión de adquisiciones sobre requerimientos del modelo. 9). Se diseñó un plan de comunicación. 10). Se integró la gestión de calidad. 11). Se implementó la gestión y evaluación de riesgos del modelo.

Resultados

A continuación se presenta el modelo de Administración de proyecto, sustentado en la metodología de PMI, para un plan de negocios, se consideran las diferentes etapas de planeación, organización, mercado, producción, finanzas y contabilidad, aspectos legales y puesta en marcha, buscando, la calidad, eficiencia. Así como: costo, tiempo, Recursos Humanos, Comunicación y Riesgos de la forma siguiente:

Enseguida se presenta en la tabla 1.Cedula del proyecto y en la tabla 2. Plan del proyecto los cuales sirven para establecer los requisitos para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. En esta se define el nombre del proyecto, equipo de trabajo, objetivo, justificación, el alcance del proyecto, el plan de trabajo, ejecución y cierre del modelo de administración del proyecto plan de negocios.

Tabla 1. Cédula del proyecto.

Cédula del proyecto
NOMBRE DEL PROYECTO
Generación de un diseño de administración de proyecto para el desarrollo de plan de negocios de una fabrica de uniformes industriales en Cajeme basado en la metodología PMBOK PMI
ADMINISTRADOR DEL PROYECTO
Héctor Lagarda Leyva
EQUIPO DESARROLLADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Antolín Arvizu Tineo • Adán Dionicio Flores Corral • Luz Adriana Aguilar Miranda
FECHA
Diciembre 2014
JUSTIFICACION
Eficientar el desarrollo y aplicación del plan de negocio con el objetivo de generar una optimización de costos ,tiempo y calidad en los productos y servicios que se ofrecen
DESCRIPCION DEL PRODUCTO
Aplicar una metodología que coadyuve al buen desarrollo del plan de negocios de la fabrica de uniformes industriales en Cajeme

Tabla 2. Plan del proyecto

Plan del proyecto
NOMBRE DEL PROYECTO
Aplicación de fundamentos y conceptos del plan de negocios de la fabrica de uniformes industriales en base a la metodología del PMI-PMBOK
ADMINISTRADOR DEL PROYECTO

Héctor Lagarda Leyva
FECHA
Junio 2013
OBJETIVO
Generar un diseño de un modelo de administración de proyecto al desarrollo del Plan de negocios de la fábrica de uniformes industriales de Cajeme, S.A DE R.L. , basado en la metodología del PMBOK de (PMI) Projet Management Institute
ALCANCE
Presentar un modelo de administración de proyecto, basado en PMI, para un plan de negocios, considerando las diferentes etapas de planeación y organización, mercado, producción, finanzas y contabilidad, aspectos legales, y puesta en marcha, buscando, la calidad eficiencia, compromiso y responsabilidad social.
PLAN DE TRABAJO
Entregable Diseño del modelo de administración de proyecto, sustentado en metodología PMI del plan de negocios uniformes industriales de Cajeme. Fecha.- Diciembre 2012. Responsable.- Equipo de desarrollo
ACTIVIDADES
Para el proyecto del plan de negocios y basado en la metodología PMI <ul style="list-style-type: none">➤ Iniciación. _ Cierre➤ Planificación.➤ Ejecución.➤ Seguimiento y Control.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
Administrador del proyecto: Héctor Lagarda Leyva Equipo de Desarrollo: Antolín Arvizu Tineo; Adán Dionicio Flores Corral, Luz Adriana Aguilar Miranda.

PLAN DE RESPONSABILIDADES

Administrador del Proyecto:

Es el responsable directo de conducir el proyecto y garantizar que esté ejecutando de acuerdo a lo planeado.

Rinde informes periódicos del proyecto a todos los interesados.

Equipo de Desarrollo:

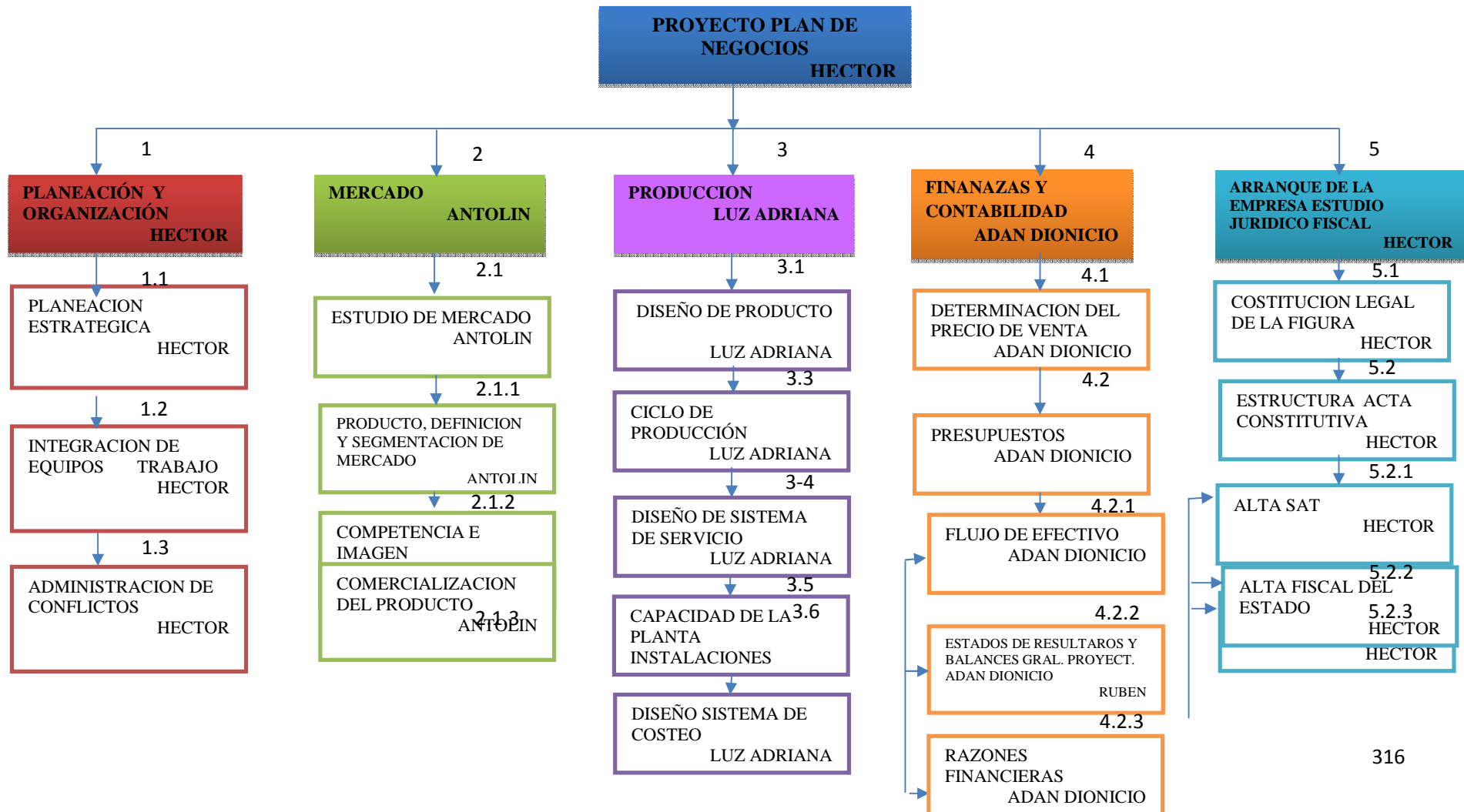
Personal capacitado para la elaboración y administración de proyectos tanto financieros como administrativos.

PLAN DE COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación en el proyecto plan de negocios en cada etapa, su función consistirá en asegurarse que se mantenga una comunicación fluida en cada proceso del proyecto; de manera que se permita que se realicen los procesos de manera sinérgica, y lograr una secuencia de acciones conjuntas para que tanto el proyecto como cada colaborador logren una mayor productividad en el mismo.

En este modelo de administración del proyecto plan de negocios, se considera muy importante la elaboración de la estructura detallada de la división del trabajo (EDT), como se muestra en figura 1, consiste en la subdivisión de los entregables del proyecto en paquetes más pequeños que permitan tener un mejor control del proyecto.

Figura 1. Estructura de la división de trabajo EDT



Para la gestión del tiempo fue necesario realizar el cronograma en la grafica de Gantt, en tabla 3, basado en cada una de las actividades, su secuencia y la duración del modelo de administración del proyecto plan de negocios de la fábrica de uniformes industriales.

Tabla 3. Gráfica de Gantt de Gestión de Tiempo

No	Actividad	semanas	Persona responsable	2012		2013					
				nov	Dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
1	Planeación y organización	8	Héctor								
2	Planeación estratégica	4	Héctor								
3	Integración de equipos de trabajo	2	Héctor								
4	Administración de conflictos	2	Héctor								
5	Mercado	5	Antolín								
6	Estudio de mercado	3	Antolín								
7	Producto, definición y segmentación de mercado	1	Antolín								
8	Competencia e imagen corporativa	1	Antolín								
9	Producción	5	Luz Adriana								
10	Diseño del producto	1	Luz Adriana								
11	proceso de producción	1	Luz Adriana								
12	Diseño y sistema de servicio	1	Luz Adriana								
13	Capacidad de la planta instalada	1	Luz Adriana								
14	Diseño y sistema de costeo	1	Luz Adriana								
15	Finanzas y contabilidad	8	Adán Dionicio								
16	Determinación del precio de venta	1	Adán Dionicio								
17	Presupuestos	4	Adán Dionicio								
18	Flujo de efectivo	1	Adán Dionicio								

19	Estados de Resultados Y Balances general proyectado, razones financieras	2	Adán Dionicio								
20	Arranque y aspectos jurídicos y fiscales	8	Héctor								
21	Estructura acta constitutiva	4	Héctor								
22	Alta en SAT	1	Héctor								
23	Alta IMSSS	1	Héctor								
24	Alta fiscal del estado	1	Héctor								
	Tiempo estimado del proyecto	33									

A partir de la EDT, es posible determinar los roles y responsabilidades que se tendrán con el proyecto, por lo que por medio de la tabla 4. de gestión de recursos humanos para el proyecto plan de negocios, se puede visualizar de una mejor manera los conocimientos y habilidades que requieren los integrantes del equipo de proyecto.

Tabla 4. Gestión de Recursos humanos para el proyecto plan de negocios

Gestión de recursos humanos para el proyecto plan de negocios								
Rol EDT No	Características	Cantidad Personas	Fecha de inicio	Como se gestiona el recurso	Inicio Tramite de gestión de recurso	Semanas en actividad	Formación requerida	Fecha de finalización
1	Planeación y organización	4	01/11/2012	Responsable del proyecto	01/11/2012	8	Grados en maestría y experiencia en planeación de proyectos	29/12/2012
2	Mercado	4	05/01/2012	Responsable del proyecto	05/01/2012	5	Grados en maestría y experiencia en planeación de proyectos	30/01/2013
3	Producción	4	08/02/2012	Responsable del proyecto	08/02/2012	5	Grados en maestría y experiencia en planeación de proyectos	28/02/2013

4	Finanzas y contabilidad	4	08/03/2012	Responsable del proyecto	08/03/2012	8	Grados en maestría y experiencia en planeación de proyectos	30/03/2013
5	Arranque y aspectos jurídicos y fiscales	4	01/06/2012	Responsable del proyecto	01/06/2012	8	Grados en maestría y experiencia en planeación de proyectos	30/06/2013

A continuación se presenta la estimación de costos por cada una de las actividades desarrolladas en la EDT del proyecto, según tabla 5. Donde se detalla claramente el costo por cada actividad y sub-actividad y por medio de ello lograr el objetivo de su realización. Cabe destacar que dicha estimación puede sufrir cambios en cualquiera de sus partes por lo que es importante darle el seguimiento adecuado.

Tabla 5. Gestión y estimación de costos del modelo Administración proyecto Plan de negocios

Gestion y estimación de costos del modelo administración proyecto Plan de negocios				
Rol, EDT.	Actividad principal.	Sub-actividad o fase.	Costo unitario	Costo total
1	Planeación y organización			\$16,000.00
1.1		Planeación estratégica.	\$8,000.00	
1.2		Integración de equipos de trabajo.	\$5,000.00	
1.3		Administración de conflictos.	\$3,000.00	
2	Estudio de mercado.			\$12,000.00
2.1		Estudio de mercado	\$4 ,000.00	

2.1.1		Definición y segmentación de mercado	\$2,000.00	
2.2		Competencia e imagen corporativa.	\$3,000.00	
2.2.1		Comercialización del producto.	\$3,000.00	
3	Producción.			\$12,000.00
3.1		Diseño del producto.	\$1,000.00	
3.2		Ciclo de producción	\$3,000.00	
3.3		Diseño y sistema de servicio.	\$2,000.00	
3.4		Capacidad de planta instalada.	\$3,000.00	
3.5		Diseño y sistema de costeo.	\$1,000.00	
3.6		Personal optimo producción.	\$2,000.00	
4	Aspecto financiero y contable.			\$16,000.00
4.1		Determinación precio de venta	\$ 1,000.00	
4.2		Presupuesto Maestro.	\$10,000.00	
4.3		Flujo de efectivo.	\$ 2,000.00	
4.4		Razones financieras.	\$ 3,000.00	
5	Arranque, aspectos jurídicos y fiscales.			\$16,000.00
5.1		Constitución legal y figura.	\$10,000.00	

5.2		Estructura de acta constitutiva.	\$ 3,000.00	
5.2.1		Registro SHCP.	\$ 1,000.00	
5.2.2		Registro IMSS.	\$ 1,000.00	
5.2.3		Registro fiscal estado.	\$ 500.00	
5.3		Gestion y fondeo.	\$ 500.00	
Total en la estimación de costos del modelo admón. Proyecto plan de negocios.			\$72,000.00	\$72,000.00

Informar el desempeño

Para informar el desempeño del proyecto se deberán realizar informes del estado del mismo. Para organizar y resumir la información relativa a los costos del proyecto, como se muestra en la siguiente tabla 6.

Tabla 6. Plan de comunicación del proyecto

Plan de comunicación del proyecto					
Nombre del Proyecto		Administración de proyecto plan de negocios			
Administrador del proyecto		Héctor Lagarda Leyva			
interesados	Tipo de información solicitada	Responsable de generar información	frecuencia	Medio de comunicación	Medio de retroalimentación
Administrador del proyecto	Auditoria interna	Responsable de la calidad	anual	Documento escrito (reporte)	Reunión ponencia
Administrador del proyecto	Información Detallada de las Actividades del Proceso	Equipo del proyecto	semana	reunión	Reunión

	Información sobre la calidad Información de Costos				
Miembro del equipo 1	Información detallada de las actividades del proceso	Equipo del proyecto	diario	reunión	Correo electrónico
Miembro del equipo 2	Información de la calidad	Equipo del proyecto	diario	reunión	Correo electrónico
Miembro del equipo 3	Información de costos	Equipo del proyecto	diario	reunión	Correo electrónico

Para poder realizar la evaluación del impacto de los riesgos del modelo de administración del proyecto plan de negocios de la fábrica de uniformes industriales de Cajeme en los objetivos del mismo, es necesario realizar la evaluación de riesgos, como se muestra en tabla 7. En la cual se clasificó el impacto de los riesgos dependiendo de la importancia en moderado y alto, de acuerdo al impacto que tienen estos en el objetivo del proyecto.

Tabla 7. Matriz de evaluación de riesgos del Plan de negocios Fábrica de Uniformes Industriales

Matriz de evaluación de riesgos del plan de negocios Fábrica Uniformes Industriales

Riesgo	Consecuencias	Probabilidad de ocurrencia (B,M,A)	Impacto (B,M,A)	Causa de la Acción	Responsabilidad	Plan de Respuesta
Riesgos de mercado	*no se tenga el mercado suficiente para lograr los objetivos de la empresa	M	A	No establecieron el segmento de mercado apropiado a las dimensiones y objetivos	Luz Adriana	*insertarse en otros mercados regionales y nacionales *Reclutamiento personal para trabajar en análisis del sector a nivel regional. *desarrollo de un plan detallado.
Riesgos técnicos	*la maquinaria se daño en la operación	M	A	Uso constante del equipo	Antolín	*refacciones y técnicos disponibles en la empresa. *programa de atención y mantenimiento del equipo.
Riesgos económicos	Falta de liquidez para hacer frente a los compromisos	M	A	Los recursos no fueron liberados en tiempo y forma	Adán	*disponer de un fondo de emergencia en función a las necesidades emergentes
Riesgos financieros	Debilitación de la economía nacional y repercusión en los presupuestos proyectadas	M	A	Economías internacionales		

Discusión

De acuerdo con el modelo de Administración de Proyecto, basado en la metodología de PMI, se desarrollará el control mediante la verificación de cada una de las etapas del proyecto, las cuales se deben de cumplir en tiempo y forma, garantizando los flujos de cada proceso del plan de negocios de la fábrica de uniformes industriales en Cajeme, S.A de R.L. Es importante señalar que la metodología de PMI PMBOK, es un estándar ampliamente difundido en Estados Unidos, y reconocido a nivel internacional, por lo que se consideró dicha metodología para presentar este modelo de administración de proyectos en comparación con la metodología de (Projects In Controlled Enviroments) PRINCE2, propuesta por el gobierno Ingles, y ampliamente reconocida y difundida en Europa.

Conclusiones

Las gestiones en toda organización han formado parte de una función prioritaria para el buen desempeño de los proyectos. El plan de negocios de la iniciativa del proyecto de uniformes industriales aplicará el modelo de administrarlo bajo la metodología PMI (instituto de gestión de proyectos) que permitirá a los emprendedores garantizar la eficacia en las etapas del proceso de iniciación, planeación, ejecución, organización y control, cierre, asegurando el logro de las metas y objetivos del proyecto.

Referencias

- Clifford F. Gray / Eric W. Larson. (2009) "Administración de proyectos" Cuarta edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, México, D.F.
- Jack Gido / James P. Clements. (2003) "Administración exitosa de proyectos" Segunda edición. International Thomson Editores S.A de C.V. México, D.F.
- Project Management Institute. (2008). Guía de los fundamentos de la dirección de proyectos. 4ta edición.
- Taylor James, (2004), "Managing Information Technology Projects: Applying Project Management Strategies to Software, Hardware, and Integration Initiatives", 274 pp.

Capítulo XVIII. Administración Financiera de una Empresa Productora y Comercializadora de Uniformes Industriales en el Municipio de Cajeme, Sonora

Antolín Arvizu Tineo, Luz Adriana Aguilar Miranda, Adán Dionisio Flores Corral,
Héctor Lagarda Leyva, María Trinidad Álvarez Medina
tonyatineo@hotmail.com

Resumen

En tiempos actuales la importancia de implementar en las empresas e instituciones públicas o privadas una adecuada administración financiera ayuda a ser más eficientes y productivos al analizar diferentes esquemas de financiamiento, aplicación y administración de las finanzas en las operaciones y proyectos de las organizaciones. El proyecto y/o idea productiva a desarrollar es una fábrica de uniformes industriales, que necesita implementar un sistema de administración financiera que coadyuve a determinar la capacidad, necesidades y fortalezas financieras del proyecto, tanto a corto y largo plazo que sustente la toma de decisiones de inversión y financiamiento. Con base en esto surge la interrogante ¿Cuál es la estructura financiera de una empresa productora y comercializadora de Uniformes Industriales en el Municipio de Cajeme, Sonora?. El objetivo del proyecto y/o idea productiva es implementar un sistema y análisis de administración financiera, con el fin de establecer una planeación financiera para el logro de los objetivos a corto y largo plazo, con el objeto de precisar el desarrollo de las actividades del proyecto, determinar la estructura financiera adecuad, de tal manera que de certidumbre a la idea productiva, es decir generar indicadores cuantitativos que den certidumbre a la idea productiva. El proyecto muestra una sana relación en cuanto a sus finanzas y proyecciones, superiores a lo que se obtendría como costo de oportunidad en algún instrumento financiero de renta fija y bajo riesgo, debido a una TIR del 44.66%, por lo que se recomendable implementarlo.

Palabras clave: Administración financiera, análisis financiero, planeación financiera, evaluación financiera.

Antecedentes

La administración financiera y sus administradores desempeñan una función importante en el desarrollo de las empresas modernas. Durante la primera parte del siglo XX, se encargaban principalmente de administrar fondos y manejar el efectivo de sus firmas, principalmente. En la década de 1950, la creciente aceptación de los conceptos de valor presente los motivó a ampliar su área de oportunidad e interesarse por la selección de proyectos de inversión de capital.

Actualmente, los factores externos tienen un creciente impacto en la administración financiera y sus administradores financieros, casi a diario hay que enfrentarse a la

competencia, cambios tecnológicos, inflación, tasa de interés, incertidumbre económica mundial, fluctuación del tipo de cambio, enmiendas a las leyes fiscales y los aspectos éticos relacionados con ciertas operaciones financieras. Por lo tanto, más que nunca es importante que las finanzas tengan una función estratégica vital en las organizaciones. En este sentido los emprendedores del proyecto, Uniformes Industriales de Cajeme, decidieron llevar a cabo la empresa de confeccionar y comercializar uniformes de uso industrial, razón por lo que la formalizan y elaboran el proyecto de inversión a través de un plan de negocios, considerando varios aspectos importantes de la estructuración del proyecto, con el fin de conocer su viabilidad de mercado, técnica, humana y financiera.

Dentro de la parte financiera se tienen integrados los presupuestos de inversión, presupuesto de ventas y presupuesto de gastos de administración. De tal manera que con estos se desarrollo un presupuesto maestro proyectado, que da lugar a determinar los estados financieros proyectados, como lo son: El balance general proyectado y estado de resultados proyectado. Esta información estructurada permite tener un panorama más claro sobre las necesidades, requerimientos y proyecciones para valorar la viabilidad o inviabilidad del proyecto. Después de esto el siguiente paso es de suma importancia para tener información más detallada que permita la administración financiera eficiente de la empresa Uniformes industriales de Cajeme.

Lo anterior contribuirá a conocer y obtener información precisa acerca de cómo obtener fondos y recursos financieros, manejar correctamente los fondos y recursos financieros, aplicarlos al proyecto, administrar el capital de trabajo, administrar la inversiones, administrar los resultados, conocer los flujos de efectivo y presentar e interpretar el análisis de razones de la información financiera de la idea productiva.

Con el desarrollo y análisis de esta información financiera los emprendedores van a tener las herramientas financieras necesarias para tomar decisiones acertadas, establecer una planeación y control de alto nivel que son de suma importancia para la instalación y vida del proyecto, así como determinantes para la consecución de recursos y objetivos a corto y largo plazo.

Planteamiento del problema

Actualmente los emprendedores no cuentan con información amplia y detallada que le proporcione herramientas para una acertada toma de decisiones en el desarrollo del proyecto, es por esto que es importante implementar un sistema de administración financiera que coadyuve a que conocer la viabilidad, requerimientos, fortalezas y debilidades, así como establecer estrategias financieras relacionadas con la operación, financiamiento e inversión a corto y largo plazo.

Por la razón anteriormente expuesta es indispensable para los emprendedores analizar más a fondo la información financiera con el objetivo de: Planear el crecimiento de la empresa propuesta, captar los recursos necesarios para que el proyecto opere en forma eficiente, lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros y minimizar la incertidumbre de la inversión, así como optimizar el patrimonio, a coordinar el capital de trabajo, las inversiones, los resultados y a recopilar, estudiar e interpretar la información proyectada mediante el análisis financiero, para pronosticar y evaluar tanto el desempeño como el futuro financiero del proyecto. A partir de estas premisas es necesario realizar el siguiente cuestionamiento ¿Cuál es la estructura financiera de una empresa productora y comercializadora de Uniformes Industriales en el Municipio de Cajeme, Sonora?.

Objetivo

El objetivo del proyecto y/o idea productiva es implementar un sistema y análisis de administración financiera, con el fin de establecer una planeación financiera para el logro de los objetivos a corto y largo plazo, con el objeto de precisar el desarrollo de las actividades del proyecto, determinar la estructura financiera adecuad, de tal manera que de certidumbre a la idea productiva.

Justificación

En el actual contexto económico se consideraría un suicidio financiero el arrojarse a una empresa sin las herramientas necesarias que permitan ver la evaluación del proyecto dentro de un contexto económico tan complejo, no solo sería casi una sentencia de muerte que lo único que dejaría a los emprendedores es una debacle total y una decepción por no haber contado con la información financiera apta y oportuna para el desarrollo del proyecto.

Es por estos motivos que se vuelve indispensable el implementar un buen sistema de administración y análisis financiero, que no solo permitan vislumbrar un escenario de corto plazo, sino que plante metas específicas para medir el éxito y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Estas metas con sus indicadores servirá como la brújula en la empresa, pudiendo detectar puntos vulnerables en los que la organización debe de redoblar esfuerzos, redirigir y replantear en caso de ser necesarios estrategias de la planeación, todos basados en datos numéricos, medibles y cuantificables, con el objetivo de llevar a la compañía al existo deseado, es por esta razón que surge la necesidad de implementar un sistema de análisis y administración financiera y proyectar a futuro el desempeño del mismo.

Marco teórico

La administración financiera, tiene como propósito fundamental el maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para toma de decisiones acertadas.

Al respecto de la administración financiera Perdomo (2002) menciona que a través de esta se obtienen fondos y recursos financieros de una manera inteligente, ya sea de los dueños (Aportación de capital), o bien, de los acreedores (mediante financiamiento o préstamo).

Manejar adecuadamente los fondos y recursos, destinar o aplicar los fondos y recursos a los sectores productivos internos o externos, administrar eficientemente el capital de trabajo, coordinación efectiva de las inversiones, presentación e interpretación de información financiera y toma de decisiones acertadas. Son los objetivos de la administración financiera. Las finanzas se definen como el arte de y la ciencia de administrar el dinero. Casi todos los individuos y organizaciones ganan o recaudan dinero y lo gastan o lo invierten.

En relación a las finanzas Gitman (2007) enfatiza que se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados, y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre, empresa y gobierno. Las principales áreas y oportunidades de las finanzas son: Servicios financieros y finanzas administrativas. Donde los servicios financieros constituyen

la parte de las finanzas que se dedica a diseñar y proporcionar asesoría y productos financieros a los individuos, empresas y gobierno. Las finanzas administrativas se ocupan de las tareas del administrador financiero en la empresa de negocios, realizan tareas financieras tan diversas como la planificación, la extensión de crédito a clientes, la evaluación de fuertes gastos propuestos y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa.

Además Gitman, agrega que el campo de las finanzas se relaciona estrechamente con la economía. Los administradores financieros deben comprender la estructura económica y estar atentos a las consecuencias de los diversos niveles de la actividad económica. También deben tener la capacidad de usar las teorías económicas como directrices para lograr una operación empresarial eficiente. Como lo son el análisis de la oferta y la demanda, las estrategias de incrementar al máximo las utilidades y la teoría de precios.

Además de la participación continua en el análisis y la planificación de las finanzas, las principales actividades del administrador financiero son tomar decisiones de inversión y financiamiento. Las decisiones de inversión determinan tanto la mezcla como el tipo de activos que mantiene la empresa. Las decisiones de financiamiento determinan tanto la mezcla como el tipo de financiamiento que usa la empresa.

Para una adecuada administración financiera, es necesario realizar un diagnóstico financiero a través del análisis financiero, para con base en los resultados disponer de los datos y planear la situación financiera a futuro de la empresa, así como proponer las estrategias financieras que le permitan una operación eficiente.

Análisis financiero

El análisis financiero permite a los usuarios de la información financiera así como a las partes interesadas en una empresa particular, conocer sobre la situación financiera de la empresa. Alvarez y Ochoa (2009) citando a Rubio (2007), mencionan 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.

Agregan que el proceso de análisis consiste en la aplicación de un conjunto de técnicas e instrumentos analíticos a los estados financieros para obtener una serie de medidas y relaciones que son significativas y útiles para la toma de decisiones. En consecuencia, la función esencial del análisis de los estados financieros, es convertir los datos en información útil, razón por la que el análisis de los estados financieros debe ser básicamente de soporte a la toma de decisiones. Por lo que es necesario que el analista, posea un conocimiento completo de los estados financieros de la entidad económica que está analizando, tales como: estado de situación financiera, estado de resultados, estado de flujo de efectivo y estado de variaciones en el capital contable, además debe conocer las operaciones de la empresa, como: tecnología, recursos humanos, finanzas, compras, entre otros.

Es importante al momento de realizar el análisis financiero tomar en cuenta los aspectos del entorno económico, político y social y que afectan a la empresa. Al respecto Wild, Subramanyam y Halsey (2007) mencionan que el objetivo del análisis financiero es mejorar las decisiones relacionadas con la entidad, mediante la evaluación de la información disponible acerca de la situación financiera, los planes y las estrategias, así como el entorno en que se desenvuelven las entidades económicas.

El Análisis financiero permite identificar las fortalezas y debilidades de carácter operativo y financiero de una entidad económica. Además permite conocer si una entidad dispone del suficiente efectivo para cumplir sus obligaciones financieras, si tiene un plazo razonable de recuperación de las cuentas por cobrar a clientes, política eficaz de administración de inventarios, tamaño adecuado de propiedad, planta y equipo, estructura de capital adecuada que le permita la generación de valor económico a los propietarios y/o patrocinadores.

En suma, el proceso de análisis y evaluación no solo consiste en aplicar formulas a las cifras de los estados financieros para obtener, como por arte de magia, respuesta a todas las dudas. El analista debe, en primer lugar, conocer a profundidad la información contenida en los estados financieros y la estructura de principios que la fundamentan; entender las relaciones de causa o efecto que se puede dar en el ámbito de las operaciones de la empresa (Ochoa, 2009).

Ochoa (2009) menciona que para realizar el análisis de estados financieros se deberán considerar que existen dos tipos de análisis, el cuantitativo y cualitativo, mismos que deberán realizarse en forma conjunta para evaluar no solo los conceptos económicos, sino también, los aspectos de carácter cualitativo, obteniendo así más elementos para la toma de decisiones.

Análisis cualitativo, el objetivo es complementar el análisis cuantitativo y considera lo siguiente:

1. Constitución de la sociedad e inicio de operaciones.
2. Socios (propietarios) y consejo directivo según corresponda.
3. Productos y/o servicios
4. Mercado y cobertura del mismo.
5. Proceso de producción y/o comercialización.
6. Factores políticos, económicos y sociales del entorno

Análisis cuantitativo, el objetivo de este análisis es hacer un estudio de los estados financieros históricos y proyectados de una entidad económica. Este análisis considera lo siguiente:

1. Análisis de la estructura financiera (activo, pasivo y capital)
2. Análisis de los resultados de la operación
3. Análisis de la generación de fondos y la utilización de los mismos
4. Análisis de la liquidez, rentabilidad, endeudamiento, cobertura y actividad operativa.

El propósito de este análisis es evaluar la eficiencia en la administración operativa y financiera de la empresa.

Métodos y técnicas de análisis

Los métodos y técnicas de análisis deberán aplicarse por analistas internos o externos a la entidad de tal manera que permitan obtener la suficiente información financiera y operativa y brindar así mayores elementos de juicio para la toma de decisiones de carácter financiero.

Método de Análisis Vertical, se emplea para analizar estados financieros a una fecha determinada, es decir a una sola fecha, ejemplo al 31 de Diciembre de 20___. Las técnicas aplicables de este método son; 1) porcentajes integrales y, 2) razones simples.

1) *Porcentajes integrales*, es expresar la proporción que representa una partida individual dentro de un grupo o conjunto de cuentas de los estados financieros. Por ejemplo, el balance general se puede clasificar en los tres grandes grupos más conocidos: activos, pasivos y capital. Si a cada uno de ellos se asigna el 100 por ciento, entonces, al examinar estados financieros proporcionales, se asignará un porcentaje a cada uno de los componentes individuales que lo integran.

2) *Razones simples*, al respecto Rubio P. (2007) menciona que las razones resultan de la comparación de dos o más cantidades de los estados financieros. En términos del análisis financiero las razones es un indicador que se obtiene de la relación matemática entre los saldos de dos cuentas o grupos de cuentas de los estados financieros de una empresa, que guardan una referencia significativa entre ellos (causa-efecto) y es el resultado de dividir una cantidad entre otra. Las razones simples se clasifican en financieras, estándar y bursátil. Los aspectos más importantes que miden son: liquidez, endeudamiento, rentabilidad, cobertura, y actividad.

El conocimiento de estos métodos de análisis ayuda a interpretar mejor los estados financieros, lo cual hace posible obtener conclusiones sobre los resultados y, en un momento dado, tomar las medidas correctivas necesarias.

Planeación financiera

Con el fin de lograr los objetivos financieros, es necesario planear lo que se desea hacer, realizar lo planeado y evaluar los resultados. Los presupuestos es una herramienta que permite cuantificar en términos numéricos los planes y contribuye al seguimiento y evaluación financiera.

La planeación financiera en si no asegura el éxito de las empresas, pero si ayuda para la fijación de estrategias, metas y objetivos financieros que le permitan tener un marco de referencia para la acción, seguimiento y evaluación, al respecto Ortega (2008), define a la planeación financiera como una técnica que reúne un conjunto de métodos , instrumentos y

objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo. Por tanto, un plan financiero es la declaración de lo que se pretende hacer en el futuro y debe partir del marco de referencia de la planeación estratégica, en donde se plantea la visión, misión y objetivos.

El proceso de planeación financiera según Ortega (2008) considera las siguientes fases:

- 1) *Planeación del efectivo*, en esta fase se deben considerar las entradas y salidas de efectivo que generará un proyecto de inversión, derivado de esto se obtiene el flujo de efectivo, mismo que sirve para determinar si una empresa requerirá de financiamiento e inversión, además de servir de base para la evaluación financiera y determinar la viabilidad de una inversión de largo plazo.
- 2) *Planeación de utilidades*, esta se obtiene a través de la proyección de ingresos, deduciendo de los mismos los costos y gastos, incluyendo depreciación y amortización, esto se refleja en el estado de resultados proyectado.
- 3) *Planeación de la estructura financiera*, en esta fase se considera los activos que están representados por las inversiones de capital de trabajo y activo fijo, así como las fuentes de financiamientos representados por los pasivos de corto y largo plazo, y el capital aportado y generado por la propia empresa; la estructura financiera de la empresa se refleja en el balance general.

Las tres fases anteriormente mencionadas aplicadas en su conjunto dan lugar a los estados financieros proyectados, en donde se refleja la estructura de inversión y financiamiento estimados de acuerdo al horizonte de la misma.

Para elaborar la planeación de utilidades, efectivo y de la estructura financiera Ross (2005), propone como elementos comunes en el modelo de planeación, los siguientes:

- a) *Pronóstico de ventas*, se requiere estimar las ventas, considerando aspectos macroeconómicos e industriales e identificar las oportunidades de inversión.
- b) *Estados Financieros Proforma*, el plan financiero deberá contener el balance general, estado de resultados y flujo de efectivo proforma, es decir proyectados.
- c) *Requerimientos de activos y de financiamiento*, el plan deberá contener las inversiones en capital de trabajo y activos fijos, así como la fuente de financiamiento.

d) *Supuestos económicos (premisas)*, se deben considerar las variables macroeconómicas estimadas durante la vigencia del plan.

Una vez que la empresa obtiene el balance general, estado de resultados y el flujo de efectivo el siguiente paso es la evaluación financiera de la inversión, a través de las técnicas de presupuestos de capital como el valor presente neto, tasa interna de rendimiento e índice de rentabilidad.

Álvarez (2012) menciona que el valor presente neto, representa el valor actual de los flujos de efectivos futuros generados, y este debe ser positivo, es decir ser mayor al monto de la inversión. La tasa interna de rendimiento representa la ganancia sobre el costo del proyecto en términos de tasa y el índice de rentabilidad es la relación costo beneficio de la alternativa de inversión y financiamiento, considerando el valor actual de los flujos de efectivo y el monto de la inversión.

Los beneficios de la planeación financiera a largo plazo son que permite la fijación de objetivos financieros claros a los que deberá darse seguimiento con la finalidad de evaluar el cumplimiento de los mismos y detectar las desviaciones y causas de las mismas y tomar acciones preventivas y correctivas oportunas, además de ser una herramienta útil para evaluar la toma de decisiones de inversión y financiamiento.

Capital de trabajo

La administración del capital de trabajo, es la parte de la administración financiera que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para determinar los niveles apropiados de inversión y liquidez del activo circulante, así como de endeudamiento y escalonamiento de los vencimientos del pasivo a corto plazo influidos por la compensación entre el riesgo y la rentabilidad. (Ortega, 2008).

Detrás de la administración adecuada del capital de trabajo subyacen dos aspectos fundamentales relacionados con la toma de decisiones en las empresas. 1) el nivel óptimo de inversión en activo circulante. 2) La mezcla adecuada de financiamiento a corto y largo plazo utilizada para apoyar esta inversión en activo circulante. En el primer aspecto se debe

tener en cuenta el equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo. El segundo aspecto implica una compensación entre el riesgo y la rentabilidad, el interés se centra en la forma en que se manejan los activos que no se sustentan en el financiamiento espontáneo, como lo son algunas cuentas por pagar ya programadas o consideradas.

Método

El análisis financiero y planeación financiero se aplicó al proyecto de empresa “Uniformes Industriales de Cajeme”, que se dedicará a la producción y comercialización de uniformes para personal de la industria. Tanto el análisis y la planeación financiera se elaboraron en hojas de cálculo de Excel, siguiendo la siguiente metodología:

- 1) El horizonte de proyección es por cinco años
- 2) Se determinaron los requerimientos de inversión en activos fijos y capital de trabajo
- 3) Se estimaron las ventas por los próximos cinco años
- 4) Se estimaron los costos de producción y gastos de operación por los próximos cinco años
- 5) Se elaboró el estado de resultados por los próximos cinco años
- 6) Se establecieron las políticas de operación en cuanto a crédito clientes y proveedores
- 7) Se elaboró el flujo de efectivo de operación por los próximos cinco años
- 8) Se elaboró el estado de situación financiera por los próximos cinco años
- 9) Se calcularon las razones financieras
- 10) Se calcularon los porcentajes integrales y tendencias porcentuales
- 11) Se calculó el valor presente neto, tasa interna de rendimiento, índice de rentabilidad y periodo de recuperación de la inversión
- 12) Con base en la información anterior se determinó la viabilidad del proyecto.

Resultados

Para una inversión de \$ 1'140,762.00 y con un costo de capital de 12.31% se obtuvo una tasa interna de retorno (TIR) de 44.66%, un valor presente neto de \$ 1'133,762.00, por lo que la TIR muestra un panorama alentador, además el Valor Presente Neto (VPN) de \$ 1'133,672.00 y un índice de rentabilidad de \$ 1.99. En lo que respecta al Periodo de recuperación de la Inversión, este es un tiempo de 2 años con 6 meses y 6 días. Estos resultados en su conjunto indican que el proyecto desde el punto de vista financiero es rentable, por tanto es factible su implementación (ver tabla 1).

Tabla 1. Inversión y flujos de efectivo a valor nominal y valor presente

Periodo	Flujo de efectivo a valor nominal	Flujo de efectivo a valor presente
0	Inversión \$ 1'140,762.00	
1	618,274.62	550,941.00
2	494,733.74	392,202.00
3	538,555.47	380,134.00
4	600,368.51	377,306.00
5	1'026,347.87	574,301.00
Suma	3'278,280.18	2'274,434.00
VPN		1'133,672.00
TIR		44.66%
Índice de rentabilidad		1.99

En la tabla 2, se observa que la aplicación de razones financieras refleja una estructura financiera apropiada, debido a que presenta una liquidez promedio de 2.93, un endeudamiento del 43%, lo cual es aceptable, ya que no representa más del 50% y un margen de utilidad en promedio del 19%. En cuanto al ciclo de efectivo este es de -25 días, debido a que el plazo de pago a proveedores es mayor que el plazo de cobranza a los clientes.

Tabla 2. Razones financieras

	2013	INTERPRERFACIÓ	2012	INTERPRETACIÓ
LIQUIDEZ	<p>La capacidad de pago de la entidad muestra una solvencia considerable sobre sus obligaciones, la cual indica que por cada peso de obligación al corto</p> <p>La capacidad de liquidez de la empresa muestra un aumento con respecto al ejercicio pasado, quedando que por cada peso de obligaciones la empresa puede cubrir en el acto inmediato a su liquidez con \$3.27</p>	<p>La capacidad de pago de la entidad muestra una solvencia considerable sobre sus obligaciones, la cual indica que por cada peso de obligación al corto plazo estos \$2.56 para cubrirla.</p> <p>La capacidad de liquidez de la empresa muestra una disminución con respecto al ejercicio pasado, quedando que por cada peso de obligaciones la empresa puede cubrir en el acto inmediato a su liquidez con \$2.52</p>	2.56	
PRUEBA DEL ACIDO	<p>El efectivo confrontado contra las obligaciones genera que por cada peso en obligaciones se cuenta con \$2.99 para hacer frente en forma inmediata a las obligaciones, es decir la liquidez inmediata no alcanza a cubrir las obligaciones</p> <p>El capital neto de trabajo financiado a largo plazo suma un total de</p>	<p>Efectivo confrontado contra las obligaciones genera que por cada peso en obligaciones se cuenta con \$2.23 para hacer frente en forma inmediata a las obligaciones, es decir la liquidez inmediata no alcanza a cubrir las obligaciones</p> <p>El capital neto de trabajo financiado a largo plazo suma un total de</p>	2.52	
LIQUIDEZ INMEDIATA	<p>El capital neto de trabajo disponible para cubrir las deudas a corto plazo muestra que por cada peso de obligación a corto plazo se cuenta con \$ 2.25 para cubrirlo</p> <p>Por cada peso de activo se cuenta con una obligación de \$0.38</p> <p>Por cada peso de capital contable se cuenta comprometido \$0.61 en pasivos y obligaciones</p>	<p>El capital neto de trabajo disponible para cubrir las deudas a corto plazo muestra que por cada peso de obligación a corto plazo se cuenta con \$1.56 para cubrirlo</p> <p>Por cada peso de activo se cuenta con una obligación de \$0.50</p> <p>Por cada peso de capital contable se cuenta comprometido \$0.89 en pasivos y obligaciones</p>	2.21	
CAPITAL NETO DE TRABAJO	<p>Por cada peso erogado por intereses y gastos financieros se cuenta con \$9.52 para cubrirlo</p> <p>Por cada peso de intereses y deuda en apalancamientos se cuenta con \$4.59 de utilidad antes de intereses e impuestos</p>	<p>Por cada peso erogado por intereses y gastos financieros se cuenta con \$6.65 para cubrirlo</p> <p>Por cada peso de intereses y deuda en apalancamientos se cuenta con \$3.69 de utilidad antes de intereses e impuestos</p>	\$613,266.30	
MARGEN DE SEGURIDAD	<p>Por cada peso obtenido en ventas se</p> <p>Por cada peso de utilidad de operación la empresa genera \$0.37 para cubrir los gastos operativos</p> <p>Por cada peso de ventas de la empresa genera \$0.20 de utilidad neta para cubrir todas las erogaciones</p>	<p>Por cada peso obtenido en ventas se</p> <p>Por cada peso de utilidad de operación la empresa genera \$0.35 para cubrir los gastos operativos</p> <p>Por cada peso de ventas de la empresa genera \$0.18 de utilidad neta para cubrir todas las erogaciones</p>	1.56	
ENDEUDAMIENTO	<p>La empresa tarda 8 días para realizar sus ventas</p> <p>La empresa realiza la cobranza cada 19.98</p>	<p>La empresa tarda 8 días para realizar sus ventas</p> <p>La empresa realiza la cobranza cada 19.98 días</p>	0.50	
PROTECCION DE PASIVOS	<p>La empresa recibe el pago de sus ventas a crédito cada 53.14 días</p> <p>El ciclo de ventas, cobranza y pago a proveedores de la empresa se realiza cada -25.17 días</p>	<p>La empresa recibe el pago de sus ventas a crédito cada 37.40 días</p> <p>El ciclo de ventas, cobranza y pago a proveedores de la empresa se realiza cada -29.42 días.</p>	0.99	
COBERTURA FINANCIERA	9.52		6.65	
COBERTURA TOTAL	4.59		3.69	
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	0.64		0.64	
MARGEN DE UTILIDAD DE OPERACIÓ	0.37		0.35	
MARGEN DE UTILIDAD NETA	0.20		0.18	
PLAZO PROMEDIO DE VENTAS	7.99		7.99	
PLAZOPROMEDIO DE COBRO	19.98		19.98	
PLAZO PROMEDIO DE PAGO	53.14		57.40	
CICLO DE OPERACIÓ	-25.17		-29.42	

Conclusiones y recomendaciones

El proyecto muestra una sana relación en cuanto a sus finanzas y proyecciones, superiores a lo que se obtendría como costo de oportunidad en algún instrumento financiero de renta fija y bajo riesgo, debido a una TIR del 44.66%, además de que muestra una congruencia entre sus flujos de efectivos, por lo que se recomienda invertir en el proyecto según los parámetros observados en las pruebas económicas del mismo.

No obstante se recomienda mantener el índice de endeudamiento controlado debido a la situación económica global la cual muestra preocupación en los mercados internacionales que puedan afectar tanto a los flujos como el servicio de deuda, si bien la fuente de financiamiento es gubernamental y la tasa dentro de los parámetros de los mercados financiero es muy atractiva esto no elimina el riesgo que pueda generar los mercados internacionales y los cambios en variables macroeconómicas, como puede ser la inflación y variaciones en el tipo de cambio, situaciones que si no se prevén y no se cuida el nivel de deuda de la empresa pudiera generar lesiones en la estructura financiera irreversibles, por lo que se recomienda que no se sobre endeude la empresa en los próximos ejercicios. En cuanto al ciclo de operación reflejado en el ciclo de efectivo se propone que se cuiden los plazos de pago a proveedores para evitar el riesgo de la falta de crédito del mismo. Las políticas de operación que la empresa debe establecer es un plazo de crédito al proveedor de 30 días una vez que se haya entregado la mercancía y asegurase mediante contrato el cumplimiento del pago del anticipo del 50% de la compra, para iniciar con los trabajos y el saldo a pagar en un término de 30 días. En cuanto al proveedor negociar un plazo de 45 días. Lo anterior permitirá disponer del efectivo en tiempo oportuno y de esa forma cubrir con las obligaciones de la empresa, repercutiendo en una estructura financiera sana y sólida.

Referencias

- Álvarez, M., y Ochoa, B. (2009). Información Financiera, Base para el Análisis de Estados Financieros. Revista electrónica El Buzón de Pacioli. Núm., 66. Octubre-diciembre.
- Gitman, L. (2007). Principios de administración financiera. 11ª. Edición, Editorial Pearson Educación, México.
- Ochoa, G. (2009). Administración Financiera. 2da. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

- Ortega, A. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. Primera edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Perdomo, A. (2002). *Elementos Básicos de Administración Financiera*. Editorial Cengage Learning. México.
- Rubio D, P. (2007). *Manual de análisis financiero*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/255/
- Wild, J., Subramanyam, K., y Halsey, R. (2007). *Análisis de estados financieros*. 9ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2005). *Finanzas Corporativas*. Séptima edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Capítulo XX. Estudio del entorno de negocios para una empresa comercializadora de combustibles

Luis Felipe Nieto Gutiérrez & Alfredo Camargo Valenzuela

Resumen

El petróleo fue conocido desde la antigüedad, ya que con un asfalto derivado del petróleo se han creado proyectos importantes que han marcado la historia a través de los años, actualmente el petróleo es la fuente de energía más importante de la sociedad, si nos ponemos a pensar que pasaría si se acabara repentinamente nos daríamos cuenta de la dimensión de la catástrofe: los aviones, los automóviles, los barcos, las centrales térmicas, muchas calefacciones dejarían de funcionar.

Grupo Pérez Álvarez ejerce uso en la transformación, transportación y almacenamiento de la fuente más usual de energía, el petróleo y sus derivados, con un periodo de más de 50 años en el ramo, organización de gran nivel de rango que con el paso del tiempo se ha hecho la diferencia.

Del petróleo se deriva una serie de compuestos que por una serie de procesos químicos y físicos, se consiguen separar estos compuestos a partir de los cuales se producen diferentes productos, los cuales se denominan derivados del petróleo. Estos derivados del petróleo son muy importantes para las personas porque al margen de que son la principal fuente energética del mundo, también se emplean para la fabricación de medicinas, fertilizantes, productos alimenticios, plásticos, materiales para la construcción, pinturas, textiles, etc., que son productos de gran relevancia para la humanidad. Por todo esto el petróleo cada vez es más importante en la vida de las personas y a la vez, es más escaso. Como consecuencia el proceso de separación de los componentes del petróleo cada vez es más complejo pero más costoso. Este aumento del precio del crudo hace que la economía del mundo dependa cada vez más del petróleo.

Es importante mencionar que el petróleo como anteriormente se ha mencionado es el motor indispensable hasta el día de hoy, Grupo Pérez Álvarez enfoca su operación en el comportamiento que tiene el petróleo como la fuente más importante se dará a conocer a continuación la gran participación que tiene el petróleo dentro de la economía global dando así como factor clave para la orientación y el buen camino, logrando así con el buen funcionamiento que se le aplicará para el fortalecimiento y crecimiento de las economías mundiales.

Palabras claves: Entorno, Tendencias, Combustibles, Responsabilidad social

Introducción

Dada la importancia creciente que el petróleo está teniendo y ha tenido durante los últimos años, se ha querido analizar desde el punto de vista económico, qué consecuencias tendrá el agotamiento del petróleo, que se producirá en el corto plazo, analizando pues los impactos sobre la oferta y demanda de este bien afectando y favoreciendo a su vez a organizaciones

dedicadas al apoyo de la venta del combustible como Grupo Pérez Álvarez y así como también la de los productos complementarios y substitutivos.

El gas como componente esencial se relaciona con diferentes aspectos con el petróleo y sus derivados, como uso en refinería u otros como materia prima en la utilización atrae consigo aspectos tecnológicos al manejo. Mucho de lo anteriormente mencionado tiene aplicación en el transporte de gas por gasoductos, la construcción de los mismos precisa de una tecnología especializada para obtener resultados deseados.

Como hoy en día están sufriendo las economías desarrolladas, los precios del petróleo han aumentado substancialmente en los últimos años a causa de los conflictos que se están viviendo en los países productores, entre otros motivos. La innovación del gas natural en México en 1995 tiene como objetivo la apertura del sector en el país como promover el desarrollo eficiente de la infraestructura de la fuente de energía en ductos y terminales de almacenamiento, en beneficio de los usuarios finales tales como: la industria, comercio, servicios y hogares.

En este artículo se hablará acerca de la innovación en el manejo de almacenamiento de combustibles, que consiste también en realizar de manera conjunta, la unificación de empresas con intención del ramo del uso ambiental de fuentes de energías futuras con la que la economía pretende guiar su crecimiento.

El objetivo de este trabajo es desarrollar un análisis microeconómico sobre los ajustes que espera sucedan en el mercado de energéticos en la región Sur de Sonora.

Antecedentes de la empresa

Fue en el año de 1961 cuando se fundó la primera empresa del grupo, la cual llevó por nombre “Jesús Fernando Pérez Álvarez” al igual que con su visión emprendedora cambia su razón social al de “Pérez Álvarez, S.A.de C.V., cuyo giro principal es la compra-venta de gasolina y diesel centrifugado.

En 1975 es fundada en Ciudad Obregón, Sonora, México, la segunda empresa del grupo, llevando por nombre “Transportes Pérez Álvarez, S.A. de C.V.” cuya actividad principal es la de prestar servicio de transportación especializado de productos peligrosos en vehículos tipo tanque para lo cual cuenta con 38 unidades de las cuales 18 equipos están al servicio de PEMEX ubicadas en Rosarito, Baja California Norte, Hermosillo, Guaymas, Ciudad Obregón, Sonora y Tula, Hidalgo. En cuanto a los equipos al servicio de las filiales Obregón, Villa Juárez y Hermosillo están para atender a clientes en todo el Estado de Sonora, parte de Sinaloa y Baja California norte.

En el año de 1983 abren sus puertas las oficinas administrativas del grupo, en donde se encuentra la dirección general y sus asistentes y para 1984 se integra al grupo una nueva empresa “Servi-Aeropuerto Obregón, S.A. de C.V.” ubicada sobre la carretera México-Nogales en el kilometro 1825 pasando a ser la segunda estación de servicios del grupo.

Para 1989 se fundó “Combustóleo de Sonora, S.A. de C.V.” ubicada en el parque industrial de Cd. Obregón cuyo giro principal es la compra, venta y distribución de combustóleo pesado y diesel centrifugado la que se convierte en empresa matriz al fusionarse con la “Distribuidora Peral” en el 2001 y con “Combustibles de Villa Juárez y Combustibles y Lubricantes Pitic” en el 2003, convirtiéndose éstas ultimas en sucursales una ubicada en Villa Juárez y otra en la ciudad de Hermosillo, Sonora.

Para 1994 abren sus puertas la tercera estación de servicios del grupo con el nombre de “Servicios Villa Juárez, S.A. de C.V.” ubicada en la ciudad de Villa Juárez, Sonora.

En el 2000 se pone en funcionamiento el departamento de recursos humanos, al cual se doto de un aula de capacitación con todo lo necesario para brindar el curso de capacitación y adiestramiento, así como para realizar juntas y pláticas con el personal. Este departamento atiende a todas las empresas del Grupo Pérez Álvarez.

Marco teórico

Una sociedad, es la unión de dos o más personas que se obligan a efectuar aportaciones en común (Efectivo o especie), con la finalidad de realizar operaciones de lucro (Morales 2006).

Una empresa es una organización formada por recursos que se cambian entre si (recurso humano, recurso técnico, recurso financiero, recurso material) y son coordinados por una autoridad que toma decisiones para el logro de objetivos de la misma. (Morales 2006).

Un empresario se refiere a todo individuo que realiza una actividad económica (Morales, 2006).

Una persona moral es una entidad formada por dos o más personas físicas, que persigue fines comunes y a la que la ley le reconoce capacidad para tener derechos y obligaciones. Ejemplos de estas lo son: las sociedades, los sindicatos y las asociaciones, entre otras.

El régimen fiscal es un conjunto de normas e instituciones que definen el gobierno u organización de algo. Por otro lado, fiscal se define como todo lo relativo a las normas reguladoras para la obtención de ingresos tributarios por parte del Estado.

Entorno del Negocio.

El entorno de los negocios comprende en primer lugar el desarrollo económico, medido por índices como el Producto interno bruto (PIB), la paridad del poder adquisitivo (PPA), el capital, los indicadores sociales y los indicadores económicos. A su vez el desarrollo económico es movido por la innovación que requiere de la adquisición de las competencias necesarias y la protección de la propiedad intelectual; el sistema político, la geografía y la educación. (Varían 2006)

En segundo lugar, el entorno económico comprende las economías de transición que se refiere a los cambios que se presentan actualmente en los países, por ejemplo, la transición

hacia la democracia, el sistema de libre mercado, la desregularización, la privatización y los sistemas legales. (Varían 2006)

Por último, el entorno de los negocios comprende el sistema mundial de comercio cuyas bases son el desaparecido GATT, hoy en día la Organización mundial de comercio (OMC) que busca lograr disminuir los aranceles, aumentar el comercio mundial y por ende, incrementar los ingresos de todos los países miembros.

Al realizar negocios internacionales, las empresas deben considerar varios factores que influyen y pueden llegar a afectar los negocios, los sistemas políticos, económicos, legales, los derechos de propiedad y los determinantes del desarrollo económico son algunos de ellos. (Varían 2006)

Tendencia Demográfica.

El estudio sobre la cuestión demográfica depende necesariamente del análisis de la población y del territorio en que se asienta. Así, comprender la dinámica demográfica de México es indispensable para una adecuada interpretación de los distintos retos que enfrentamos en materia de empleo, vivienda, seguridad social, desarrollo y asistencia social, entre otros ámbitos.

(INEGI 2012)

Para determinar el comportamiento de la tendencia demográfica empresarial es necesario el análisis en donde el sector pretende implementar y desarrollar su sistema de compatibilidad para el otorgamiento de productos o servicios el cual ofrece.

La dinámica poblacional de México comenzó a tener una rápida transformación, así como también en nuestro Estado; dentro Sonora como en cualquier otro estado se ha percibido un profundo nivel de crecimiento poblacional. (INEGI 2012)

Localidades más pobladas.

Municipio	Localidad	Habitantes (año 2010)
Hermosillo	Hermosillo	715 061
Cajeme	Ciudad Obregón	298 625
Nogales	Heroica Nogales	212 533
San Luis Río Colorado	San Luis Río Colorado	158 089
Navojoa	Navojoa	113 836
Guaymas	Heroica Guaymas	113 082
Agua Prieta	Agua Prieta	77 254
Caborca	Heroica Caborca	59 922
Puerto Peñasco	Puerto Peñasco	56 756
Empalme	Empalme	42 516

INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010.

El estudio la población es importante para cualquier empresa, Grupo Pérez Álvarez podrá determinar el crecimiento mediante estudios aplicados, ya que la demanda del servicio u ofrecimiento del producto la entidad lograra saber a qué tipo de situación se enfrentara a corto plazo, mediano y largo plazo. (INEGI 2010).

Tendencia Evolución de los Sistemas Económicos.

Uno de los rasgos recientes de las estrategias de las principales de las principales compañías petroleras es la transformación de empresas petroleras a empresas energéticas. Las empresas petroleras tradicionales de manera individual o mediante empresas conjuntas con otras compañías, han comenzado a realizar importantes inversiones en la producción, transporte y distribución del combustible.

Hay un reconocimiento generalizado en relación a que el petróleo seguirá siendo la fuente energética más común y predominante se estima que en su participación de consumo mundial de energía solo decrecerá ligeramente de un nivel actual de 39% a 38% en el 2025

según la Agencia Internacional de Energía, el uso creciente del petróleo será demandado por el sector de transportes en los países industrializados, mientras que el uso del petróleo para la generación de electricidad podría tener una ligera declinación a favor del gas natural. En los países en desarrollo se espera un incremento en el consumo de petróleo para todos los usos. Como la infraestructura necesaria para expandir el uso del gas natural no se ha desarrollado en ciertos países, como en otros países industrializados, no se espera que este recurso genere los niveles crecientes de demanda en los países en desarrollo.

La mayoría de los pronósticos de las empresas energéticas especializadas coinciden en señalar que la producción mundial del petróleo y gas natural continuara aumentado y no peligrará a seguridad de suministro, por lo que estas fuentes de energía seguirán predominando en el futuro. Esta tendencia queda además reforzada por el débil desarrollo y crecimiento de las energías renovables y de la nuclear, que seguirán siendo reducidas en el futuro, toda vez que son costosas y competitivas.

Tendencia Tecnológica.

El uso de alta tecnología emergente no implica grandes costos de instalación y funcionamiento, por el contrario, es debido al uso de esa tecnología que el sistema se puede aplicar a una escala popular en pequeñas, medianas y grandes flotas de vehículos, así como a vehículos familiares o personales.

El transporte de combustible es un rubro de alta complejidad y de carácter estratégico para el desarrollo del país. Es por esto que debe realizarse con un alto nivel de profesionalismo y los más altos medios tecnológicos y de seguridad disponible. Para ello, existen normas y leyes establecidas, a fin de que las operaciones se desarrollen de manera exitosa, evitando el riesgo y mantener así, a máxima capacidad la actividad de la industria nacional.

En relación de la transportación de combustibles es de manera por medio de vía terrestre, almacenado en auto tanques por cantidades significativas en donde la empresa procura la seguridad al cliente por medio del surtido del combustible requerido, basándose principalmente en la satisfacción del cliente Transportes Pérez Álvarez cuenta con un sistema de rastreo satelital ya implementado en donde se realizan maniobras en las que los

auto tanques pueden dirigirse al cliente de manera segura, por medio del rastreo satelital se pueden detectar irregularidades o desvíos en donde se encuentra el auto tanque así como también la desviación de los mismos.

Este sistema incorpora tecnología de última generación en electrónica, a través de él se obtiene alta seguridad en la identificación así como fiabilidad en las transacciones. El sistema fue desarrollado para atender los requerimientos comerciales tanto en gasolineras como en pequeños y grandes consumidores, brindando seguridad en la carga de combustibles.

Otro uso común del Rastreo Vehicular es el de asegurar el cargamento que se transporta considerando que este tiene un valor considerable, ya que el sistema permite en caso de robo encontrar el vehículo, hay proveedores que ofrecen asesoría legal y prometen recuperar el vehículo en poco tiempo.

Futuro del transporte en materia de rastreo satelital.

Hoy en día la innovación en la tecnología puede lograr un sustento o crecimiento en las organizaciones, se debe de tomar en cuenta que invertir en tecnología, no se debe ver de manera negativa ni como un gasto en el cual no se recuperaran, por lo contrario la innovación logra llevar a las organizaciones a otro nivel de superioridad y competencia.

El futuro que se espera dentro del sistema de rastreo que nos puede ayudar para reducir costos, ya que con este sistema podemos saber la cantidad de combustible que utiliza el vehículo, información de cuanto acelera el conductor o frena, permitiéndonos así calcular el desgaste de partes, la presión del aire ejercido en el vehículo dependiendo de los lugares que transita, todo esto nos sirve para programar mantenimiento correctivo o realizar mantenimiento preventivo, y por lo tanto reducir costos.

Entre los productos que las diferentes empresas ofrecen y utilizan se encuentran diferentes sistemas en línea, es decir, sistemas de transmisión de datos inalámbricos los cuales son variados dependiendo de su uso y van desde mensajes sms, portales en Internet, dispositivos ocultos, GPS, geolocalizadores, entre otros.

Con la innovación del sistema de rastreo dentro de la empresa se idealiza mejorar el uso del rastreo en donde el sistema podrá diagnosticar el funcionamiento del auto tanque cuando este mismo se encuentre en vías del transporte del combustible logrando así una mayor eficiencia.

Tendencia: Competencia Global.

Los mercados se están moviendo: Dado el avance de la globalización, el decrecimiento de las barreras de comercio y la fuerza de trabajo móvil, la industria de transporte y logística está creciendo más que el promedio. Expandiendo sus servicios las compañías de transporte y logística están dominando la cadena de abastecimiento hacia delante y hacia atrás.

Retos de Transporte y Logística en los próximos 5 años.

Maximizar ingresos.

Gestionar riesgos impositivos.

Prevenir el fraude. (Robo de Mercancías por parte de los operadores).

Fusiones y adquisiciones como facilitadores de reestructuración de la industria

Movilidad internacional y empleo entre territorios

Oportunidades en mercados emergentes

Financiación de infraestructura de transporte

En estos tiempos de cambio, que requieren las empresas de transporte y logística. Se ocupa de Transparencia financiera, procesos de administración de riesgos y tecnología de punta.

Responsabilidad Social.

La responsabilidad social es el interés que muestran las empresas por el bienestar de la sociedad entera; consta de obligaciones que están más allá de las requeridas por la ley o por contrato.

El Distintivo ESR es un reconocimiento otorgado anualmente en México por el Centro Mexicano de Filantropía (Cemefi)

-Agrega valor a la marca

-rentabilidad a la empresa.

-Se acredita ante sus empleados, inversionistas, clientes, y sociedad en general, como una organización socialmente responsable como parte de su cultura y estrategia de negocio.

Alianzas Estratégicas

Las Alianzas Estratégicas son acuerdos cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr Ventajas Competitivas, que no alcanzarían por sí mismas a corto plazo sin gran esfuerzo.

Las alianzas estratégicas permiten: Compartir información, Experiencia, Clientes, Llegar a otro mercado, Reducir los costos, Aumentar las ventas entre otras

Planteamiento del problema

En la actualidad, la industria petrolera en México, a cargo de Petróleos Mexicanos PEMEX, constituye la fuente número uno de las aportaciones que recibe del Gobierno Federal. Y si es bien cierto que esta importantísima empresa paraestatal genera ingresos sustanciosos por ello de manera sustancial es importante generar expectativas para un crecimiento dentro del país y a favor de la economía global favoreciendo a Grupo Pérez Álvarez.

Resulta innegable la necesidad de realizar inversiones de gran magnitud que permitan una mayor modernización como lo es la implementación de nueva tecnología para el procesamiento y optimización del recurso no renovable. Grupo Pérez Álvarez con las innovaciones de fuentes energéticas es importante retomar las expectativas que se afrontan en la sociedad.

Es de suma importancia mencionar que en la actualidad la humanidad ha buscado y tratado de implementar nuevas formas de energías ambientales para la transformación de los sectores industriales, así como el uso común como en el hogar. Todo esto lleva consigo la renovación de la economía mundial afectado a las organizaciones que con el paso del tiempo han hecho que el uso del petróleo y sus derivados sea el motor que mueve el mundo, cabe mencionar que el crudo es un recurso finito, que se significa esto, que con el paso del tiempo la materia prima poco a poco se ha agotado. Todo esto implica que con las innovaciones de

la tecnología se vean forzadas a ampliar su gama de investigación y en la aplicación para la mejora del clima ambiental por el cual el mundo afronta.

Objetivo

Realizar un análisis del entorno de la organización para la implementación de nuevas estrategias en distribución, logística, transportación y expansión de la venta de combustibles que maneja Grupo Pérez Álvarez a través del estudio de tendencias así como la definición de sus valores éticos como parte de la estrategia de posicionamiento del crecimiento de esta empresa.

Metodología

En esta investigación el sujeto de estudio fue la empresa Grupo Pérez Álvarez, con la finalidad de realizar el estudio del mercado para el crecimiento de la empresa

Los materiales directos fueron los siguientes: material de Maestría en investigación, artículos, fuentes confiables de internet, presencia en las operaciones de la empresa investigaciones de las distintas tendencias demográficas, Tecnológicas, Evolución de sistemas económicos y competencia global en el país y estado para aplicarlos directamente al presente trabajo, obteniendo con esto los resultados del proyecto.

El procedimiento a seguir para la realización de esta investigación fue la siguiente:

Etapa No.1

Sujeto de Estudio: Estudio general del Corporativo Grupo Pérez Álvarez; Investigación en la empresa para conocer su Clasificación en Tamaño, Giro, Sector, Tipo de Sociedad, y Régimen Fiscal al que pertenece. Así como también se investigo de los antecedentes de Grupo Pérez Álvarez.

Procedimiento: Entrevista directa con el equipo Gerencial y fuentes de confiables del Grupo para obtener dicha información como lo son páginas de internet y libros de la empresa.

(<http://grupogpa.com/transportes/index.html>).

Etapa No.2

Sujeto de Estudio: Tendencias a 5 años. (Demográfica, Evolución de los sistemas económicos, Tecnológica, Competencia Global).

Procedimiento: Realización de investigación del comportamiento de las tendencias a 5 años, hablando en el aspecto Regional y Nacional. Por medio de fuentes confiables.

Etapa No.3

Objeto de Estudio: Responsabilidad Social.

Procedimiento: Entrevista directa con el equipo Gerencial e investigación en la ciudad para ver en lo qué puede aportar el Grupo a la sociedad.

Resultados

Después de la aplicación de la metodología los resultados de la investigación son los siguientes:

Resultados Etapa No.1 (Estudio general del Corporativo Grupo Pérez Álvarez):

El grupo se dedicado a la compra-venta, almacenamiento, distribución y servicio de transportación de combustibles, las cuales son; Combustóleo pesado, Diesel industrial, Diesel Marino y ofrecen el servicio de venta de gasolina magna y Premium por medio de sus gasolineras.

Este mismo realiza su transportación de los combustibles por medio de sus tracto-camiones y junto con las Plantas de almacenamiento y distribución de Combustóleo de Sonora S.A. de C.V. proveen de Combustibles a las gasolineras del grupo; Servicios Villa Juárez, Serví-Aeropuerto Obregón S.A. DE C.V. y Pérez Álvarez, S.A de C.V.

Grupo Pérez Álvarez, tiene el equipo necesario para transportar los combustibles de PEMEX a sus plantas de almacenamiento, por medio de tractos-camiones de la empresa Transportes Pérez Álvarez S.A de C.V. (TPA), esta ultima dedicada a la transportación de combustibles en rutas federales, estatales y municipales. Esta empresa desde 1975 cumple con todos los

requerimientos y reglamentación en el servicio de transportación de PEMEX. La prioridad es asegurar cumplir con las exigencias de los clientes satisfaciendo los requerimientos de entrega y descarga en tiempo y forma en todos los viajes bajo las más estrictas normas de Calidad, Seguridad y Protección al Medio Ambiente, con un sistema basado en las normas ISO 9000.

Se tienen oficinas ubicadas estratégicamente en las ciudades de Cd. Obregón y Hermosillo, Sonora. Se cuenta con taller de servicio propio con personal capacitado en el ámbito Operativo y Administrativo para la atención de los equipos.

Las empresas que componen este grupo son las siguientes:

Combustóleo de Sonora S.A. de C.V. (CSO)

Trasportes Pérez Álvarez S.A. de C.V. (TPA)

Pérez Álvarez S.A. DE C.V. (PASA)

Serví-Aeropuerto Obregón, S.A. de C.V. (SAOSA)

Servicios Villa Juárez S.A. de C.V. (SVJ).

Grupo Mayfer S.A. de C.V. (MAYFER).

Motor Autos de Obregón, S.A. de C.V. (NISSAN)

Combustóleo de sonora S.A. de C.V. Cuenta con 3 Plantas de Almacenamiento y Distribución de combustibles ubicadas en: Hermosillo, Villa Juárez y otra en Ciudad Obregón siendo esta ultima la Matriz en el Grupo.

Trasportes Pérez Álvarez S.A. de C.V. también cuenta con sus sucursales una de ellas en la capital de Hermosillo y otra en Ciudad Obregón siendo esta ultima la Matriz de transportes en el grupo y además tiene un valor agregado al contar con un taller y centro de verificación vehicular para la reparación y mantenimiento de la unidades del grupo.

Cada empresa tiene sus oficinas administrativas, tanto en Hermosillo, Cd. Obregón y Villa Juárez, Sonora. Siendo la oficina central en Cd. Obregón, Sonora (Empresa Peral).

Clasificación de la empresa en base a su Tamaño, Giro, Sector, Tipo de Sociedad, y Régimen Fiscal.

Grupo Pérez Álvarez pertenecen al giro comercial del Sector de servicios, esto por la compra-venta, almacenamiento, distribución, transportación de y prestación de servicios de transportación de combustibles.

El grupo se conforma por un total de 6 empresas y una aliada formando un total de 200 empleados convirtiéndola en una Mediana empresa. Es un grupo regional que ofrece sus servicios a todo el Estado de Sonora y Noroeste del país.

Sus empresas son persona Moral, constituidas legalmente como Sociedad Anónima de Capital Variable, formando parte del Régimen Fiscal General, por lo que están obligados al pago del Impuesto al Valor Agregado I.V.A (16%) Retenciones a terceros (I.V.A 10.67% I.S.R 10%) Retención de I.V.A. a Fletes 4%. Deberá cumplir mensualmente con el Impuesto sobre la Renta (I.S.R 30%) y para contribuyentes; el Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU 17.5%).

También deberá presentar anualmente sus declaraciones informativas de Operaciones a terceros (DIOT) y la declaración informativa múltiple (DIM), establecido por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público. (SHCP).

Resultado Etapa No.2 (Tendencias Demográficas, Evolución de los sistemas económicos, Tecnológicas y Competencia Global a 5 años en la región).

Tendencia Demográfica:

Propuesta para la realización de estudios de mercado para la apertura de nuevas sucursales gasolineras en nuevos fraccionamientos, con esto permitiendo su expansión en el ramo de la prestación de servicios en combustibles y con ello encaminado la renta de su terreno por medio de arrendamiento para locales comerciales de auto-servicio y/o farmacias que estén a un lado de las gasolineras.

Tendencia Competencia Global:

Se propone que Grupo Pérez Álvarez ofrezca sus servicios por instalación de nuevas empresas e industrias en el Recinto Fiscal Estratégico de Sonora. (REFIESON).

Tendencia Evolución de Sistemas Económicos.

Propuesta en innovación y participación al nuevo mercado del gas natural en la región para su transportación y comercialización por parte de Grupo Pérez Álvarez que van de la mano con el desarrollo sustentable y medio ambiente.

Tendencia Tecnológica.

Propuesta para el uso de tecnología de punta con la utilización de dispositivos de rastreo satelital en los móviles, dando como resultado la eficiencia de tiempo en el traslado y seguridad en la transportación de la mercancía, mejorando los resultados en Inventarios y rentabilidad en la empresa.

Resultado Etapa No.3 (Responsabilidad Social).

Compromiso con la Sociedad; Ayudar al más necesitado.

Se propone ayuda comunitaria entre los mismos empleados del Grupo para patrocinar con regalos y despensas a niños huérfanos de casas hogares.

Se propone hacer mancuerna con el sector público (Municipio, estado y federación), instituciones de gobierno, organismos públicos descentralizados, universidades, centros de investigación y las agrupaciones privadas, comerciales e industriales (canaco). Para el desarrollo de proyectos que den conciencia y sustentabilidad del uso responsable de combustibles. (Tendencia Social).

Conclusión

Grupo Pérez Álvarez, empresa dedicada al almacenamiento, distribución y transportación de Combustibles se le pronostica un área de oportunidad muy positiva, ya que están en desarrollo proyectos muy importantes para el sur del estado, como lo es el Recinto Fiscal Estratégico del Estado de Sonora (REFIESON), ya que con esto llegara mas industria al estado, lo que permitirá al grupo crecer ofreciendo sus servicios a nuevas industrias.

También con la llegada del gas natural al Sur del estado, es un área de oportunidad muy importante para el Grupo, ya que en lugar de competir con el gas natural, puede ser aliado en la compra-venta y transportación de este recurso, de esta manera abasteciendo a las industrias, empresas y hogares de las ciudades del sur del estado como; Cd. Obregón, Guaymas, Navojoa, Huatabampo, entre otras.

Con anteriormente mencionado, no esta demás refrendar que con el desarrollo de estos proyectos mejorara la economía del sur del Estado de Sonora, beneficiando de manera directa al sector industrial y permitiendo a Grupo Pérez Álvarez aumentar su crecimiento financiero y económico.

Referencias

Lechuga Santillán Efraín. Enero 2012, Ley del Impuesto sobre la Renta. Cuadragésima tercera edición, Ediciones Fiscales ISEF, S.A. México.

Lechuga Santillán Efraín. Enero 2012, Ley del Impuesto al Valor Agregado. Cuadragésima tercera edición, Ediciones Fiscales ISEF, S.A. México.

Al R. Varian Microeconomía Intermedia, 7ma. Edición, Mexico2006. Antoni Bosch, editor, S.A.

Biblioteca ITSON– Constitución legal y fiscal de una empresa. Blanca Rosa Ochoa Jaime (Obj), Sergio Aharon Moreno Velarde, María Del Pilar Ruiz Audeves.
<http://biblioteca.itson.mx/oa/des/constitucion/oa/index.html>

Macaria. – Tipos de sociedades, beneficios, proceso de constitución de sociedades. Lic. Roberto Ríos, Lic. Laura Alemán, Lic. Vanessa Méndez. (Abogados y representantes de la cía. en México. <http://www.marcaria.com.mx/tipos-de-sociedades-y-su-constitucion.htm> (Página visitada 15 de Noviembre del 2012).

Ley agraria (2012). <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/13.pdf> (Página visitada del 15 de Noviembre del 2012).

Ley de sociedades civiles (2012). –
<http://www.normateca.gob.mx/Archivos/LEY%20FEDERAL%20DE%20FOMENTO%20A%20LAS%20ACTIVIDADES%20REALIZADAS%20POR%20ORGANIZACIONES%20DE%20LA%20SOCIEDAD%20CIVIL.PDF> (Página visitada del 15 de Noviembre del 2012).

Ley de sociedades mercantiles (2012). <http://leyco.org/mex/fed/144.html> (Página visitada del 15 de Noviembre del 2012).

Ley del Seguro Social (IMSS 2012) <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/92.pdf>
(Página visitada del 16 de Noviembre del 2012).

Morales, P. (2006) Comenzar a construir su empresa.
<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/36057.html> (Página visitada del 15 de Noviembre del 2012).

Secretaría de Relaciones Exteriores (2012).
<http://www.sre.gob.mx/images/stories/doceventos/2012/mayo/conaceadm.pdf> (Página visitada del 15 de Noviembre del 2012).

Ley de Sociedades Mercantiles. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf>
(Página visitada del 16 de Noviembre del 2012).

Ley del Impuesto al Valor Agregado.
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/liva.htm> (Página visitada del 17 de Noviembre del 2012).

Código Fiscal de la Federación. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf>
(Página visitada del 15 de Noviembre del 2012).

Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única.
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/LIETU.doc> (Página visitada del 14 de Noviembre del 2012).

Ley del Impuesto Sobre la Renta.
http://www.sat.gob.mx/sitio_internet/informacion_fiscal/leyes/52_19797.html
(Página visitada del 14 de Noviembre del 2012).

Ley Federal del Trabajo. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf>
(Página visitada del 18 de Noviembre del 2012).

Capítulo XXI. Análisis Microeconómico de los Ajustes en el Mercado de Energéticos en el Sur de Sonora, a partir de la entrada a la Industria del Gas Natural.

*Luis Felipe Nieto Gutiérrez, Alfredo Camargo Valenzuela
& Zulema Isabel Corral Coronado
zulema.corral@itson.edu.mx*

Resumen

El consumo mundial de energía primaria va en aumento, el petróleo crudo forma parte esencial de este portafolio energético global, ocupando el primer lugar de la demanda total, donde Grupo Pérez Álvarez ha tomado como factor clave para el desarrollo sectorial donde se han implementado bases y métodos para el crecimiento mismo dando frente a la reciente estabilización en la visión de la industria petrolera nacional en la declinación de la producción y la mejora en la tasa de restitución de reservas de nuestro país durante los últimos años.

Los avances en exploración y desarrollo de reservas mediante proyectos de inversión se vieron afectados por la contracción de la economía, que restringió el financiamiento a nivel mundial y mantiene en incertidumbre el desarrollo de infraestructura de exploración de yacimientos y producción de crudo en algunos países. Esta prospectiva parte de panorama mundial para después mostrar la evolución histórica nacional y finalmente expone el escenario esperado de producción de petróleo crudo en México. La economía en el ámbito del crudo son factores que correlación a Grupo Pérez Álvarez en estimar un análisis para la medición de alternativas claves donde integrando sus ideas concretan un camino fuerte en la economía global.

El diagnóstico de la microeconomía se deriva de partes sustanciales donde abarca gran campo, dando a así a la organización cierto índice de comportabilidad en la economía, como referencia de la extracción del petróleo crudo y dar un margen de dirección en los derivados que Petróleos Mexicanos (PEMEX) implica en las empresas como Grupo Pérez Álvarez aplica a según dada la demanda y oferta del energético base.

Palabras claves: Entorno, Microeconomía, Energético, Global, Economía

Introducción

Dada la importancia creciente que el petróleo está teniendo y ha tenido durante los últimos años, se ha querido analizar desde el punto de vista económico, qué consecuencias tendrá el agotamiento del petróleo, que se producirá en el corto plazo, analizando pues los impactos sobre la oferta y demanda de este bien afectando y favoreciendo a su vez a organizaciones dedicadas al apoyo de la venta del combustible como Grupo Pérez Álvarez y así como también la de los productos complementarios y substitutivos.

El gas como componente esencial se relaciona con diferentes aspectos con el petróleo y sus derivados, como uso en refinería u otros como materia prima en la utilización atrae consigo

aspectos tecnológicos al manejo. Mucho de lo anteriormente mencionado tiene aplicación en el transporte de gas por gasoductos, la construcción de los mismos precisa de una tecnología especializada para obtener resultados deseados.

Como hoy en día están sufriendo las economías desarrolladas, los precios del petróleo han aumentado substancialmente en los últimos años a causa de los conflictos que se están viviendo en los países productores, entre otros motivos. La innovación del gas natural en México en 1995 tiene como objetivo la apertura del sector en el país como promover el desarrollo eficiente de la infraestructura de la fuente de energía en ductos y terminales de almacenamiento, en beneficio de los usuarios finales tales como: la industria, comercio, servicios y hogares.

El Sistema Nacional de Gasoductos (SNG) concreta que en el país un gran número de usuarios potenciales no tienen acceso al gas natural, simplemente por falta de gasoductos que se lleve a ciudades o zonas de consumo.(SNG/ Prospectiva del Mercado del Gas Natural.

Antecedentes

En nuestros días la sociedad tecnológica moderna depende totalmente de una amplia variedad de recursos minerales derivados de la litosfera para producir energía. Desde principios del siglo XX dos nuevos recursos geológicos empezaron a sustituir al carbón como fuente principal de energía: el petróleo y el gas natural. Además del petróleo proporciono compuestos hidrocarburo que servían para sintetizar un sinnúmero de compuestos químicos nuevos, los petroquímicos, que constituyen materiales esenciales en la industria y en la vida actual (Álvarez, 2007)

El petróleo fue conocido desde la antigüedad, ya que con un asfalto derivado del petróleo se han creado proyectos importantes que han marcado la historia a través de los años, actualmente el petróleo es la fuente de energía mas importante de la sociedad, si nos ponemos a pensar que pasaría si se acabara repentinamente nos daríamos cuenta de la dimensión de la catástrofe: los aviones, los automóviles, los barcos, las centrales térmicas, muchas calefacciones dejarían de funcionar.

Grupo Pérez Álvarez ejerce uso en la transformación, transportación y almacenamiento de la fuente más usual de energía, el petróleo y sus derivados, con un periodo de más de 50 años en el ramo, organización de gran nivel de rango que con el paso del tiempo se ha hecho la diferencia.

Del petróleo se deriva una serie de compuestos que por una serie de procesos químicos y físicos, se consiguen separar estos compuestos a partir de los cuales se producen diferentes productos, los cuales se denominan derivados del petróleo. Estos derivados del petróleo son muy importantes para las personas porque al margen de que son la principal fuente energética del mundo, también se emplean para la fabricación de medicinas, fertilizantes, productos alimenticios, plásticos, materiales para la construcción, pinturas, textiles, etc, que son productos de gran relevancia para la humanidad. Por todo esto el petróleo cada vez es más importante en la vida de las personas y a la vez, es más escaso. Como consecuencia el proceso de separación de los componentes del petróleo cada vez es más complejo pero más costoso. Este aumento del precio del crudo hace que la economía del mundo dependa cada vez más del petróleo. (Roberts Paul 2004).

Es importante mencionar que el petróleo como anteriormente se ha mencionado es el motor indispensable hasta el día de hoy, Grupo Pérez Álvarez enfoca su operación en el comportamiento que tiene el petróleo como la fuente más importante se dará a conocer a continuación la gran participación que tiene el petróleo dentro de la economía global dando así como factor clave para la orientación y el buen camino, logrando así con el buen funcionamiento que se le aplicará para el fortalecimiento y crecimiento de las economías mundiales.

El trabajo se centra en discutir y comparar los efectos que pueden presentarse en la industria de los energéticos en Cd. Obregón, con el ingreso de una nueva fuente de suministro de energía para las empresas locales: la construcción del gasoducto se planea el inicio del mismo en noviembre próximo del presente año y se convertirá en el ducto de gas más grande de México, y se espera que inicie operaciones en abril del 2013, donde se esperara la introducción del gas rodado en el sur de Sonora a través de un apoyo de Pemex.

Grupo Pérez Álvarez (GPA) suministra las fuentes de energías más comunes para la región, determinado por distintos y útiles combustibles para el desarrollo de la misma en la sociedad y la industria, siendo tales: diesel marino, diesel bajo en azufre, diesel, combustóleo pesado. Las principales industrias a quienes provee GPA son la industria pesada la industria minera, donde se manejan grandes cantidades de materia prima y energía.

Planteamiento del problema

En la actualidad, la industria petrolera en México, a cargo de Petróleos Mexicanos PEMEX, constituye la fuente número uno de las aportaciones que recibe del Gobierno Federal. Y si es bien cierto que esta importantísima empresa paraestatal genera ingresos sustanciosos por ello de manera sustancial es importante generar expectativas para un crecimiento dentro del país y a favor de la economía global favoreciendo a Grupo Pérez Álvarez.

Resulta innegable la necesidad de realizar inversiones de gran magnitud que permitan una mayor modernización como lo es la implementación de nueva tecnología para el procesamiento y optimización del recurso no renovable. Grupo Pérez Álvarez con las innovaciones de fuentes energéticas es importante retomar las expectativas que se afrontan en la sociedad.

Es de suma importancia mencionar que en la actualidad la humanidad ha buscado y tratado de implementar nuevas formas de energías ambientales para la transformación de los sectores industriales, así como el uso común como en el hogar. Todo esto lleva consigo la renovación de la economía mundial afectado a las organizaciones que con el paso del tiempo han hecho que el uso del petróleo y sus derivados sea el motor que mueve el mundo, cabe mencionar que el crudo es un recurso finito, que se significa esto, que con el paso del tiempo la materia prima poco a poco se ha agotado. Todo esto implica que con las innovaciones de la tecnología se vean forzadas a ampliar su gama de investigación y en la aplicación para la mejora del clima ambiental por el cual el mundo afronta.

En la parte de la oferta y la demanda con las innovaciones de otros tipos de energía, puede afectar de manera directa el comportamiento sustancial que el combustible ha proporcionado

durante todos estos años, caso que se representa con la posible entrada del gaseoducto a la región sur de Sonora con lo que espera exista un ajuste en el mercado de energéticos.

Es menester de este trabajo describir mediante elementos microeconómicos esos ajustes que se espera sucedan en el mercado, puesto que podrían afectar en el mediano y largo plazo las operaciones y las finanzas de GPA.

Justificación

El mercado mundial de crudo se ha caracterizado en los últimos treinta años por un marcado incremento en la demanda. En este lapso de tiempo apenas se han abierto nuevas refinerías; por el contrario, han sido cerradas las menos eficientes. Mayor demanda, combinado con menor capacidad de refino, han colocado al sector al borde de la saturación. Diversas voces autorizadas achacan la reciente escalada de precios a la falta de capacidad de respuesta de las refinerías ante la tendencia creciente del consumo (Educar. El petróleo).

El crudo tiene una participación muy importante en el ámbito de la economía mundial, pero como fuente principal tiende a acabar, es donde es necesario el establecimiento y el comportamiento de la oferta y demanda en la microeconomía, en un largo plazo o corto variando a Grupo Pérez Álvarez en la posición económica que poco a poco tiende al reemplazo de energía principal, por ello se debe de determinar el comportamiento de la demanda que con esto conllevara al funcionamiento en la economía internacional.

El petróleo enfrenta algunas situaciones y se da la humanidad a la necesidad de conocer las nuevas tecnologías que permiten la transformación de hidrocarburos gaseosos en hidrocarburos líquidos y de esta manera tener una mejor comprensión de estos procesos. Destacar que existe la tecnología necesaria y actualizada para este campo.

Los productos generados son ecológicamente limpios, lo que permitirá reducir los problemas de contaminación en los grandes centros ocasionados principalmente por el diesel que en la actualidad es utilizado, y que afecta todos los aspectos del medio ambiente: tierra, agua y aire.

Los anteriores, son elementos que contextualizan el escenario del mercado de energéticos en el futuro para nuestra región, eso configurará las oportunidades de negocio y es por ello que se espera con este documento favorecer la comprensión de tales cuestiones para proveer a GPA mayores elementos! Para el diseño de su estrategia.

Objetivo

Uno de los proyectos futuros de Grupo Pérez Álvarez es la innovación en el manejo de almacenamiento de combustibles, que consiste también en realizar de manera conjunta, la unificación de empresas con intención del ramo del uso ambiental de fuentes de energías futuras con la que la economía pretende guiar su crecimiento.

El análisis microeconómico conllevara a la determinación de la situación actual de Grupo Pérez Álvarez así como también en situaciones próximas donde con cierta probabilidad se logre una mezcla dentro del ramo financiero.

El objetivo de este trabajo es desarrollar un análisis microeconómico sobre los ajustes que espera sucedan en el mercado de energéticos en la región Sur de Sonora.

Marco teórico

En este apartado se muestran el contexto teórico que sirve de base para el desarrollo de este análisis. Se habla específicamente de Microeconomía de donde se extraen los elementos a través de los cuales se describen las funciones del mercado bajo estudio.

En determinación del comportamiento de la demanda dentro del mercado, marca la situación en la que se encuentra dentro del mercado, dando la importancia en la cual se determina la función de la demanda.

DEMANDA

Determina la cantidad de un bien que los compradores desean obtener para cada de nivel de precio.

A diferentes precios. El precio forma parte esencial en el mercado y forma parte importante del comprador al obtener el producto.

Durante un periodo determinado. Se refiere al tiempo que perdure la demanda de un producto dentro del mercado.

Y suponiendo que otras condiciones del mercado permanecen constantes. Esto significa una relación entre precios y cantidades, el comportamiento que se observa en el mercado de cada bien puede ser diferente. (Alfred Marshall (1890): Principios de economía).

Dentro del análisis de demanda se consideran los siguientes efectos:

Relación del precio y las cantidades demandadas. Refiere al comportamiento que se observa en las cantidades demandadas cuando el precio varía. Así pues se localizan diferentes tipos de bienes.

Efecto ingreso, cuando el precio de un bien aumenta, y el consumidor dispone de un presupuesto limitado, entonces las cantidades a que puede acceder con el nuevo precio se reducen, causando un efecto en su poder adquisitivo.

Factores que determinan el consumo de un bien:

Precio propio del bien, ingreso del consumidor, precio de bienes relacionados, expectativas de precios en periodos futuros, gustos y preferencias, tamaño del mercado (población), promoción y publicidad.

OFERTA.

Es aquella cantidad de bienes o servicios que los productores que están dispuestos a vender a los distintos precios del mercado, hay que diferencia la oferta del término cantidad ofrecida, que hace referencia a la cantidad que los productores están dispuestos a vender a un determinado precio. (Mankiw, N Gregory. *Principios de Economía*. Mc Graw Hill).

La ley de la oferta establece que, ante un aumento en el precio de un bien, la oferta que exista de ese bien va a ser mayor; es decir, los productores de bienes y servicios tendrán un incentivo mayor para ofrecer sus productos en el mercado durante un periodo, puesto que obtendrán mayores ganancias al hacerlo.

Marco referencial

Con la introducción del gas natural en la República Mexicana, como en algunas entidades importantes mismas que forman parte de la misma, un comportamiento significativo y positivo en el ambiente económico, logrando así un desarrollo sustentable.

El primer caso es el referente al mercado de gas natural en Monterrey, sobre esto se localizo que con la apertura del gas natural en México como fuente de energía ambiental, la apuesta del sector es alcanzar como mínimo penetraciones del 80% en las 12 nuevas zonas de distribución y en las 9 que ya existían. Haciendo un análisis de la realidad actual, se puede ver que salvo Monterrey en donde el gas natural atiende a 80% del mercado, el promedio en el resto de zonas es de apenas del 17%. Por otro lado, esta pendiente las licitaciones de otras proyectos de distribución como Veracruz, Morelos, Mérida entre otros. (Hurtado de Mendoza José Antonio/Energía a Debate).

El gas natural tiene altos costos de transporte, la introducción en un país o región geográfica requiere la presencia de cuatro condiciones simultaneas: una mas critica de utilizadores potenciales, una solución técnica capaz de conectar las zonas de producción con las de consumo; un precio del producto relativamente competitivo para el consumidor final y un precio adecuado de adquisición del combustible en la entrada del ducto que justifique las cuantiosas inversiones a lo largo de la cadena de suministro. El interés de las autoridades mexicanas del sector de energía por el gas natural nace de la preocupación por buscar combustibles alternativos que ayuden a satisfacer las necesidades energéticas de la población de forma económica y ambientalmente sustentable.

La Unidad de Energía de la Sede Subregional de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en México se ha efectuado algunos estudios preliminares sobre

la demanda potencial del gas natural en la región. (Sede Subregional de la CEPAL en México)

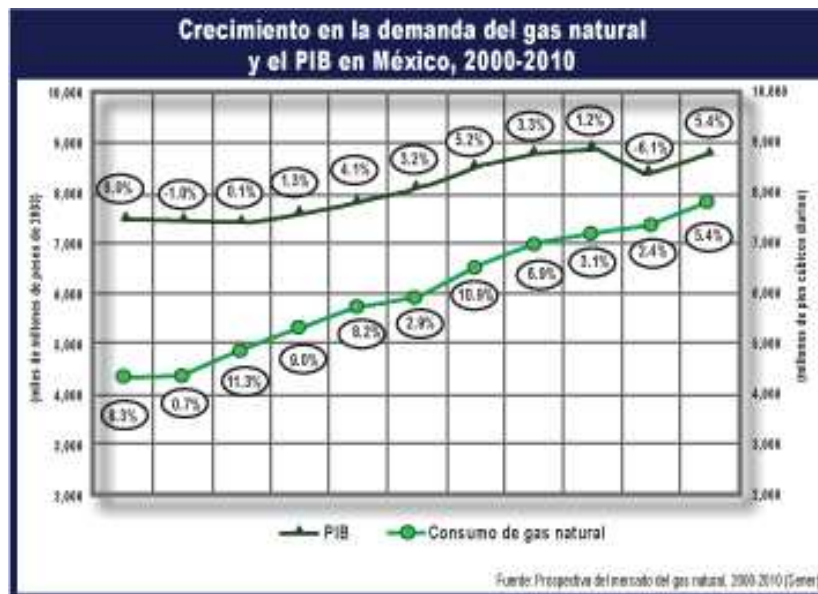


Figura 1. Evolución de la demanda de gas natural en México.

TIPO DE INVESTIGACION

Según Hernández (2010) Las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo. Es posible que una investigación se inicie como exploratoria, después ser descriptiva y correlacional, y terminar como explicativa, como el caso del genoma humano (*).

Estudios de tipo descriptivo.

Con frecuencia, el propósito del investigador consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es recolectar datos (para los investigadores cuantitativos, medir; y para los cualitativos, recolectar información).

En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así “describir lo que se investiga”.

Por lo general fundamentan a las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados.

¿De qué depende que el estudio se inicie como exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo? Del estado de conocimiento sobre el tema de investigación, mostrado por la revisión de la literatura y el enfoque que se pretenda dar al estudio.

El diseño de esta investigación es de tipo descriptivo y cualitativo. El tipo descriptivo, esta investigación se limita a señalar en particular y tiene como objetivos predecir acontecimientos así como también establecer relaciones entre variables y son orientas por un hipótesis. Las investigaciones descriptivas responden a preguntas como ¿Qué es? ¿Cómo es? ¿Dónde está? ¿Cuánto?

El tipo de investigación cualitativa requiere un profundo entendimiento del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan, a diferencia de la investigación cuantitativa; la investigación cualitativa busca explicar las razones de los diferentes aspectos de tal comportamiento. En otras palabras, investiga el porqué y el cómo se tomo una decisión, e contraste con la investigación cuantitativa, que busca responder preguntas tales como cual, donde, cuando, cuanto. La investigación cualitativa se basa en la toma de muestras pequeñas, esto es la observación de grupo de población reducida. (E. Zacarías Ortiz (2000)

Método

Análisis del escenario del futuro.

La introducción del gas natural en esta región y en los principales municipios del sur del Estado, representar en los próximos 3 años un crecimiento sin precedentes, donde se reforzara el crecimiento y desarrollo en Cajeme, en donde a su vez, el gasoducto se implantaran nuevos parques industriales de infraestructura electrónica en Etchojoa, Bacum, Benito Juárez, Guaymas entre otros (Secretaría de Economía de Sonora).

En el estado de Sonora en la industria energética se han buscado las implementaciones de nuevas energías ambientales, para favorecer los diversos sectores, en donde se ha establecido en la energía solar, pero en los próximos años busca la introducción del gas natural como fuente principal de energía en el Estado.

Los ejes rectores sobre nuevas fuentes, es fomentar en el Estado el aprovechamiento de las energías ambientales y la eficiencia energética de manera compatible con el entorno social y ambiental para el desarrollo energético. Así, como establecer mecanismo e instrumentos por medio de la Comisión de Energía del Estado de Sonora (CEES), con adjunto a la Secretaría de Economía en el Estado y los ayuntamientos donde apoyaran la investigación, desarrollo, innovación técnica y tecnología para la aplicación generalizada de la misma.

Crear esquemas de aprovechamiento de energías sustentables significa, de acuerdo a información proporcionada por (CEES), desarrollar proyectos energéticos que lleven beneficios sin pasar por encima del medio ambiente.

Resultados

Análisis del mercado actual.

Según la teoría microeconómica básica, para poder explicar las variables de demanda y de oferta hemos de tener en cuenta las especificaciones básicas del bien o servicio que otorga Grupo Pérez Álvarez, en este caso el petróleo.

Se sabe que es un bien finito, y que su oferta depende de la extracción que hagan los propietarios/productores de los pozos de sus reservas, así como también dependerá de la cantidad total de producción que estos puedan obtener. Además, hay que tener en cuenta el costo y la eficiencia de los productos sustitutos.

Las teorías de los supuestos de Hal R. Varian y Sorensen extraídos de sus libros de Micro y Macroeconomía, analizan el mercado de petróleo considerando este como un activo financiero. El supuesto de Hal R. Varian es que, suponiendo que el costo de extracción del petróleo es nulo, y considerando este bien como un activo, el precio del crudo tendría que variar en función del tipo de interés, como el resto de activos del mercado.

Esta función básica nos lleva a dos posibles casos:

Si el rendimiento de mantener el petróleo en reservas fuera menor que la rentabilidad de los tipos de interés, los productores tendrían incentivos en extraer el petróleo y venderlo, con el fin de invertir el dinero obtenido en los tipos de interés.

Si el rendimiento de mantener el petróleo en reservas fuera más rentable que los tipos de interés, es decir, la tasa de crecimiento del precio del petróleo almacenado es superior al tipo de interés, no se tendrán incentivos para extraer el petróleo.

Como en Grupo Pérez Álvarez que maneja este tipo de activo es necesario conocer si la rentabilidad no expone al producto en decadencia ya que sin ellos no serían factibles el proceso que se le aplican al crudo. Por este motivo, para determinar el precio del crudo (pero no sus variaciones) tendremos que buscar una relación con la demanda:

Suponemos una demanda constante y una oferta total de barriles, dado que el petróleo es un activo finito, como ya hemos apuntado anteriormente, encontramos un máximo de periodos en los cuales el mercado sí que podrá abastecer la demanda mundial.

Una vez el petróleo se haya terminado, los consumidores buscarán productos sustitutivos para satisfacer su demanda:

Suponemos un sustituto perfecto del petróleo, como el carbón líquido, con un costo de producción donde las unidades del barril sean positivas, esto nos indica que en el momento en que el petróleo se termine, su precio será igual a lo establecido por la demanda, puesto que si fuese superior, la demanda se enfocaría en comprar carbón líquido ya que sería más rentable.

En este modelo básico podemos observar las variables relevantes y preguntarnos qué implicaciones tendrían sobre el precio. Para determinación de Grupo Pérez Álvarez la implicación del comportamiento de la demanda y la oferta se determina por la participación del petróleo que tiene en el mercado global, afectando y a su vez favoreciendo el crecimiento del producto finito.

Los modelos matemáticos con una teoría básica nos pueden ayudar a entender mejor los mercados complejos, pero no nos permiten poder tener una completa información al respecto, ni obtener previsiones futuras precisas. En el modelo simplificado de Varian, ninguna de las variables relevantes está definida con exactitud, ya que ni podemos obtener un tiempo exacto del stock disponible del combustible ni existe únicamente un bien sustitutivo del petróleo. Aún así, el modelo nos permite ver cuáles son las características más relevantes del bien en sí, como la temporalidad que tiene el producto, o el hecho de ser tratado como un activo. Además nos demuestra la fuerte dependencia actual que se tiene del petróleo por ausencia de sustitutos fuertes, siendo los efectos sobre el precio cuantiosos.

En otras organizaciones del mismo ramo como Grupo Pérez Álvarez se encuentra un mercado en donde el precio está altamente controlado por los países productores. Además, en algunos países desarrollados donde el petróleo está fuertemente grabado con impuestos, un ciclo permanente con elevados precios afectará a la economía real, debido al incremento de los costos de consumos intermedios para las empresas y a la reducción del poder adquisitivo de las familias, afectado a la vez, por el aumento de los costos intermedios de producción y por el precio del petróleo en sí; este aumento mundial de los precios del petróleo afectará a la balanza comercial de los países desarrollados, ya que tendrán que pagar más por la importación de crudo, pero beneficiará la balanza comercial de los países en desarrollo, por ser los principales exportadores.

Análisis del escenario futuro.

La teoría económica debería servir para plantearse preguntas que tendrían que ser respondidas por la realidad a partir de datos o hechos. Sin embargo, ningún modelo económico planteado hasta ahora puede responder acontecimientos reales. Por esta razón, debería especificarse modelos los cuales puedan explicar a partir de qué punto una subida de precios del petróleo tendrá efectos muy negativos sobre la economía real, impidiendo el crecimiento económico e incentivando la entrada del país a un periodo de recesión.

El incremento de la demanda de países en la explotación del recurso es el resultado de la industrialización, de una mayor intensidad de las materias primas en el crecimiento, del aumento de la renta generado por el mismo y del rápido crecimiento de la población. Hay

casos, además, donde este aumento de la demanda es fruto de unos precios internos para el usuario final fuertemente envuelto de los cuales no están ligados a los precios del mercado mundial. (Secretaría de Energía).

El sector petróleo tendrá una intensa actividad en el periodo, donde ya que casi todas las subsidiarias de Pemex planean proyectos para mejorar el abastecimiento de sus mercados de consumo, para lo cual incrementaran sus requerimientos de gas natural. Pemex intensificará sus actividades para revertir la caída de la producción del petróleo; Pemex duplicará su demanda por gas natural derivado de los incrementos de capacidad de los procesos por la reconfiguraciones enfocadas a incrementar la oferta y a mejorar la calidad de los mismos. El consumidor evaluará el precio en el cual participara el gas natural en comparación del petróleo y sus derivados, dando así el resultado que GPA puede esperar para lograr una introducción satisfactoria en el mercado.

Por ejemplo, la industria minera se refleja el beneficio que se obtiene del uso del petróleo y sus derivados, dando así como resultado, el desarrollo pleno en México. GPA es donde el sector minero es principal fuerte, como parte fundamental de su desarrollo, apoyando así, al crecimiento en el sector.

Finalmente, el proyecto de la planta de cogeneración en Nuevo Pemex requería una demanda importante para el sector petrolero, del cual se beneficiarán las subsidiarias de Pemex promoviendo una generación más eficiente de energía eléctrica utilizada para sus operaciones.

Conclusiones

En las próximas décadas, el mundo afrontará dos asuntos energéticos cruciales: la necesidad de contar con más electricidad y disponer de más energía líquida para alimentar los motores de combustión interna. Estas nuevas necesidades surgen a raíz del crecimiento esperado de la población mundial y de la creciente demanda de energía en los países en desarrollo. El gas natural desempeña un rol importante en lo que respecta a la satisfacción de necesidades, tanto en la generación de otras fuentes importantes y de combustible para automóviles, camiones, etc.

Cuando la producción proveniente de campos petroleros convencionales alcance su punto máximo y comience a declinar, el mundo recurrirá al gas natural para satisfacer la demanda de combustible líquido. El gas natural será un favorito seguro porque puede ser utilizado como combustible en forma gaseosa o transformarse en líquido para reemplazar la gasolina, el diesel o el combustible. Además la combustión del gas natural en cualquiera de las dos formas es menos perjudicial para el medio ambiente que la combustión de los combustibles líquidos refinados a partir del petróleo. Grupo Pérez Álvarez enfocará la atención en el comportamiento del mercado que tendrá el gas natural para conocer la satisfacción del consumidor actual, para poder competir en la economía global.

Una vez que la industria se incline con mayor intensidad hacia el gas natural provocara que el volumen conocido de reservas de gas exceda con creces el actual volumen conocido de reservas comprobadas existentes en la actualidad, si esto llegara a ocurrir las reservas de gas serian capaces de aumentar el tiempo de vida de los combustibles fósiles, al menos por varias décadas más. No obstante, para poder llevar al mercado los nuevos suministros de gas, la industria debe perforar muchos más pozos y mejorar sustancialmente la tecnología, el transporte y la infraestructura.

Referencias

ECO-UAB <http://www.eco.uab.es/ue/tfc%2047%2021%20Guin%C3%B3%202.pdf>
(Página visitada el día 18 de Noviembre del 2012).

SENER http://www.sener.gob.mx/res/PE_y_DT/pub/perspectiva_crudo_2010_2025.pdf
(Página visitada el día 15 de Noviembre del 2012).

CATARINA
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ledf/navarro_a_gi/capitulo0.pdf
(Página visitada el día 18 de Noviembre del 2012).

ECONONOMIA <http://www.economia48.com/spa/d/demanda/demanda.htm>
(Página visitada el día 15 de Noviembre del 2012).

SENER
http://www.sener.gob.mx/res/PE_y_DT/pub/perspectiva_gas_natural_2010_2025.pdf
(Página visitada el día 19 de Noviembre del 2012).

SENER http://www.sener.gob.mx/res/PE_y_DT/pub/gasnatural2002.pdf (Página visitada el día 15 de Noviembre del 2012).

ECONOMIA SONORA <http://www.1economiasonora.gob.mx/inicio/270-se-acerca-llegada-del-gas-natural-al-sur-de-sonora> (Página visitada el día 19 de Noviembre del 2012).

ENERGIAS http://www.energielectricasolar.com/descargas/ahorro_energia.pdf (Página visitada el día 16 de Noviembre del 2012).

EL ECONOMISTA <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/11/08/invertiran-10000-mdd-ductos-gas-natural> (Página visitada el día 15 de Noviembre del 2012).

ECO-INFORMA <http://132.248.45.5/publicaciones/econinforma/pdfs/354/06Jaime.pdf> (Página visitada el día 16 de Noviembre del 2012).

Capítulo XXII. Análisis del entorno de negocio para una empresa dedicada a la comercialización de fertilizantes orgánicos

Jesús Antonio Mendoza García & Magdalena Sosa terrazas

Resumen

Constituir legalmente una empresa permite que ésta sea jurídicamente reconocida, que califique como sujeto de crédito, que puedan emitir comprobantes de pago, producir, comercializar y promocionar productos o servicios con autoridad y sin restricciones.

Lo que define hacer presencia en un sector del mercado y estar en dinámica con el entorno del negocio, donde las empresas enfrentan un entorno cambiante a una velocidad sin precedentes, por lo que los principios y criterios válidos en otros momentos en la actualidad no sirven y las empresas tienen que adoptar nuevas formas de actuación para adaptarse a los cambios el entorno e incluso adelantarse a ellos. Esto exige una rapidez de respuesta por parte de las firmas y una mentalidad abierta por parte de la gerencia para romper los esquemas preestablecidos y adoptar medidas y procedimientos nuevos y revolucionarios. En definitiva, deben estimularse la innovación y el cambio. Los resultados obtenidos fueron las tendencias que le afecta a la empresa que resultaron demográfica, tecnológica, de competencia y competencia global, así como el diseño del código de ética y la responsabilidad social para esta, logrando el objetivo planteado.

Palabras clave: Ética, Responsabilidad social, Tendencias

Antecedentes

La mayoría de los empresarios, directivos y empleados de empresas coinciden en la importancia de conocer y saber que ocurre en su entorno empresarial. El análisis del entorno en una empresa es una necesidad pero a la vez para muchos, es imposible de alcanzar. Cada vez resulta más complicado mantenerse actualizado, tanto a nivel personal como profesional. Las innovaciones cada vez más disruptivas, los nuevos modelos de negocios, la hibridación de sectores que dan lugar a otros nuevos; es un síntoma de que la realidad competitiva está cambiando de forma acelerada.

Es cierto que no se puede tener, ni asimilar toda la información que existe. Bajo esta premisa, se dan dos situaciones entre la mayoría de los directivos, los que creen que es imposible conocer la evolución del entorno competitivo por la rapidez y complejidad de los cambios y los que piensan que su negocio es tan local que no está sujeto a las fuerzas competitivas del entorno. En ambos casos la conclusión es la misma: no es necesario analizar el entorno.

Por otro lado, cada vez son más los directivos y empresarios reconocen que es posible disponer de un panorama apegado a la realidad. Ni si quiera es necesario invertir grandes cantidades de tiempo y dinero, sino descomponer el problema en partes más sencillas y apoyarse en herramientas que les facilitan esta tarea de una manera continua en el tiempo y sencilla.

El contexto socioeconómico, social y político y, sobre todo, el mercado en que desarrollamos nuestra actividad son aspectos críticos que inciden sobre nuestro negocio.

Marco teórico

Al igual que en la mayoría de las legislaciones, en México se reconoce como principales características de las sociedades anónimas a las siguientes: la limitación de responsabilidad de los socios frente a terceros, división del capital social en acciones, negociabilidad de las acciones, estructura orgánica impersonal, la existencia bajo una denominación particular, entre otras.

Constituir una sociedad anónima debe hacerse mediante escritura pública con el cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 110 del código de comercio. Requiere también la inscripción en el Registro mercantil, según el artículo 89. La única obligación que tienen los socios es la de cubrir, al ente social, el monto de su aportación en el plazo convenido. Los derechos son los patrimoniales y corporativos.

Tendencias

El análisis de Tendencias se refiere a la naturaleza, las causas, la velocidad y el impacto potencial de una tendencia en desarrollo. La importancia de comprender las tendencias, cada vez es más aceptado en el mundo empresarial. Los ejecutivos saben que una empresa que no se adapta a las tendencias actuales se va quedando atrás. El conocimiento es cada vez más importante en el mundo y las tendencias proporcionan juicios prácticos acerca de los propios objetivos y estrategias. Siendo el conocimiento de las tendencias lo que permite enfrentar los riesgos en un negocio.

Hablar de tendencias sociales es hacer una combinación de actitudes, valores y estilo de vida; Los dueños y administradores encuentran que los cambios sociales podrían ser el

factor del entorno más difícil de pronosticar, de afectar o de integrar a los planes de negocio. Las tendencias demográficas son otro factor incontrolable del entorno de los negocios y tienen suma importancia para los administradores. La demografía es el estudio de las estadísticas vitales de las personas, como serían su edad, raza y etnia, así como su ubicación. Es importante tomar en cuenta la demografía porque las personas son la base de un mercado cualquiera y también porque determina el tamaño y la composición de la fuerza de trabajo.

Las innovaciones tecnológicas que se avecinan en el horizonte de los próximos cincuenta años modificarán de tal manera nuestras vidas actuales que sólo un cambio de mentalidad global podrá asimilarlas. Por esta razón, el hombre se ha visto en la necesidad de crear herramientas que le faciliten cumplir con todos los roles que tiene en la sociedad, y lograr realizar, todas aquellas actividades que son su obligación. Las empresas se ven confrontadas hoy con mayores requerimientos que resultan de distintas tendencias. La globalización de la competencia en cada vez más mercados de productos

Ética

Un código de ética permite controlar a tu personal, fomentando la honestidad, estabilidad y productividad en el empleo; Se dice que la implementación de un Código de Ética en las organizaciones, es parte elemental de las buenas prácticas corporativas. Las empresas que adoptan estos códigos, afirman haber obtenido beneficios como incremento en la productividad y mayor estabilidad de su planta laboral.

Un código de ética debe reunir los criterios, conceptos y actitudes que materialicen los valores básicos de cada organización. Sus reglas definen claramente lo que se espera de los trabajadores dentro de la corporación, cuál debe ser su comportamiento y lo que está prohibido.

Cuando las normas son claras y los colaboradores comprenden su alcance, de inmediato se produce una sensación de certeza. Así, los límites se marcan con transparencia y la organización puede convertirse en un buen sitio para trabajar. En su entorno, las empresas que practican normas éticas se mantienen competitivas y se reconocen como competidores leales. Sin duda, uno de los mayores beneficios de la ética en las empresas es evitar las malas prácticas y fomentar el crecimiento integral de su gente.

Sin embargo es fundamental para las organizaciones reconocer la honestidad como un valor elemental para su buen funcionamiento, los primeros en conducirse así debieran ser sus líderes. Sin embargo no existen opciones, sólo ser congruente con lo que se dice y lo que se hace.

Filantropía en las organizaciones.

El término filantropía es el amor al género humano y todo lo que a la humanidad respecta, particularmente, en su forma positiva y constructiva, expresado en la ayuda a los demás sin que necesariamente se requiera de un intercambio o interés alguno en una respuesta. Los esfuerzos filantrópicos son realizados por parte de individuos o por grupos de individuos organizados.

Los donativos a organizaciones humanitarias, personas, comunidades, o trabajando para ayudar a los demás, directamente o a través de organizaciones no gubernamentales con fines no lucrativos, así como lo es el trabajo de voluntario para apoyar instituciones que tienen el propósito específico de ayudar a los seres vivos y mejorar sus vidas, son considerados actos filantrópicos. La nueva filantropía no es ya sólo dar dinero sino generar conocimiento, compartirlo, promover el capital social.

Responsabilidad social.

La Ética de los individuos. Los miembros de la organización tienen una serie de responsabilidades frente a la misma: lealtad, honradez, motivación, respeto a todas las instancias, trabajo en equipo, generación de valor agregado, cooperación, esfuerzo y sacrificio por el cumplimiento de los objetivos planteados. A veces la óptica personal tergiversa toda esta conceptualización y exige a la Empresa, sin percatarse de que también cada uno de sus miembros tiene obligaciones morales frente a ella.

No hay que confundir lo legal con lo ético, ya que la ética está por encima de la ley y es mucho más amplia que lo que pueda establecer las leyes. Lo legal es lo que establece un país democrático que tiene su división de poderes ejecutivo, judicial y legislativo. Los países hacen sus leyes para que se cumplan, pero en ocasiones estas leyes no están en consonancia con la realidad de la propia sociedad. Así como las leyes son de obligado cumplimiento la

ética no lo es desde un punto de vista legal. A veces lo ético está por encima de lo jurídico como cuando se da a los trabajadores una paga extra por los beneficios del ejercicio, se le forma, se le promociona o se le proporciona un buen clima laboral.

Planteamiento del problema

Analizar el entorno de negocio ayuda en gran medida a identificar las variables macro y micro-económicas que influyen en el mercado del sector. Sin embargo la extracción de dicha información requiere de mucho trabajo, investigación y análisis tanto de la misma organización; como del sector empresarial en que se encuentra. Así mismo el no contar con alguno (s) de estos datos, puede repercutir en la ineficiencia operativa y/o administrativa de la empresa, sin importar el giro o el tipo de mercado en el que se encuentre.

Por otra parte; cuando la organización desconoce la tendencia económica, tecnológica, demográfica, social, y/o de competencia, que se tiene en la sociedad, da a lugar a no identificar si el producto ó servicio que estas ofertando sea el que necesite el consumidor; lo que conlleva a no poder identificar las oportunidades de mejora que pudiera implementar en flujos administrativos y de producción.

El no contar con un producto ó servicio, que satisfaga la necesidad del consumidor, cae en una fuerte vulnerabilidad de sumarse al número de estadísticas de empresarios que llevan a la quiebra a su organización; ya que el no identificar las preferencias que tiene el cliente desde la atención de servicio que se le otorga, el establecimiento donde se comercializa el producto, hasta el costo que se tiene asignado, es una empresa que no cuenta con una competencia de mercado, por lo que será fácilmente desplazada frente a sus competidores. Incluso siendo una organización de mercado monopolístico, debe tomar en cuenta el tipo de necesidad que requieren sus consumidores y darle el lugar en base a la normatividad regida para el consumidor.

La responsabilidad social requiere de gran aceptación y participación por parte del empresario y de sus subordinados, de lo contrario se estaría incumpliendo con la protección ecológica, y constantemente tendrían infracciones y/o amonestaciones por parte de organismos salubridad e higiene que regulan este tipo de actividades. Sin ignorar el daño

que se realiza al ecosistema y por consecuencia la disminución de nuestra calidad de vida tanto para nosotros mismos como para las próximas generaciones que representan en muchos casos nuestra propia descendencia.

Lo anterior incide directamente en la capacidad para competir de la empresa. Para lo cual se requiere tomar decisiones, y diseñar una estrategia que generalmente está basada en posicionarnos mejor en el mercado y entrar a posibles nuevos mercados.

¿Cómo realizar un análisis de la situación actual de la empresa Agrinos México, que permita identificar nuevas estrategias de posicionamiento en el mercado?

Objetivo

Realizar un análisis del entorno de la organización para la implementación de nuevas estrategias a través del estudio de tendencias, así como la definición de sus valores éticos como parte de la estrategia de posicionamiento.

Metodología

En esta investigación el sujeto de estudio fue la empresa Agrinos México, con la finalidad de realizar el estudio del mercado para Agrinos teniendo como objeto un mercado más amplio y obtener mejores utilidades para la organización.

Los materiales directos fueron, investigaciones basadas en artículos de los temas relacionados, casos de estudio en donde se identificaban las incidencias de estos con los proyectos del grupo, también se investigaron las tendencias que afectan a estos, plenarias en donde se analizaron casos desde diferentes enfoque para llegar a acuerdos consensuados y aplicarlos directamente a cada uno de los trabajos, obteniendo con esto los resultados del proyecto, además exposiciones por parte de los alumnos derivadas de investigaciones previas.

El procedimiento a seguir para la realización de la presente investigación fue de acuerdo las siguientes fases:

Fase 1. Forma de propiedad de los negocios. Se investigaron los tipos de propiedad que existen en México para constituir una empresa, se identificó cual es el tipo de propiedad al que corresponde la empresa Agrinos México que es una Sociedad Anónima por la forma de organización y las características de esta, así como la definición de las obligaciones fiscales que ésta tiene.

Fase 2. Entorno de negocios. Dentro de esta fase se investigaron las diferentes tendencias que repercuten o benefician a la empresa para realizar una proyección cinco años en cada una de ellas, las tendencias analizadas fueron; tendencia tecnológica, tendencia competitiva, tendencia demográfica y de competencia económica global.

Fase 3. Fundamentos de la Ética y Responsabilidad Social. Se estudiaron los valores en cuanto a responsabilidad y ética social, se identificaron los valores de la empresa Agrinos México, así como se realizaron propuestas de mejora.

Resultados

Después de haber aplicado la metodología mencionada anteriormente los resultados de la investigación fueron los siguientes:

Constitución de la empresa. Esta sociedad está constituida legalmente ante notario público por los socios, denominada como una sociedad anónima de capital variable, todo aumento o disminución del capital social deberá inscribirse en un libro de registro que al efecto llevará la sociedad. Las obligaciones adquiridas son: Impuesto Sobre la Renta Provisional (ISR Federación), ISR por retención a sueldos y salarios y asimilables, Impuesto al Valor Agregado Definitivo (IVA), Impuesto Empresarial a la Tasa Única Provisional (IETU), Declaración Informativa de Operaciones con Terceros (DIOT, acuse de envío y acuse de aceptación), Listado de conceptos del impuesto empresarial a tasa única, IETU 2009 (Declaración, acuse de envío y acuse de aceptación).

Tendencia de la Evolución del Sistema Económico.

Es necesario que la empresa se visualice dentro de 5 años, para ello debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Estructuración organizacional; que los empleados tengan el conocimiento de donde están, sus actividades, obligaciones, responsabilidades, objetivos y metas.
- Procesos internos; estos son los pasos que deben seguir cada uno de los integrantes de la empresa para realizar sus actividades, cadenas de seguimiento, etc.
- Sistema Presupuestario; para combatir y hacer frente a cualquier desfase económico, cumplir con necesidades de consumo, necesidades de venta, requerimiento de equipo, etc. En la actualidad las empresas cuentan con un sistema propio de presupuestación, que las lleva a nivelar sus gastos y costos con los ingresos necesarios para la producción del servicio o del producto.
- Planteamiento de Objetivos; las empresas deben contar con un objetivo a seguir, siendo este la visión de la misma y así poder lograr todo lo que esta desea.

Tendencia Tecnológica.

Dada el avance tecnológico en la actualidad, el sector agrícola no puede quedarse rezagado, ya que aporta una gran parte en el sector productivo de México y del mundo, por lo que se propone lo siguiente:

- Fertilizantes con HYT que puedan reducir el uso excesivo del vital líquido.
- Cuidar el ambiente por medio de celdas solares generadoras de energía y así poder controlar las posibles heladas en los campos agrícolas. Evitando la quema de llantas.
- Agrinos es una empresa la cual su principal actividad es la de comercializar los fertilizantes Biotecnológicos, por lo que cuenta con una gran flotilla de autos, camiones, entre otros, los cuales generan un gran consumo de gasolina (mayores costos) que emite gran cantidad de bióxido de carbonó, por lo tanto dicha empresa puede iniciar con la adquisición de vehículos híbridos o eléctricos que no consuman tanta gasolina o si es necesaria evitarla contribuyendo así a la conservación de la capa de ozono.

Tendencia Competitiva.

En tendencia competitiva se propone lo siguiente:

- No subestimar a la competencia más pequeña, mediana o grande.
- Proponer programas de gobierno para la generación de subsidios para los productores que utilicen los productos biotecnológicos que no afectan al medio ambiente.

- Dar resultados de rendimientos a todo agricultor motivándolo a que se haga cliente definido para la empresa; el productor agricultor lo que más le interesa es obtener un mayor número de cosechas al año.
- Estar siempre activo en el mercado, no dejar solo en las temporadas el marketing, si no debe ser continuo para tener siempre presente que cuenta con la empresa.

Tendencia Demográfica.

En cuanto a la tendencia demográfica se propone lo siguiente:

- Agrinos se comprometió con México en incrementar la producción en 25% a 40% en los cultivos más representativos del país; esto quiere decir que la disminución en la importación de estos productos será de vital importancia para la economía del país y de los bolsillos de los mexicanos.
- De igual forma Agrinos puede comprometerse con la sociedad en la reducción de contaminantes producto de la actividad agrícola del país, para así poder obtener recursos del gobierno y poder incrementar estos compromisos.

Código de conducta

- Para proveedores de productos con formula Agrinos México.
Apegarse a los lineamientos y reglamentos de Iniciativa Responsible Care para la industria química, de carácter voluntario, mediante la cual se colaboran para mejorar la salud, la seguridad y el rendimiento medioambiental.

El enfoque del código de conducta, se establece a distribuidores de los productos de la compañía, ya que significativamente es el principal medio de comunicación con los consumidores finales.

El Código de conducta para proveedores y distribuidores de Agrinos, contempla principios consolidados de sostenibilidad que también han sido incorporados a varias normativas internas importantes de Agrinos México:

Código de ética.

Para cumplir con las responsabilidades sociales, los proveedores deben dirigir sus empresas y/o distribuidores independientes de forma ética y actuar con integridad. Los requisitos éticos incluyen los siguientes aspectos:

Integridad empresarial. Los proveedores y distribuidores de misma compañía no practicarán ni tolerarán ninguna forma de corrupción, extorsión o malversación. Los proveedores no ofrecerán ni aceptarán sobornos u otros incentivos ilegales.

Se espera de los proveedores que no ofrezcan a empleados del corporativo Agrinos, ni regalos ni otras ventajas, que significan para éstos un beneficio personal de la relación con el proveedor.

Competencia leal. Los proveedores dirigirán sus empresas siendo coherentes con la competencia leal y de acuerdo con toda la legislación aplicable de defensa de la competencia.

Privacidad y propiedad intelectual. Los proveedores protegerán y solo harán uso apropiado de la información confidencial y se asegurarán de proteger la privacidad de todos los empleados y socios empresariales, así como los derechos de propiedad intelectual válidos.

Identificación de asuntos preocupantes. Los proveedores ofrecerán a los empleados la posibilidad de notificar la existencia de asuntos preocupantes o actividades potencialmente ilegales en el entorno de trabajo. Cualquier informe deberá ser tratado de forma confidencial. En caso necesario, los técnicos de soporte realizarán la investigación pertinente y tomarán medidas correctivas.

Compromiso de los empleados hacia la empresa. El personal debe trabajar con el enfoque establecido por la empresa, mismos que conducirán a incrementar las riquezas de la organización. En Agrinos el personal nos convertirá no sólo en una buena empresa para la que trabajar y con la que hacer negocios sino en una excelente empresa con un gran prestigio por sus altos estándares y calidad.

- Es obligación moral proteger, a los clientes y al entorno de trabajo evitando lesiones.
- En Agrinos los empleados se comprometen a proporcionar un entorno de trabajo seguro protegido al personal y promover las mejores prácticas en ella, procurando prevenir las lesiones de empleados, usuarios o proveedores.

Compromiso de la empresa en relación con los empleados.

- Agrinos se compromete a basar las relaciones con los empleados en el respeto de la dignidad del individuo y en ofrecer un trato justo para todos;
- Agrinos se compromete a contratar y ascender a empleados según la idoneidad de su perfil para el puesto sin aplicar ninguna discriminación.

Conclusiones

A través de un análisis en base a fundamentos de variables macro y microeconómicos, tomando en cuenta las tendencias que repercuten en ella, se identifican oportunidades y amenazas para el sector, lo cual conlleva al diseño y desarrollo de nuevas estrategias de mejora para lograr cubrir un mayor mercado.

Se considera de gran importancia fomentar la conducta ética y regirla mediante normas estrictas de seguridad y control para el equipo de trabajo que labore, desde el nivel de subordinado, hasta administrativo y gerencial. El cuidar los valores de la organización aportara una calidad de trabajo más eficiente para el desempeño y el logro de las actividades, cuidando el cumplimiento de cada reglamento.

El estudio del entorno no sólo afecta en la identificación del segmento al que quieres apuntar, sino también en el análisis de la competencia y en la identificación de la mejor estrategia competitiva.

Que todo el personal y toda la estructura administrativa, se enfoque a mismos objetivos, es fundamental para permanecer en competencia, posicionamiento de la marca, y un buen entorno laboral, ya que todo buen resultado se acompaña de capacitación, actualización en procesos, y no presentar resistencia al cambio.

Recomendaciones

Practicar el Marketing benéfico. Éste es el año en donde se debe identificar la marca con una causa benéfica y contribuir en aportar conciencia en el cuidado del medio ambiente. Al público le gusta trabajar con negocios con conciencia, y esperan que les informemos sobre nuestras actividades en este sentido.

Perfeccionar la atención al cliente. Dar propuestas, soluciones y asistencia técnica a nuestros clientes, es indispensable dar seguimiento al cliente en relación a los resultados que le está brindando el producto.

Buscar clientes nuevos. Actualmente, todos recurren a Google para buscar los servicios que necesitan. Puede contratar un programa de publicidad de pago por clic. Además, a pesar de que Google es el líder, otros servicios como Bing están ganando cuota de mercado y pueden ser más económicos.

Contratar a empleados que se involucren. Asegurémonos de seleccionar a personas que compartan nuestra pasión, y que se adapten totalmente a nuestra cultura empresarial. Es importante hacer preguntas relevantes: queremos a alguien capaz de resolver situaciones, comunicativo y en quien podamos confiar.

Cuidar el boca a boca. Examinar las acciones que realizan, que promuevan el boca a boca. Toda la experiencia del cliente, si es positiva, hará que hable bien de nosotros.

Referencias

<http://int.agrinos.com/es>

http://www.fonaes.gob.mx/doctos/pdf/capacitacion/giro_empresarial.pdf

Ley general de sociedades mercantiles.

<http://www.uccsamerica.org/espanol/Archivos/Biblioteca/Impuestos%20en%20M%E9xico.pdf>

<http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/BonillaLI/cap1.pdf>

<http://kids.fao.org/agromaps/>

<http://www.fao.org/corp/statistics/es/>

<http://faostat.fao.org/DesktopDefault.aspx?PageID=339&lang=es>

<http://www.fao.org/corp/statistics/es/>

<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/programa-masagro-duplicaria-la-produccion-mexicana-de-maiz-no-tecnificada>

<http://www.un.org/spanish/esa/population/wpp2000at.pdf>

<http://www.escrutinio.com.mx/revista/internacional/85/agrinos-empresa-de-origen-mexicano-le-apuesta-a-colombia.html>

Capítulo XXIII. Identidad organizacional y corporativa: El Caso de una Agencia de Viajes de Cd. Obregón, Sonora

Beatriz Félix Huicoza

bettykd@hotmail.com

Resumen

El presente trabajo data de la importancia del turismo en México y en el Estado de Sonora siendo un sector de suma importancia y un factor favorable para la economía del país y los estados ya que este ramo genera empleos, promueve la cultura, moviliza el transporte público, la actividad hotelera y la gastronomía que aunados desarrollan una economía próspera. México es un país rico en flora, fauna, climas, historia, geografía, cultura, junto a su gente y su hospitalidad lo hace un lugar mágico para la visita de turistas. Sonora es uno de los estados más grande de la república, es un estado sobresaliente en, ganadería, pesca, agricultura y minería. Cuenta con lugares llenos de cultura, gastronomía, playas y pueblos llenos de tradición dignos de visitas turísticas.

Conforme a las empresas que se dedican a la actividad turística especialmente en el sector de los viajes, surge la inquietud de investigar la identidad organizacional y corporativa del ramo de las agencias de viajes de Ciudad Obregón, siendo seis las que operan actualmente, considerándose sólo una de ellas para la investigación la cual es, Agencia de Viajes Sahuaro con ubicación en la calle Miguel Alemán # 200 Nte.; enseguida del Hotel Holiday Inn. La investigación trata de la estructura interna y su estructura física, así como la imagen de la empresa y de sus colaboradores, la comunicación interna y externa, el servicio al cliente y su formalidad organizacional, con el fin de conocer su identidad organizacional y corporativa.

Antecedentes

Tras superar la crisis económica y la de la influenza AH1N1 en 2009, el turismo en México ha mostrado crecimientos continuos en los dos últimos años y para 2012 el incremento de la actividad será del 25 por ciento, informó un estudio realizado por las autoridades correspondientes del turismo. Para México el turismo representa un sector propiciador de economía, generador de empleos, incitando cada vez más aspectos sociales, gastronómicos y culturales. De acuerdo a la diversificación de los productos turísticos entre los meses septiembre de 2011 y agosto de 2012, la SECTUR realizó acciones coordinadas con los gobiernos estatales y organismos no gubernamentales orientadas a reforzar el portafolio de productos en turismo de cultura, naturaleza, negocios, turismo para todos y segmentos especializados. Con el propósito de aprovechar de manera sustentable el patrimonio histórico y cultural de nuestro país. (Secretaría del Turismo 2007-2012).

La visión que emplea la SECTUR es hacer de México en el año 2030, un país líder en la actividad turística. Para lograrlo, la estrategia del nuevo gobierno consiste en:

- Reconocer al turismo como pieza clave del desarrollo económico de México.
- Diversificar los productos turísticos y desarrollar nuevos mercados.
- Impulsar a las empresas turísticas a ser competitivas a nivel nacional e internacional.
- Desarrollar el turismo respetando los entornos naturales, culturales y sociales.

Durante la administración del Gobierno Federal, declaró al 2011 como “el Año del Turismo en México”; en ese marco se logró, por primera vez en la historia de nuestro país, la firma del Acuerdo Nacional por el Turismo, que se llevó a cabo el 28 de febrero de 2011. El trabajo realizado por el Gobierno Federal en materia de turismo, para 2012 fortaleció aún más la política turística con la operación del Acuerdo Nacional por el Turismo, desde la firma del Acuerdo en febrero de 2011 y hasta junio de 2012. (Presidencia de la República 2012).

A pesar de las dificultades de la economía mundial, el turismo internacional ha mantenido su capacidad de resistencia y recuperación. Entre enero y junio de 2012, el número de turistas internacionales en todo el mundo creció cerca de un 5% más que durante el mismo periodo de 2011(22 millones más). Se espera alcanzar por primera vez el hito histórico de 1000 millones en diciembre de 2012. (Organización Mundial del Turismo 2012).

Para hacer mención en el Estado de Sonora el turismo forma parte elemental en su economía y reconocimiento, durante la administración del Gobierno del Estado, se ha difundido de manera importante el nombramiento de Sonora como un Estado de moda, dentro del Plan Estatal de Desarrollo se propuso a consolidar a Sonora como destino turístico y de inversiones, mediante un nuevo modelo de diversificación y articulación, dándole una significativa promoción a sus productos y destinos turísticos.

La promoción turística ha logrado además focalizar a Sonora como el Estado fronterizo más seguro de México para tranquilidad de los turistas nacionales y extranjeros que nos visitan. El gobierno de Sonora ha difundido el programa “Turismo para todos”, a poco más de un año de haberse iniciado este programa novedoso y sensible para la ciudadanía, los resultados son destacados, al realizarse 635 viajes, durante el año de 2010 al 2011. Se fortalece con ello

la creación de nuevos empleos en las empresas operadoras de viajes y se incrementa la ocupación de habitaciones y movimiento restaurantero en las distintas regiones del estado. (Gobierno del Estado de Sonora 2011).

Hoy en día Cd. Obregón cuenta con lugares turísticos muy ricos en tradición, gastronomía y llenos de naturaleza, dispone de lugares especialmente de negocios y de placer, así como de aspectos culturales tales como, plazas públicas, museos, teatro, biblioteca, casa de la cultura, galerías y arena ITSON, paseos a lugares plenamente naturales como playas, partes desérticas, cuencas de ríos y lugares para la diversión nocturna como bares y discotecas, con la finalidad de fomentarla cultura y la sana diversión de nuestra ciudad. La ciudad cuenta con empresas turísticas como son los hoteles, restaurantes, transportes, lugares culturales y lugares de diversión nocturna, así como las agencias de viajes que aunadas hacen fuerte la actividad turística de Ciudad Obregón. (OCV Cd. Obregón 2011).

Actualmente Ciudad Obregón cuenta con seis Agencias de Viajes las cuáles son: Promotora Turística D' Karmen, S.A. de C.V., Turismo y Hoteles del Yaqui, Viajes Sonotur de Obregón, S.A. de C.V., Viajes Turismo y Diversión American Express, Tours del Noroeste y por última, Agencia de Viajes Sahuaro, que día a día buscan una ventaja competitiva para permanecer dentro del mercado de viajes.

La investigación se llevará a cabo en la Agencia de Viajes Sahuaro siendo una empresa pionera en el ramo en Cd. Obregón, fue fundada en el año de 1987 por los empresarios González Laborin y actualmente son parte del grupo Costa de Oro de la ciudad, desde la fecha han estado en la preferencia de sus clientes, esta empresa se encuentra ubicada por la calle Miguel Alemán # 200Nte., enseguida del Hotel Holiday Inn, ofrece los siguientes servicios: servicio personalizado de alta calidad, gente comprometida, profesional y altamente capacitada, tecnología de punta, tranquilidad, confianza, respuesta rápida y efectiva. Realiza actividades de viajes redondos, hospedaje, renta de autos entre otros. Mantiene convenios con aerolíneas, en especial con Aeroméxico, manejan vuelos de negocios y de placer, se encargan de todos los trámites de vuelo, con la finalidad que el cliente solo ingrese a su vuelo y regrese a su lugar de origen, otro punto importante es su nombramiento como Agencia Premier, esto por sus altas ventas y excelente servicio, esta

información fue recabada por una pequeña entrevista que se tuvo con la persona responsable de la empresa.

Misión: Ser líderes en nuestra industria proporcionando servicios integrales y soluciones flexibles de viajes a través del uso de la tecnología y gente comprometida en superar las expectativas de nuestros clientes.

Visión: Ser una empresa que anticipa el futuro de la industria de viajes, a través de su tecnología de vanguardia y el desarrollo de personal. Para otorgarle un excelente servicio al cliente logrando un crecimiento sólido y rentable que nos permita ser la mejor y más grande compañía de viajes en la plaza.

Marco de Referencia

Organización del Turismo en México.

La organización que coordina la industria del turismo en México es la Secretaría del Turismo, la cuál se creó con la finalidad de diseñar y ejecutar las estrategias de mercadotecnia turística de México a un nivel nacional como internacional, así como proporcionar información turística a turistas nacionales y extranjeros. Se desarrolla así una empresa de participación a nivel estatal la cual se denomina, Consejo De Promoción Turística de México con siglas (CPTM). Aún de existir estas organizaciones cada uno de los estados cuentan con sus propias Secretarías de Turismo las cuales supervisan el desarrollo.

Concepto de Turismo.

De acuerdo a la Organización Mundial de Turismo define al turismo como las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

El autor Ramírez (1981), menciona al turismo como una Teoría y práctica de viajar o viajar por placer.

Importancia Del Turismo en México.

Basada de la información plasmada en el Informe de Gobierno de Felipe Calderón del año 2011 e internet, se afirma que la importancia del turismo en México, es una de las

actividades de mayor recaudación económica, siendo la 3ra fuente de ingresos de divisas del país, el autor Toscuente (2011), menciona que es el que genera empleos directa e indirectamente, al igual impulsa la inversión privada nacional e internacional y genera el fomento económico para zonas turísticas sustentables.

Se considera a México como un país que cuenta con una gran diversidad de productos y programas enfocados al turismo, los cuales se desarrollan conforme a cada necesidad, esto con el apoyo de los gobiernos ya sean nacional, estatal y municipal; gracias a la riqueza de la naturaleza, historia y cultura de cada estado del país que permiten generar programas y mejorar los proyectos. México está entre los 10 destinos turísticos más importantes del mundo, se afirma la importancia de la actividad turística en nuestro país.

Surgimiento de las Agencias de Viajes y Concepto.

El servicio de las agencias de viaje según el autor Blanco (1992), nace como resultado de la falta de información, orientación y organización que existía para realizar alojamiento turístico, así como traslado y estancia en los destinos elegidos de los turistas.

El concepto que determina el autor Ramírez (1981), de la agencia de viajes es de ser la empresa turística que a título gratuito actúa como agente intermediario activo entre los sujetos del desplazamiento turístico y sus prestadores de servicios específicos.

Función de las Agencias de Viajes.

La función que cumple la agencia de viajes dentro de todas sus actividades turísticas, es asumir el papel de agente intermediario entre sujetos de alojamientos turísticos y prestadores de servicios de hotel, restaurantes, aeropuertos, transportistas, renta de carros, entre otros.

Identidad Organizacional.

Concepto de Identidad Organizacional.

De acuerdo al artículo de identidad organizacional del autor Whetten (2006), es la forma perdurable y central de toda organización que la distingue de las demás, junto a la integración de sus miembros quienes se identifican ante su organización. El autor menciona la estrecha relación que mantiene la identidad organizacional con la imagen, siendo la forma de identificar cualquier ente económico ante la sociedad.

Para los autores Etkin J. y Schvarstein L. (1989), la identidad organizacional se refiere a la distinción de una organización de otra, de forma singular y particular que la hace distinta a las demás. Se consideran los elementos y características que poseen las organizaciones las cuales son parte de su identidad.

La identidad organizacional se encuentra impregnada en la totalidad de la estructura de una empresa, en sus paredes, espacios, departamentos, sistemas entre otros, es perdurable ya que la identificación es la que perdura en el ciclo de vida de una empresa así como la integración de sus empleados ante sus actividades formales.

Concepto de Estructura Organizacional.

La identidad se plasma a través de una estructura organizacional.

Los autores Etkin J. y Schvarstein L. (1989), denominan a la estructura como la representación concreta de una organización en la cual se asumen una diversidad de responsabilidad laboral y social. Se definen los recursos con los que se cuentan, así como el uso que se les hace o se les va hacer, ya que cuentan con una relación estrecha entre sus integrantes y el entorno que los rodea, con el fin de orientar a las acciones y programar sus controles organizacionales.

La Organización Formal.

Para los autores Franklin y Gómez (2002), la organización es un proceso orientado a alcanzar un fin. Un fin que fue anticipadamente definido por medio de la planeación. Organizar, es realizar un conjunto de actividades humanas y después coordinar dichas actividades para hacer que funcionen como una misma, con el fin de lograr un propósito en común. La organización es considerada una estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles jerárquicos y actividades de los elementos humanos y materiales del organismo social, con el fin de alcanzar los objetivos y metas ya planeadas.

Cultura Organizacional.

Según el autor Denison (1991), cultura organizacional es la expresión que ha conformado una serie de variables del comportamiento que llaman la atención. Una de las diferencias que se toman en cuenta de las organizaciones exitosas y no exitosas es el énfasis en los valores y principios que funcionan como fundamento para la organización interna.

La Calidad del Servicio al Cliente.

Para el autor Horovitz (1994), el servicio es considerado como un bien o ser intangible. En servicios la productividad es expresada en términos de satisfacción al cliente y por consiguiente se mide en el aumento de las ventas. En la actualidad no hay empresas factibles sin atención al cliente y esforzadas por ofrecer una calidad en el servicio con el fin de alcanzar un nivel de excelencia para lograr la satisfacción de sus clientes preferentes. “Todo hombre de negocios tiene un cliente: Alguien a quién debe mantener contento si desea conservar su negocio”. (Horovitz, 1994).

Identidad Corporativa.

Concepto de Identidad Corporativa.

El autor Costa (2003), define a la identidad corporativa como un método de símbolos visuales los cuales tienen la finalidad de distinguir a la empresa de las demás y que los individuos la recuerden con sólo una representación de signos.

Otro concepto de identidad corporativa que el autor Peña (2008), menciona que no son sólo los logotipos y símbolos, ya que se trata de una exageración del papel del diseño, son únicamente referentes visuales. La elección de los colores y símbolos, el estilo, la tipografía, un folleto de prestigio son signos visibles de una organización y parte de su identidad formal.

Estructura Organizacional Corporativa.

El autor Peña (2008), determina que existe un elemento esencial para cualquier identidad corporativa la cuál es la estructura corporativa, ya que de está se determinan comportamientos organizativos. Existen dos tipos de estructuras, la primera es llamada estructura organizativa, en la cual se incluyen las líneas de comunicación y las

responsabilidades jerárquicas de sus colaboradores, la segunda es la estructura visual la cual se refiere y se enfoca a las marcas de producto, unidades corporativas y el paraguas social, la manera en que se presenta al público la organización.

La Imagen Corporativa.

La imagen corporativa es la manera en que se percibe la empresa u organización. La imagen se diseña para hacer atractiva dicha organización ante el público y de esta manera pueda inducir un interés ante clientes, consumidores y usuarios de distintas edades lo cual genere capital de marca y promueva de manera eficaz las ventas.

Planteamiento del Problema

La investigación estará enfocada a determinar las características esenciales de la identidad organizacional y corporativa de la Agencia de Viajes Sahuaro, es una empresa pionera en este ramo, cuenta con gran, años de experiencia en el servicio de vuelos, renta de carros y tours, además de apoyar a la economía del estado y generar empleos en la ciudad. Durante estos años ha estado en la preferencia de sus clientes, es por ello que es la única agencia de la región que cuenta con la categoría Premier lo cual hace la diferencia de su competencia por esta razón se inquieta a realizar una investigación acerca de las características y elementos de la identidad organizacional y corporativa de la empresa.

De acuerdo a esta inquietud de investigar cuales serían esas características nace la siguiente pregunta ¿Cuál es la Identidad Organizacional y Corporativa de la Agencia de Viajes Sahuaro de Cd. Obregón que la hace Diferente de su Competencia?

Justificación

La investigación realizada fue de gran valor ya que de esta manera se analizaron las empresas de Agencias de Viajes de Cd. Obregón, se identificaron las características que las conforman internamente, así como en el ámbito externo, y que elementos son los que hacen la diferencia ante las otras agencias de viajes, con ello para identificar su identidad organizacional y corporativa.

Es de importancia que se considere la imagen de este tipo de empresas de Agencias de Viajes ya que representan una visión turística con el fin de incrementar el porcentaje de visitantes turísticos nacionales e internacionales y de esta manera producir ingresos favorables para el Estado. Este tipo de empresas son generadoras de empleos, movilizan el transporte público, los hoteles, restaurantes, bares y discotecas, de esta manera contribuyen a la reactivación de la economía y al beneficio de la cultura de la comunidad.

El no realizar la investigación se estará apoyando a la falta de promoción al sector turístico de la ciudad, con la consecuencia de ignorar la importancia de este sector tanto nacional, estatal y local, se desconocerá los beneficios que otorgan estas empresas para nuestra ciudad.

Objetivo

Realizar una investigación para identificar la identidad organizacional y corporativa en la Agencia de Viajes Sahuaro de Cd. Obregón.

Método

La investigación se realizó en la Agencia de Viajes Sahuaro, la cual se encuentra ubicada en la calle Miguel Alemán # 200 Nte.; Exterior del Hotel Holiday Inn, participando en el proceso las siguientes personas: Gerente General, Contador y por último dos Agentes de Ventas.

Se realizó un estudio del desglose de las dimensiones de identidad organizacional y corporativa, siendo las siguientes: estructura, imagen, comunicación, servicios-clientes y formalización. Se determinaron los elementos de estudio de las dimensiones antes mencionadas, como primer elemento se consideraron los siguientes: lema, misión, visión, objetivos, valores, creencias, número de personal operativo, normas, organigrama, ambiente arquitectónico y por último si las decisiones están basadas de acuerdo al nivel de mando del organigrama esto fue considerado para la estructura. Para imagen se consideró como base el uniforme, nombre de la agencia, distinción de la empresa, tipografías, simbología gráfica, marca, logo (diseño, color, significado e importancia), símbolos y colores corporativos. La tercera dimensión es comunicación los elementos son, comunicación formal e informal,

comunicación interna, clima organizacional, comunicación externa y comunicación visual. En servicios-clientes los elementos considerados fueron, servicios ofrecidos, relaciones públicas, servicio distintivo, cartera de clientes, actividad diaria que solamente la realizan en esta empresa y virtualidad. Por último es la formalización en la cual los elementos son, manuales, puestos, actividades, funciones, organigrama, sistemas, nóminas y contratos.

Resultados

Identidad Organizacional de la Agencia de Viajes Sahuaro.

La principal características de la identidad organizacional, es el servicio al cliente, la agencia cuenta con servicio de mensajero, la actividad de este empleado es entregar personalmente al cliente sus boletos de viaje y al igual pasa con los clientes por pagos de adeudos del servicio de la agencia y así evitarle al cliente vueltas y pérdidas de tiempo. También cuenta con créditos solamente para los clientes preferentes. Es la agencia que al primer timbrado del teléfono contestan para no hacer esperar al cliente, de esta función se tienen evidencias, ya que el equipo de investigación observó al momento de la visita a las instalaciones al realizar las entrevistas. La agencia ofrece un servicio de calidad brindando confianza ante sus clientes.

Una segunda característica importante es la relación interorganizacional tan estrecha que existe entre la Agencia de Viajes Sahuaro y el hotel Holiday Inn, por ser empresas familiares, la agencia forma parte del hotel de manera física ya que está al lado del mismo por la avenida principal y la zona hotelera de la ciudad siendo la única agencia con esta ubicación, es una ventaja ante su competencia ya que ofrece hospedaje en este hotel lo cual incrementa las ventas y su prestigio, la ubicación es estratégica al ofrecer un servicio de variedad por estar en la avenida principal de la ciudad donde se encuentran los restaurantes, diversidad de hoteles y diversión nocturna.

La tercera característica es la formalización de la agencia, cuenta con misión y visión establecidas, un organigrama y manual de capacitación, además posee un reconocimiento por ser la única agencia de viajes en la ciudad que es nombrada Agencia Premier, esto es por sus altas ventas y su distinción, la agencia contribuye con el cuidado del medio ambiente al donar sus revistas a fundaciones de reciclaje. Esta empresa cuenta con un convenio con la

Asociación de Agencias de Viajes de Sonora (AMAV), desde hace ocho años la cual organiza eventos de familiarización.

Identidad Corporativa de la Agencia de Viajes Sahuaro.

Una de las características que se determinaron en lo que respecta a la identidad corporativa es la imagen de la agencia, ya que es reconocida a nivel nacional y está en el gusto y preferencia de sus clientes, su imagen se encuentra en las mentes del público por permanecer en el mercado durante muchos años, brindando confianza a sus clientes, con el logo que los distingue de su competencia, va acorde con la naturaleza del lugar de origen de la agencia, representado por un cactus y un avión con colores llamativos y representativo mismos de la empresa.

Una segunda característica considerada importante es la portación del uniforme, la Agencia de Viajes Sahuaro, ha permanecido durante varios años portándolo, en distintos diseños y colores, para los cuales se considera el otoño y verano es una representación de identidad de la agencia ya que sus empleados se sienten identificados dentro y fuera de la organización.

Por otra parte la Agencia de Viajes Sahuaro, es la única que cuenta con un controlador BSP (Billings and Settlement Plan / Plan de Facturación y Liquidación), el cual les permite acceder a los vuelos de cada aerolínea, sin tener una área restringida que no le permita acceder como a las otras empresas, haciéndola independiente y competitiva.

Se mencionan algunos de los beneficios más importantes que otorga este controlador a la agencia siendo los siguientes:

- Es un sistema facilitador y simplificador de las ventas, notificación y remisión de los agentes.
- Permite a las Aerolíneas un mejor control Financiero de sus ventas.
- BSP distribuye lo depositado por los Agentes a las Líneas Aéreas que corresponda.
- BSP Distribuye los impuestos cobrados en el TKT a la entidad que corresponda (Migraciones, aduana, sanidad DNT etc.).
- Es un interfaz global entre el Agente de viajes y las compañías aéreas.
- Es el plan de Facturación, liquidación de IATA e innovador basado en internet.

Otras tecnologías que se pudieron encontrar en la Agencia de Viajes Sahuaro es el sistema SABRE, este les permite realizar reservaciones de manera rápida y eficaz de vuelos, automóviles, hoteles, trenes y emitir boletos. De igual forma la Agencia de Viajes Sahuaro cuenta con el Sistema GDS que Significa Sistema de Distribución Global (Global Distribution System). Es el nombre que se le da a la industria de los sistemas de reservaciones que permiten a los proveedores de viajes distribuir las tarifas e información de sus productos turísticos para que las agencias los comercialicen y vendan. La complejidad de puntos de venta de agencias ha limitado a la industria a sólo cuatro compañías de GDS una de ellas, Agencia de Viajes Sahuaro

La Agencia de Viajes Sahuaro forma parte de la Asociación de Agencias de Viajes de Sonora (AMAV), siendo este un sindicato entre las agencias de viajes, que aparte de fomentar el turismo de Sonora, se encarga de realizar magnos congresos para todo el Estado. De igual forma la Agencia de Viajes Sahuaro, asiste a los FAMS (Cursos de Familiarización), estos son cursos a los que la Gerente y Agentes de Ventas, asisten para poder conocer los hoteles en promoción y algunos tours turísticos, para que al momento de vender reservaciones de hoteles y fines turísticos puedan recomendar ampliamente el lugar, en confianza y con experiencia propia y de esta manera poder incrementar sus ventas.

Características de Agencia de Viajes Sahuaro que la hace Diferente de su Competencia.

La competencia para la Agencia de Viajes Sahuaro, de las cinco que operan en la ciudad sólo Viajes Sonotur de Obregón, S.A. y Tours del Noroeste, cuentan con el servicio de mensajero, lo cual define que la Agencia Sahuaro no tiene gran competencia en este rubro. Respecto al manejo de los sistemas Promotora Turística de Karmen, Turismo y Hoteles del Yaqui y Viajes Sonotur de Obregón, S.A. manejan el sistema WORLDSPN es un sistema diferente al que maneja la Agencia de Viajes Sahuaro (BSP y GDS), el cual solo les permite expedir boletos, pero no pueden ingresar a las distintas aerolíneas para visualizar lugares y vuelos en el sistemas para el servicio de sus clientes si no que tienen que llamar a las aerolíneas para realizar las reservaciones, en cambio Agencia de Viajes Sahuaro tiene acceso sin áreas restringidas para ingresar a las distintas aerolíneas y de esta manera poder realizar

la venta directamente y expedir los boletos. Parte de la identidad organizacional de la Agencia de Viajes Sahuaro es la ubicación, está se encuentra al lado del Hotel Holiday Inn reconocido en la ciudad y por la avenida principal, en cambio las demás agencias se encuentran retiradas de esta avenida y por consiguiente ninguna tiene relación con algún hotel de la ciudad. Esto conlleva a mantener una competitividad fuerte de la Agencia de Viajes Sahuaro ante su competencia por su identidad organizacional y corporativa siendo la única Agencia PREMIER de la ciudad.

Conclusiones

Se concluye de acuerdo a la investigación realizada en la Agencia de Viajes Sahuaro, que es una empresa que posee atributos centrales y perdurables que la distinguen de las demás, los cuales le han permitido permanecer en el giro de agencias de viajes, haciéndola diferente entre su competencia estando a la vanguardia y en preferencia de sus clientes, por ello es la única agencia de la ciudad que tiene el título de AGENCIA PREMIER, esto por sus altas ventas y reconocimiento, añadiendo su forma de atender al cliente, su imagen que refleja de la propia empresa, así como la de sus colaboradores, aunado el manejo de los sistemas BSP Y GDS que la hacen mas eficiente y eficaz, por último la importancia de la relación interorganizacional y familiar que existe con el Hotel Holiday Inn, contando con una ventaja extrema ante su competencia ya que esta enseguida de sus instalaciones y por la avenida principal de la zona hotelera de la ciudad proporcionándole a dar un plus en sus servicios.

Referencias

- Abravanel Hobbs, Allaire, Poupart, Firsirotu y Simard, (1992). Cultura Organizacional “Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos” Colombia, Fondo Editorial Legis.
- Blanco. M.R. (1992). La Teoría General de Turismo, 2da Edición, México, Editorial Diana, S.A. DE C.V.
- Costa, J. (2003). Identidad Corporativa, México, Editorial Trillas.
- Daft, R. L. (2007). Teoría y Diseño Organizacional, 9na Edición, México, International Thomson Editores, S.A. DE C.V.
- Denison Daniel R. (1991). Cultura corporativa “Y Productividad Organizacional” Colombia, Fondo Editorial Legis.
- Etkin j., S. L. (1989). Identidad de las Organizaciones “Invariancia y cambio”, Buenos Aires, Editorial Paidós Salcf.

Franklin B. y Gómez G., (2002). Organización y Métodos “Un Enfoque Competitivo”, México, D.F., McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Gobierno del Estado de Sonora, (2010). Primer Informe del Gobierno del Estado de Sonora Guillermo Padres Elías, 4.6 Sonora está de moda, apartado Inversión y financiamiento turístico pág.145. Recuperado desde:
<http://informe.sonora.gob.mx/2010/libros/ConstNuevoSonoraWeb.pdf>

Gobierno del Estado de Sonora, (2011). Segundo Informe del Gobierno del Estado de Sonora Guillermo Padres Elías, 4.6 Sonora está de moda, apartado, Inversión en infraestructura turística, Promoción turística y Turismo para todos, Pág. 179 a 181. Recuperado desde: <http://informe.sonora.gob.mx/2011/sonora-competitivo.php>

Horovitz J., (1994). La Calidad del Servicio “A la conquista del Cliente” Tomo 3, Santafé de Bogotá, Colombia, McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.

IND, N. (1990). La Imagen Corporativa “Estrategias para Desarrollar Programas de Identidades Eficaces”, Madrid, Editorial Díaz de Santos, S.A.

Instituto Tecnológico de Sonora, Albert y Whetten Revisited: reforzar el concepto de identidad de la organización Whetten, David A. Revista de Investigación de Gestión, (Septiembre 2006): 219-234 .Base de Datos: PROQUEST
<http://www.itson.mx/Comunidad/servicios/biblioteca/Paginas/biblioteca.aspx>
<http://search.proquest.com/index?selectids=pqdt>

Instituto Tecnológico de Sonora (2006) Saeti2, Proyecto Aduanas,

Identidad Organizacional, Recuperado desde: [http://Whetten \(2006\) Albert and Whetten revisited strengthening the concept of organizational identity.docx](http://Whetten (2006) Albert and Whetten revisited strengthening the concept of organizational identity.docx)

Peña, M.L. (2008). Imagen Corporativa “Estrategia Organizacional de Comunicación Global”, México, Editorial Trillas, S.A. DE C.V.

Oficina de Convenciones y Visitantes (OCV). Cd. Obregón, (2012).

Organización Mundial Del Turismo, Tema: El turismo internacional encaminado a los mil millones a finales de 2012, recuperado desde: <http://media.unwto.org/es/press-release/2012-09-12/el-turismo-internacional-encaminado-los-mil-millones-finales-de-2012>

Presidencia de la República, (2011). Quinto Informe de Gobierno del Presidente Felipe Calderón Hinojosa. 2.9 Turismo. Recuperado desde:
http://quinto.informe.gob.mx/archivos/informe_de_gobierno/pdf/2_9.pdf

Presidencia de la República, (2012). Sexto Informe de Gobierno del Presidente Felipe Calderón Hinojosa. 2.9 Turismo. Recuperado desde:
http://www.informe.gob.mx/sexta_informe.html

Secretaría de Turismo, Quinto Informe de Labores, SECTUR, pág. 3 a 93, recuperado desde: http://www.quinto_informe_labores_sectur

Capítulo XXIV. Modelo de Administración Financiera para la selección de alternativas de financiamiento en una empresa de producción, distribución y venta de artesanías.

Ricardo Aguirre Choix, Mirna Yudit Chávez Rivera, María
Trinidad Álvarez Medina & Yara Landazuri Aguilera
ricardo.aguirre@itson.edu.mx

Resumen

Las empresas, sin importar su dimensión, requieren gente capacitada para la toma de decisiones acerca de los activos que deben adquirir sus empresas, la forma en que serán financiados y administrarlos. Es por ello la necesidad de diseñar un modelo de administración financiera que permita seleccionar opciones de financiamiento que garanticen el respaldo y ejecución de alternativas en una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de artesanías. Para elaborar el modelo, la información se obtuvo con el responsable del museo de la etnia a través de entrevistas personales, y se generó información financiera, como: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo de efectivo, Valor Presente Neto, Tasa Interna de Rendimiento, Periodo de Recuperación, y proyecciones financieras futuras de los años 2011 a 2015. Como resultado de esta investigación se obtuvo lo siguiente: valor presente neto de \$93,735.33, índice de rentabilidad de \$ 1.45, una tasa interna de rendimiento del 28%, un costo ponderado de capital del 14.16% y un periodo de recuperación de la inversión de 3 años 8 meses y 22 días. La conclusión de este modelo es llevar a cabo el proyecto. Se recomienda establecer estructuras que permitan cumplir con las premisas del modelo financiero, como son sus ventas, costos, gastos, tasas de interés, entre otros ya que el no llevarlo a cabo, se tendría una estructura financiera errónea, carente de sustento y la toma de decisiones, tanto a corto como a largo plazo no serían las idóneas para la situación de la empresa.

Palabras clave: Administración Financiera, Planeación financiera, Evaluación Económica.

Antecedentes

En los últimos años la atención de la administración financiera se centraba en las decisiones administrativas de la elección de activos y pasivos que maximizarán el valor de la empresa, hasta que el análisis comenzó a incluir indicadores económicos y su influencia en las decisiones de los negocios, en la desregulación de las instituciones financieras, el avance tecnológico para la actividad financiera y la importancia de los mercados globales y la operación de los negocios.

La importancia de la administración financiera ha ido creciendo, ya que anteriormente solo se tenía que allegar de recursos para ampliar las instalaciones, cambiar equipos y mantener los inventarios, ahora forma parte del proceso de control y decisión, las cuales ejercen gran influencia en la administración financiera. En todas las decisiones de negocios existen

implicaciones financieras, lo cual requiere de conocimientos claros de administración financiera para poder realizar más eficientemente los análisis especializados.

Los administradores financieros toman las decisiones acerca de los activos que deben adquirir sus empresas, la forma en que serán financiados y la forma en que deberán ser administrados, para lograr la maximización del valor de la organización en el mercado y además garanticen el respaldo de la empresa. Las empresas deben evaluarse constantemente y ver los posibles escenarios para evitar sorpresas en su desarrollo. Uno de esos escenarios está relacionado con la liquidez de la empresa. Es decir, si no hay liquidez, no hay ventas, ni producción, por lo tanto, se incumple en los objetivos, habrá una inadecuada dirección, los riesgos afectarán a la empresa y no habrá adecuada toma de decisiones.

Todos esos factores impactan en la empresa y por lo tanto, ante la carencia de los elementos básicos, la empresa queda vulnerable y corre el riesgo de cerrar o de provocar desestabilidad económica. La administración financiera y su evaluación es clave para la buena salud de cualquier empresa, sea cual sea su magnitud: micro, pequeña, mediana o grande, la cual requieren de información veraz y oportuna sobre la operación financiera que sirven de base para una adecuada toma de decisiones.

Es por ello la necesidad de diseñar un modelo de administración financiera que permita seleccionar alternativas de financiamiento que garanticen el respaldo y ejecución de alternativas en una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de artesanías, ubicada en el pueblo de Potam, integrada como una sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limita de Capital Variable (S.C. de R.L. de C.V.) donde su principal visión será la preservación y trasmisión de su cultura y costumbres.

Marco de referencia

Con el propósito de diseñar un modelo de administración financiera que sirva de base para la toma de decisiones de inversión y financiamiento en una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de artesanías, a continuación se presenta el marco de referencia teórico.

En relación a la *Administración Financiera*, Besley y Brigham (2009), consideran que la esta se enfoca en las decisiones que las empresas toman respecto de sus flujos de efectivo. En consecuencia, la administración financiera es importante en cualquier tipo de empresas, sean públicas o privadas, que manejen servicios financieros o fabriquen productos. El tipo de tareas que abarca la gama de la administración financiera va desde tomar decisiones, como ampliar la planta, hasta elegir que títulos emitir para financiar tales ampliaciones.

En cuanto a la *Planeación financiera*, es esta un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporcionan rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. Perdomo (2000) menciona dos aspectos claves del proceso de la planeación financiera son la planeación de efectivo y la planeación de las utilidades. La planeación de utilidades implica la elaboración de estados proforma. Mientras que la planeación de efectivo administra las entradas y salidas de dinero. El proceso de la planeación financiera inicia con los planes financieros a largo plazo o estrategias. Estos a su vez, dirigen la formulación de los planes y presupuestos a corto plazo u operacionales. Generalmente, los planes y presupuestos a corto plazo llevan a cabo los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.

De acuerdo a Ochoa (2010) Los Planes financieros a corto plazo, llamados también operativos especifican las acciones por ese mismo periodo, y el impacto anticipado de esas acciones. Estos planes abarcan con frecuencia un periodo de uno a dos años. Las entradas claves incluyen el pronóstico de ventas y diversas formas de datos operativos y financieros. Las salidas claves incluyen varios presupuestos operativos, el presupuesto de caja y los estados financieros proforma. Los planes a corto plazo son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización. Así, el plan de producción y el plan de distribución incluirán cuotas de venta, presupuestos y pronósticos estimados de ventas.

La planeación se orienta hacia la optimización y maximización de los resultados. El grado de libertad es mínimo porque se obtienen resultados, es por ello que la administración debe de tomar decisiones a corto plazo. Su amplitud es sólo hacia una tarea u operación. Por esta última razón el nivel operacional se orienta hacia la eficiencia. La planeación de las

actividades diarias de la empresa, está constituida por numerosos planes que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa.

Planes financieros a Largo Plazo: Los planes financieros a largo plazo establecen las acciones financieras programadas de una empresa, y el impacto anticipado de esas acciones durante periodos que varían de 2 a 10 años. Son comunes los planes estratégicos a cinco años y se revisan a medida que surge nueva información significativa. Por lo general, las empresas que están sujetas a un alto grado de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambas situaciones, acostumbran utilizar horizontes de planeación más cortos.

Los planes financieros a largo plazo forman parte de una estrategia integrada que, junto con los planes de producción y marketing, lleva a las empresas hacia metas estratégicas. Esos planes a largo plazo consideran los desembolsos propuestos en activos fijos, actividades de investigación y desarrollo, acciones marketing y desarrollo de productos, estructura de capital y fuentes importantes de financiamiento.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMPC, 2010) define a los estados financieros como la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un periodo definido. Su propósito general es proveer información de una entidad acerca de su posición financiera, del resultado de sus operaciones y de los cambios en su capital contable o patrimonio contable y en sus recursos o fuentes, que son útiles al usuario general en el proceso de la toma de decisiones económicas.

El *Balance General*, según Gitman (2008), es el medio que la contabilidad ha utilizado para mostrar el efecto acumulado de las operaciones efectuadas en el pasado: los activos con los que cuenta la empresa para futuras operaciones, así como los derechos que existen sobre los mismos, que aparecen con el nombre de pasivos y capital contable.

En relación al *Estado de resultado*, Ochoa (2009) afirma que el estado de resultados es un resumen de los resultados de operación de un negocio relativos a un periodo de operación.

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, generalmente un año.

De acuerdo a la Norma de información financiera (NIF B-2, 2011), el *Estado de flujo de efectivo* esta enfocado a proporcionar al usuario general de este estado financiero es dar a conocer como la entidad genera y utiliza el efectivo y los equivalentes de efectivo, independientemente de la naturaleza de sus actividades. Básicamente, las entidades necesitan efectivo para realizar sus operaciones, pagar sus obligaciones y, en caso de entidades lucrativas, pagar rendimientos a sus propietarios.

Importancia y evaluación de las razones financieras: El uso de las razones financieras mide la eficacia y el comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, pueden precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, actividad y endeudamiento. Gómez, (2009).

Las razones financieras que se aplicaron en la presente investigación fueron las siguientes:

Razones Financiera	Concepto
Liquidez	La liquidez de una empresa se mide según su capacidad para cubrir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que ésta puede pagar sus cuentas.
Actividad	Miden qué tan rápido diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo, es decir, entradas o salidas. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas por que las diferencias en la composición de los activos y pasivos corrientes de una empresa pueden afectar de manera significativa su

	“verdadera” liquidez.
Endeudamiento	La posición de deuda de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque éstas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo.
Rentabilidad	Permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o la inversión de los propietarios. Sin utilidades, una empresa no podría atraer capital externo. Los propietarios, los acreedores y la administración prestan mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias.

Conceptos de razones financieras de liquidez, de rentabilidad, actividad y endeudamiento, Gómez, (2009).

Estructura de Capital: La estructura de capital es una de las áreas más complejas de la toma de decisiones financieras debido a su interrelación con otras variables de decisiones financieras.

Costo Promedio de Capital: Según Álvarez (2010), el presupuesto de capital es el proceso de planeación y administración de las inversiones a largo plazo de la empresa. Mediante este proceso los gerentes tratan de identificar, desarrollar y evaluar las oportunidades de inversión que puedan ser rentables para la empresa. Se puede decir de una forma muy general, que esta evaluación se hace comparando si los flujos de efectivo que genera la inversión en un activo, exceden a los flujos que se requieren para llevar a cabo dicho proyecto.

Periodo de recuperación: Es el tiempo en el cual se recupera la inversión de largo plazo. Se suman los flujos de efectivo del periodo hasta llegar a la inversión inicial. No toma en cuenta al costo de capital, ningún costo imputable a las deudas o al capital contable que se

hayan usado para emprender el proyecto deberá quedar reflejado en los flujos de efectivo o en los cálculos.

Periodo de recuperación descontado: Se define como el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos de efectivo descontados a valor presente sean capaces de recuperar el costo de la inversión. Si toma en cuenta los costos de capital, muestra el año en que ocurrirá el punto de equilibrio después de que se cubran los costos imputables a las deudas y al costo de capital.

Valor presente Neto (VPN): Según Gitman, (2008). Es la técnica compleja del presupuesto de capital, la cual se calcula restando la inversión inicial de un proyecto del valor presente de sus entradas de efectivo descontadas a una tasa equivalente al costo de capital. Es decir, es el valor presente de los flujos de la inversión menos la inversión inicial. Se dice que si el VPN es mayor o igual a cero, el proyecto se acepta, si el VPN es menor a cero.

Índice de rentabilidad: Representa la relación costo/beneficio, refleja el valor presente de los flujos de efectivo del proyecto entre la inversión inicial. Si el índice de rentabilidad es igual o mayor a uno, se acepta, si no se rechaza.

Tasa Interna de Rendimiento (TIR): Es un método que se usa para evaluar las propuestas de inversión mediante la aplicación de la tasa de rendimiento sobre un activo, la cual se calcula encontrando la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos futuros de entrada de efectivo al costo de la inversión. Gitman, (2008).

Problema

Los principales problemas a los que se enfrentan los administradores financieros de las empresas en el mundo globalizado actual, es la falta de información relacionada con la operación de la misma y en las decisiones que se toman; como por ejemplo: conocer los niveles de sus activos o de la inversión, las utilidades del periodo y la acumulada, la liquidez, rentabilidad y endeudamiento, las fuentes de financiamiento y la estructura de su capital, si en verdad los administradores tuvieran fuentes de información efectivas, las decisiones se tomarían de una forma eficaz, sin embargo en la mayoría de las ocasiones los

administradores obtienen información incompleta, no actualizada, errónea o simplemente no se tiene, provocando un rumbo erróneo o mal direccionado de las empresas, y lo peor, la quiebra de las mismas.

La administración financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque proporciona rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr los objetivos.

Retomando los puntos anteriores, se manifiesta la diversidad de alternativas, en los cuales las empresas se enfrentan a diversos problemas financieros. Por lo que partir de estos antecedentes mencionados se plantea la necesidad de responder a la siguiente interrogante: ¿Qué instrumento puede servir como guía metodológica financiera para administrar una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de artesanías ubicada en el sur de Sonora?

Objetivo

Diseñar un modelo de administración financiera que permitan seleccionar diversas opciones de financiamiento que garanticen el respaldo y ejecución de alternativas en una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de artesanías ubicada en el sur de Sonora.

Método

Con la finalidad de diseñar el modelo de administración financiera para la empresa dedicada a la producción, distribución y venta de artesanías en el Sur de Sonora se realizó lo siguiente:

1. Se realizaron entrevistas, es de destacar que estas fueron interpersonales y la información recabada fue manifestada de manera informal, la cual se trabajó en conjunto con los diferentes expertos en la materia para obtener información acorde a las necesidades del modelo. La información recabada fue: estimación sobre las ventas (en unidades a vender y precio de venta), costos de artesanías mensuales, tomando en cuenta las temporadas (altas y bajas), costos y descripción del producto a producir (elementos de materia prima y costos por artículo), expectativas de ventas en los próximos cinco años (2011 a 2015), con la finalidad de realizar las proyecciones anuales estimadas.

2. También se solicitó información correspondiente sobre los activos de la empresa, (cotizaciones) y las aportaciones de los socios, con la finalidad de calcular el Valor Presente Neto (VPN), flujos de efectivo y toda la información financiera aplicada en el presente modelo financiero. La información recabada en cédulas de Excel, fue del año 2011 y se realizaron estimaciones basadas en años anteriores de las diferentes variables (ventas y costos) con la finalidad de proyectar los años 2012 al 2015.

3. Se utilizaron hojas de Excel programadas para hacer cálculos financieros y se presentaron diferentes alternativas que darán apoyo, soporte y sustento a la toma de decisiones de la empresa.

Procedimiento

Con el fin de cumplir con el objetivo planteado en el primer capítulo en la presente investigación fue necesario poner en práctica la metodología que nos lleve a un modelo de administración financiera, como se detalla en los siguientes puntos:

1. Se llevó a cabo el análisis de la situación actual de la empresa en estudio. La información recabada de esta parte se basó en observaciones, visitas a la empresa y en información de fuentes secundarias a las cuales se tuvo acceso.

2. Se recolectó información cualitativa con el responsable del museo, los cuales fueron esenciales para la elaboración de este modelo.

3. Se analizó la información cualitativa para obtener la información cuantitativa, donde inmediatamente después se vacía la información en un sistema Excel para aplicar las herramientas financieras, como son las razones financieras, proyección de flujos de efectivo a cinco años, determinación del costo de capital y estructura óptima de financiamiento.

4. Después de haber aplicado las herramientas financieras a los estados financieros proyectados a la empresa, se obtuvieron los resultados los cuales fungieron para analizar a detalle la situación actual y futura de la empresa en los años analizados.

5. Los resultados obtenidos durante el modelo de administración financiera serán fuente importante para la toma de decisiones sobre la obtención y aplicación de los recursos, costo de fuente de financiamiento, la inversión en activos fijos, el establecimiento de políticas de sus cuentas circulantes (activos y pasivos) y claro está sobre las decisiones de financiamiento a largo plazo.

6. Finalmente el establecer las recomendaciones a los socios de la empresa sobre la situación financiera actual y futura con la finalidad de detectar las áreas de oportunidad, sus fortaleza y mitigar sus debilidades mediante aplicación de acciones de corrección inmediata.

Resultados

En la presente tabla se muestran las razones financieras simples aplicadas a la empresa con los estados financieros presentados en las tablas 6 y 7 respectivamente de los años 2011 a 2015.

Tabla 1. Concentrado de Razones Financieras

JIAK Artesanías, S.C. de R.L de C.V. Concentrado de Razones Financieras

	2012	2013	2014	2015
LIQUIDEZ				
Líquidez	\$ 5.29	\$ 9.36	\$ 14.56	\$ -
Prueba del ácido	\$ 2.46	\$ 4.03	\$ 5.84	\$ -
Capital neto de trabajo	\$ 106,735.00	\$ 207,845.00	\$ 337,256.00	\$ 495,168.50
ACTIVIDAD				
Rotación de cuentas por cobrar	-	-	-	-
Plazo promedio de cobro	-	-	-	-
Rotación de inventarios	5	3	2	1
Plazo promedio de ventas	70	126	200	287
rotación de cuentas por pagar	-	-	-	-
Plazo promedio de pago	-	-	-	-
ENDEUDAMIENTO				
Endeudamiento	\$ 0.26	\$ 0.14	\$ 0.05	-
Endeudamiento a corto plazo	\$ 8.35	\$ 12.68	\$ 18.15	\$ 18.15
Endeudamiento a largo plazo	\$ 4.18	\$ 12.68	-	\$ -
Protección al pasivo total	\$ 2.78	\$ 6.34	\$ 18.15	\$ 18.15
RENTABILIDAD				
Margen bruto de utilidades	\$ 0.11	\$ 0.17	\$ 0.20	\$ 0.19
Rendimiento de la inversión	\$ 0.23	\$ 0.29	\$ 0.29	\$ 0.24
Rendimiento del Capital	\$ 0.57	\$ 0.95	\$ 1.20	\$ 1.24

Para la elaboración de los flujos de efectivo de la empresa se tomaron los estados financieros de los años 2011 a 2015.

Tabla 2. Concentrado de flujos de efectivo de los años 2011 a 2015.

JIAK Artesanías, S.C. de R.L de C.V.
Concentrado de Flujos de efectivo

	2012		2013		2014		2015	
Generación de efectivo								
Operación	\$41,831.00	100%	\$64,061.00	100%	\$69,719.00	100%	\$48,846.50	100%
Total efectivo generado	41,831.00	100%	64,061.00	100%	69,719.00	100%	48,846.50	100%
Utilización de efectivo								
Incremento de efectivo	16,959.00	41%	39,189.00	61%	44,847.00	64%	23,974.50	49%
Financiamiento	24,872.00	59%	24,872.00	39%	24,872.00	36%	24,872.00	51%
Inversión	-	0%	-	0	-	0%	-	0%
Total efectivo generado	\$41,831.00	100%	\$64,061.00	100%	\$69,719.00	100%	\$48,846.50	100%

Para realizar las razones financieras, flujos de efectivo y ciclo de efectivo, se tomaron los datos de manera diferida considerando las operaciones del año 2011.

Tabla 3. Ciclos de Efectivo.

JIAK Artesanías, S.C. de R.L de C.V.
Concentrado de ciclos de efectivo

	2012	2013	2014	2015
Ciclo de Efectivo	70	126	200	287
Rotación de Efectivo	5.14	2.86	1.80	1.25
Efectivo mínimo de operaciones	115,600.14	208,470.85	356,752.78	573,600.19
DESEMBOLSOS ANUALES				
Pago a proveedores	299,443.00	352,432.00	398,955.00	449,299.50
Gastos de operación	245,328.00	218,327.00	218,328.00	245,327.00
Pago de prestamos	49,744.00	24,872.00	24,872.00	24,872.00
SUMA	\$ 594,515.00	\$ 595,631.00	\$ 642,155.00	\$ 719,498.50

Tabla 4. Costo Ponderado de Capital

Para la elaboración de la siguiente tabla se tomó en cuenta lo siguiente: El % esperado que los socios esperan obtener por la inversión de sus recursos en la empresa es del 20%.

JIAK Artesanías, S.C. de R.L de C.V.
Costo Ponderado de Capital.

			COSTO	COSTO PONDERADO
FONAES	124,360.00	60%	10.12%	6.08%
SOCIOS	82,503.00	40%	20.00%	7.98%
SUMA	206,863.00	100%		14.06%
TASA DE IMPUESTOS INTERESES ANUAL	30%	14.45%		
			COSTO FONAES	COSTO SOCIOS
int. Anual	tasa imppto	int anual (1-i)		
14.45%	30%	(1-.30) = .70	10.12%	
Rendimiento esperado por los socios de la empresa				
Porcentaje mínimo de recuperación esperado por los socios				0.2000

Tabla 5. Estructura de Capital

Para determinar el flujo de operación de la empresa se utilizó el flujo de efectivo: entradas menos las salidas de efectivo, para los años 2011 y 2015.

JIAK Artesanías, S.C. de R.L de C.V.
Estructura de Capital.

	FLUJO DE OPERACIÓN				
	2011	2012	2013	2014	2015
ENTRADAS	\$ 542,045.00	\$ 586,602.00	\$ 634,820.00	\$ 687,002.00	\$ 743,473.00
SALIDAS	\$ 511,669.50	\$ 522,058.00	\$ 527,126.00	\$ 551,006.00	\$ 603,848.50
FLUJO DE OPERACIÓN	\$ 30,375.50	\$ 64,544.00	\$ 107,694.00	\$ 135,996.00	\$ 139,624.50
INVERSION INICIAL	206,863.00				
COSTO DE CAPITAL	14.16%				
INVERSION/AÑO	FLUJOS DE OPERACIÓN	VALOR PRESENTE NETO			
1	\$ 30,375.50	\$ 26,607.83	26,607.83		
2	64,544.00	49,525.40	76,133.23		
3	107,694.00	72,385.17	148,518.40	206,863.00	58,344.60
4	135,996.00	80,070.09	228,588.49	3 años 8 meses 22 días	
5	139,624.50	72,009.84	300,598.33		
TOTAL FLUJOS PRES NETOS		\$ 300,598.33			
TOTAL INVERSION		206,863.00			
VALOR PRESENTE NETO		93,735.33	300,598.33	1.453127554	INDICE DE RENTABILIDAD
INDICE DE RENTABILIDAD	1.45				
PERIODO DE RECUPERACION	3 años 8 meses 22 días				
VALOR PRESENTE NETO	93,735.33				
TASA INTERNA DE RENDIMIENTO	28.00%				

Tabla 6. Balances Generales bases de cálculo

En la presente tabla se muestran los balances generales presupuestados de los años 2011 a 2015, mismo que se utilizaron para la elaboración del presente modelo.

JIAK Artesanías, S.C. de R.L. de C.V.

Balances Generales

ACTIVO	2011	2012	2013	2014	2015
CIRCULANTE					
Efectivo e inversiones temporales	44,189	61,148	100,337	145,184	169,159
Inventarios	29,459	70,459	132,380	216,944	326,010
Suma	73,648	131,607	232,717	362,128	495,169
NO CIRCULANTE					
Propiedades, planta y equipo	162,646	162,646	162,646	162,646	162,646
Depreciación acumulada	(15,814)	(31,628)	(47,442)	(63,255)	(79,070)
Intangibles	24,737	24,737	24,737	24,737	24,737
Amortización acumulada	(2,474)	(4,947)	(7,421)	(9,895)	(12,368)
Suma	169,095	150,808	132,520	114,233	95,945
ACTIVO TOTAL	242,743	282,415	365,237	476,361	591,114
PASIVO					
A CORTO PLAZO					
Fondo FONAES	74,616	24,872	24,872	24,872	0
Suma	74,616	24,872	24,872	24,872	0
A LARGO PLAZO					
Fondo FONAES	24,872	49,744	24,872	0	0
Suma	24,872	49,744	24,872	0	0
PASIVO TOTAL	99,488	74,616	49,744	24,872	0
CAPITAL CONTABLE					
Capital social	112,880	112,880	112,880	112,880	112,880
Utilidades de años anteriores	0	30,376	94,920	202,614	338,610
Utilidad del ejercicio	30,376	64,544	107,694	135,996	139,625
Suma	143,255	207,799	315,493	451,489	591,114
PASIVO MÁS CAPITAL	242,743	282,415	365,237	476,361	591,114

Tabla 7. Estados de resultados bases para el cálculo.

En la presente tabla se muestran los estados de resultados presupuestados de los años 2011 a 2015, mismo que se utilizaron para la elaboración del presente

JIAK Artesanias, S.C. de R.L. de C.V.

Estados de Resultados

	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	\$ 542,045	\$ 586,602	634,820	687,002	743,473
Costo de ventas	(248,055)	(258,443)	(290,511)	(314,391)	(340,234)
Utilidad bruta	293,991	328,159	344,309	372,611	403,240
Gastos de operación	(263,615)	(263,615)	(236,615)	(236,615)	(263,615)
Utilidad de operación	30,376	64,544	107,694	135,996	139,625
Resultado integral de financiamiento					
Gastos financieros	0	0	0	0	0
Productos financieros	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	30,376	64,544	107,694	135,996	139,625
Impuestos a la utilidad	0	0	0	0	0
Utilidad del ejercicio	\$ 30,376	\$ 64,544	107,694	135,996	139,625

Conclusiones

La eficiencia de la administración de la empresa dependerá de la persona o personas que la dirijan, ya que el adecuado manejo de los recursos utilizados en el corto plazo, incidirán en los resultados de las técnicas y procedimientos aplicados en la toma de decisiones de la empresa.

Una adecuada administración financiera dentro de la empresa permitirá a los socios contar con las herramientas fundamentales para hacer frente al control sobre sus inversiones, en la aplicación de sus recursos, en el análisis de conseguir nuevas fuentes

de financiamiento, en la confiabilidad de la información financiera, pero sobre todo en la toma de decisiones.

- a) Como muestra la tabla 1, la empresa se encuentra en una situación estable económicamente ya que mantiene una liquidez constante en los primeros años, sin embargo para el año 2014, su liquidez se muestra incrementada considerablemente, esto a causa de la disminución de las cuentas por pagar a corto y largo plazo. También esto tiene como consecuencia un capital neto de trabajo positivo; es decir, la empresa cuenta con capacidad de pago sobre sus deudas a corto plazo durante los cinco años del modelo, aquí presentado.
- b) En la tabla 1, en su razones de actividad, la empresa presenta rotación de inventarios y plazo promedio de ventas únicamente, ya que no ofrece crédito a los clientes y sus compras de materia prima son de contado.
- c) Como se observa en las razones de endeudamiento, la empresa tiene capacidad de pago sobre sus deudas a corto y largo plazo, situación que le ofrece estabilidad económica.
- d) Rentablemente la empresa se encuentra con una estructura óptima, ya que el análisis realizado refleja un nivel adecuado de las ventas, respecto a sus utilidades, el nivel de sus activos y a la inversión de sus socios.
- e) En la tabla 2, en el concentrado de flujos de efectivo, la empresa genera su efectivo principalmente por la operación (ventas) sin embargo como se ha mencionado en párrafos anteriores, la empresa mantiene su efectivo sin invertir o utilizar, situación recomendable para la empresa el re invertir su capital en la compra de la máquina para el curtido de la piel.
- f) En la tabla 3, concentrado de ciclo de efectivo, se observa un incremento en su ciclo año con año, esto a consecuencia de la disminución en el año 2014 y liquidación en 2015 de sus cuentas por pagar, situación que hace a la empresa contar con un número de veces el proceso de entrada de dinero a la empresa. Esto ocasiona mayor disponibilidad de efectivo dentro de la empresa.

- g) Finalmente en las tablas 4 y 5, se puede concluir que este proyecto es interesante para los socios y terceros ya que el costo ponderado de capital es menor que la tasa interna de rendimiento, tal cual se explica en el capítulo anterior, esto significa que el costo de los socios y por el apoyo de terceros, se recuperará la inversión inicial en menos de tres años, y mantendrá una rentabilidad mayor a uno.

Referencias

Álvarez, M. y Ochoa, B. (2009). Información Financiera, base para el análisis de Estados Financieros. El Buzón de Pacioli. Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas, Núm., 18.

Anónimo. (2008). Razones Financieras. Recuperado el 13 de junio de 2011 de la fuente: <http://www.gerencie.com/razones-financieras.html>

Besley, S. y Brigham, E. (2009). Fundamentos de Administración Financiera. (24 Ed.) México, D.F: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. 5-442.

Gómez, G. (2008). Los Estados Financieros Básicos. Recuperado el 10 de marzo de 2011 de la fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/15/estadosfros.htm>

Gitman, L. (2008). Principios de Administración Financiera. (11Ed.) México D.F.: Pearson Education, Inc. 44-458.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (2011). Normas de Información Financiera. (6ta Ed.) México D.F: IMCP. NIF B-2.

Ochoa, G. (2009). Administración Financiera. (2da Ed.) México, D.F: McGraw-Hill Internamericana Editores, S.A. de C.V. 5-148.

Perdomo, A. (2000). Análisis e Interpretación de Estados Financieros. (1ra Ed.) México, D.F: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. 1-105.

Capítulo XXV. Estudio de mercado Internacional para la posible exportación de harina de trigo integral “Don Jorge”

José Guadalupe Pérez Ruiz, Elba Myriam Navarro Arvizu, Rodolfo Valenzuela Reynaga & María Elvira López Parra
elba.navarro@itson.edu.mx

Resumen

Molino de trigo “Don Jorge”, es una empresa dedicada a la molienda de trigo y elaboración de harina integral, cuenta con maquinaria e instalaciones adecuadas para la elaboración del producto.

Para determinar el nicho de mercado más adecuado al producto se realizó lo siguiente: primeramente se analizó y evaluó el sector agropecuario, en materia de exportación e importación de México a nivel internacional, se llevó a cabo un estudio y evaluación del entorno de la harina integral a nivel mundial, comparándose cinco países, los más viables para la exportación de trigo: Estados Unidos, Argentina, Brasil, Perú y Colombia, eligiendo como mercado meta a Estados Unidos, al cual después se realizó una Matriz FODA.

Posteriormente se llevo a cabo una matriz de selección, pero esta vez para determinar el nicho de mercado dentro de Estados Unidos, los condados evaluados fueron: Chicago, Dallas, Houston, Los Ángeles, Nueva York, y San Diego, lo cual decretó a Houston, Texas. Por último se examinó al condado de Houston Texas, donde se pretende comercializar el producto y atacar el principal objetivo que es el mercado de nostalgia, siendo este una gran oportunidad de crecimiento para la empresa.

Antecedentes

El origen del trigo se remonta desde sus inicios en la región asiática, la cual comprende su ubicación entre los ríos Tigris y Éufrates, habiendo numerosas gramíneas silvestres comprendidas en este área que están emparentadas con el trigo. Desde Medio Oriente el cultivo del trigo se difundió en todas las direcciones, siendo este un cereal básico, su cultivo está emparentado con la historia de la antigüedad y de la modernidad (Fernández, 2009). Por otra parte los historiadores afirman que fue cultivado por los seres humanos hace 10.000 años. Sus orígenes residen en la antigua Mesopotamia. Las evidencias arqueológicas que se han hallado han sido en Siria, Jordania, Turquía e Iraq (Aykrod y Doughty, 1970).

El trigo integral es uno de los alimentos vegetales más completos e importantes para el buen funcionamiento del ser humano. Esto debido a su alto contenido de los cinco nutrientes: carbohidratos, proteínas, grasas, minerales y vitaminas. Dicho alimento es utilizado principalmente como la base de harinas para fabricar el alimento esencial y prioritario de las personas: el pan. Este cereal es la cosecha más importante de los Estados Unidos y Canadá, crece en extensas zonas en casi todos los países de América Latina, Europa y Asia (Howthorn, 1983).

Gracias a su alto contenido en hidratos de carbono, el trigo aporta mucha energía al organismo. La riqueza en fibra lo hace muy beneficioso para el funcionamiento digestivo, además que ayuda a fortalecer el sistema nervioso. La harina integral de trigo se fabrica a partir del grano entero de trigo, el cual no tiene el proceso de refinación de la harina común blanca. Conserva toda la cáscara del grano, lo cual le hace contener todos los beneficios naturales, lo que conlleva a un menor riesgo de padecer enfermedades cardiovasculares; ayuda al control de niveles de colesterol; previene y combate el estreñimiento y la pereza intestinal; y, da sensación de saciedad, lo que ayuda en dietas para control de peso (Nutrición y Alimentos S.A. 2010).

Según las estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas (TRADE MAP, 2012), y cálculos de la Cámara de Comercio Internacional, se dice que Estados Unidos de América ocupa el tercer lugar en los mercados importadores de harina de trigo exportado por México, llegando a tener la cantidad de 5,216 toneladas por año, con una tasa de crecimiento del 6% de las importaciones del país socio. Lo cual arroja que Estados Unidos de América es el mercado idóneo para este producto. Sonora es líder nacional productor, pero sólo produce en escala reducida. La industria harinera de Sonora se concentra principalmente en Hermosillo, Cajeme y Navojoa, existiendo actividades importantes en Caborca, Altar, Agua Prieta y San Luis Rio Colorado, de este último municipio se vende harina a todo el país, e incluso en el extranjero, por ejemplo en África (El Universal, 2011).

Molino de trigo “Don Jorge”, dedicado a la molienda de trigo, produce harina de trigo integral, sus inicios se remontan al poblado de Cuba en la sierra de Sonora, donde se introdujo por primera vez la maquinaria, ésta a su vez trabajaba con la energía del río, la cual hacía girar sus piedras para posteriormente moler el trigo, tiempo después en 1980, el molino fue trasladado a Cd Obregón, donde se le hicieron algunas adaptaciones, como introducir el uso de energía eléctrica entre otros avances tecnológicos y también fue adquiriendo nuevos implementos, con el fin de agilizar la producción de la molienda. Debido a las adecuaciones realizadas el sistema de producción se ha ido agilizado, con esto se garantiza mayor calidad en la elaboración del producto. La empresa actualmente cuenta con un almacén para la materia prima que llega al molino, en el área de cribado se encuentra la maquinaria, la cual se encarga de limpiar las impurezas que pueda tener el cereal después de la cosecha, y el molino se encuentra en el área de producción, en la cual el trigo se prepara para el siguiente proceso que es el refinamiento del grano para posteriormente obtener el producto final.

Planteamiento del Problema

Molino de trigo “Don Jorge”, es una empresa dedicada a la molienda de trigo y elaboración de harina integral, cuenta con maquinaria indispensable que satisface la producción y transformación de materia prima, la cual tienen almacenada en bodega, esta es empaquetada para su distribución en cantidades de 1 kilogramo y costales de 20 y 40 kilogramos.

El trigo se obtiene directamente de la zafra con los agricultores en los meses de Abril y Mayo; y para los meses de Noviembre y Diciembre el trigo es comprado en los almacenes Capaceta y Granos de Sonora en Cd. Obregón, llegando a almacenar entre 60 a 80 toneladas por compra. Existe un gran número de proveedores de trigo en la región, sin embargo la empresa ha decidido que le compra siempre a las mismas personas para que de esta manera a cambio de la fidelidad como cliente se obtengan precios más bajos, logrando así tener una ventaja en el mercado.

La distribución del producto se realiza en todo el sur de Sonora: Cd. Obregón, Navojoa, Etchojoa, Huatabampo y puntos intermedios. La cartera de clientes que se tienen a lo largo de esta región es fija, con variaciones esporádicas pero la mayor parte del tiempo la demanda en cantidad y clientes es la misma, es decir, el molino es proveedor fijo de algunos negocios.

El mercado global está lleno de controversias, debido a que existen muchos habitantes con distintas características y necesidades insatisfechas, para lo cual se debe profundizar en los países que cumplan con lo sugerido por la empresa, de esos países seleccionar un parte más comprimida de población, que pudieran ser posibles clientes, los cuales con el producto cubrieran expectativas de consumo esperadas.

Por lo mencionado anteriormente, es necesario resolver la siguiente cuestión: *¿Cual es el nicho de mercado idóneo para la exportación internacional de la harina de trigo integral “Don Jorge”?*

Justificación

La harina de trigo integral es un producto 100% natural, ya que conserva todas sus propiedades de origen, las cuales aportan grandes beneficios a las personas que lo consumen, además que su precio estándar es bajo, comparado con otras harinas.

El llevar a cabo una investigación de un nicho de mercado internacional, contribuye al crecimiento y fortalecimiento de la empresa, ya que va mejorando constante y ventajosamente sus ingresos, además que esto le sirve como impulso para dar a conocer el producto en mercados extranjeros, lo cual hace posible un posicionamiento en futuros clientes del producto, cumpliendo así su principal objetivo.

Dicho estudio, trae beneficios a la empresa, debido a que el sustento de la investigación es basada en fuentes fidedignas, mostrando el nicho de mercado idóneo en el extranjero

para exportar la harina integral, por otro lado esta información servirá a las empresas del mismo giro que el molino, que en un futuro requieran expandirse globalmente, incursionando en otros mercados, ya que se tendrá información necesaria del posible cliente final de la harina de trigo integral.

En base a la elaboración de este documento, queda como un fuerte sustento, para el momento de la toma de decisiones respecto al rumbo que la empresa quiera tomar, ya que son necesidades insatisfechas, las cuales se podrían beneficiar con dicho estudio. La aplicación de esta posible solución, puede repercutir favorablemente a la empresa, mejorando la calidad del producto, los procesos de elaboración de la harina, la imagen institucional, e incursionar en nuevos mercados.

En el caso de que no se realizara esta investigación, la empresa continuará con sus ventas y clientes actuales, dejando de lado la gran oportunidad de llegar a expandirse internacionalmente y de posicionar su producto a otro nivel, teniendo como resultado un estado de conformismo, ya que su producto solo se consumirá en el mercado regional que se encuentra actualmente, para irse quedando obsoleta, lo que podría ocasionar la quiebra de la empresa.

Objetivo

Determinar el nicho de mercado extranjero para la harina de trigo integral “Don Jorge”, mediante el análisis de las variables de segmentación, con el fin de dividir el mercado en grupos homogéneos con las mismas necesidades, características y comportamiento deseado.

Delimitaciones

Para la elaboración de este proyecto, se llevo a cabo un estudio de mercado a nivel internacional, para un molino de harina de trigo integral del Municipio de Cajeme, el cual se puede aprovechar en otras empresas del mismo giro, con deseos de incursionar

en otros mercados. Cabe mencionar que la información se obtendrá de fuentes secundarias, no de herramientas de medición aplicadas directamente, sino que se analizarán diversas fuentes de información y bases de datos confiables. Dicho documento no solo planteará posibles propuestas y soluciones, sino que se encargará de llevarlas a cabo.

En este trabajo existen limitaciones temporales, referentes a la vigencia del estudio, ya que este comprende el periodo de Enero 2010 hasta Junio 2012, por tanto la información no es de primera mano, y podrían surgir cambios o alteraciones en la misma, ya que con el tiempo puede variar la situación del consumo de la harina integral en el mundo.

Fundamentación Teórica

Actualmente las empresas se enfrentan a retos muy importantes, tanto interna como externamente, debido a los grandes avances en capital intelectual de los empleados de empresas altamente reconocidas en el mercado. Esto ha obligado a las organizaciones a mejorar su capital humano e intelectual para poder ofrecer un mayor valor agregado en el mercado y así mantenerse dentro de la competencia.

Kotabe y Helsen (2002) mencionan que la mercadotecnia es esencialmente una actividad corporativa creativa, que comprende la planeación y ejecución de la concepción, la fijación de precios, la promoción y la distribución de ideas, productos y servicios en un proceso de intercambio que anticipa y crea sus necesidades futuras obteniendo una ganancia. El éxito en los negocios representa el éxito en el mercado. El objetivo del marketing es guiar a la empresa hacia la creación exclusiva de aquellos productos ante los cuales el cliente pueda sentirse atraído, posicionar estos productos en un determinado mercado mediante la promoción, servicio, precio y distribución correctos desde el punto de vista del cliente, y seguir haciéndolo conjuntamente con la obtención de beneficios (O'Shaughnessy, 1991).

Según Zickmund (2009) la definición de mercado es una conceptualización triple relacionada con la orientación hacia el consumidor, el rendimiento a largo plazo más que con el volumen de ventas, y por último la integración y coordinación de la mercadotecnia y otras funciones corporativas. Para Fernández (2009) la globalización se deriva del globo terráqueo, dando la idea de un sistema comercial que involucra a todo el globo; es un concepto excluyente, donde cada país es independiente, pero participa en bloques comerciales que se fortalecen con todos sus integrantes.

Por otra parte, Nieto y Llamazarez (2001) mencionan que la administración en los mercados incluye todos los trámites relativos a la operativa internacional: condiciones de contratación, emisión de facturas, certificados de exportación, aduanas, cobros y pagos internacionales, control de presupuestos exceptuando la gestión logística. A su vez, Bradley y Calderón (2006) mencionan que las empresas que operan en mercados internacionales se enfrentan a un entorno lleno de oportunidades y amenazas en el que es necesario desarrollar una estrategia de marketing apropiada para poder competir sin generar valor al cliente, siendo cada vez más difícil para las compañías evitar el impacto de la competencia proveniente de todo el mundo y la convergencia de mercados mundiales.

El fenómeno de la internacionalización ha provocado un cambio importante en el entorno de las empresas y en su posición competitiva debido al crecimiento de la competencia internacional que ofrece productos similares o sustitutos en los mismos mercados (Lerma, 2010), además, los consumidores presentan actualmente grandes diferencias, lo que obliga a la empresa a concentrarse en aquellos posibles clientes a los que se pueda servir mejor y con los cuáles se obtenga un mayor provecho y beneficio para ambas partes (Kotler, 2008). Debido a esto, la investigación de mercados es una de las actividades de la mercadotecnia con suma importancia ya que vincula consumidor, cliente y público con el mercadólogo a través de la información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing, generar, definir y evaluar

las acciones de mercadotecnia, supervisar el rendimiento de las estrategias de mercadotecnia y mejorar la comprensión de ésta como un proceso (Zikmund, 2009). Para llevar a cabo lo anterior, es necesario segmentar el mercado que significa dividir el mercado en grupos de diversos consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos que podrían requerir productos o mezclas diferentes de los elementos de la mercadotecnia (Kotler, 2003), y para segmentar un mercado es necesario considerar una serie de variables que brindarán la posibilidad de definir el segmento de mercado de manera clara y precisa (Fernández, 2009). Por su parte, Kotler (2001) argumenta que las variables de segmentación son ciertos factores o características que se buscan en un individuo para homogenizar el nicho de mercado más apto para el consumo del producto.

Por otro lado, el mercado meta se define como el conjunto de consumidores que pertenecen al mercado disponible que pueden formar parte del mercado real y potencial y al cual se dirigen todos los esfuerzos y acciones mercadológicas de la empresa con la finalidad de que todos ellos logren convertirse en consumidores reales del producto (Fernández, 2009). A su vez, Kotler (2008) define nicho de mercado como un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas. A diferencia de los segmentos de mercado que son grupos de mayor tamaño y de fácil identificación, es un grupo más reducido (de personas, empresas u organizaciones), con necesidades y/o deseos específicos, voluntad para satisfacerlos y capacidad económica para realizar la compra o adquisición.

Método

Sujetos

La empresa se encuentra en Cd. Obregón, Sonora, su giro es la molienda de trigo y elaboración de harina integral, cuenta con maquinaria indispensable que satisface la producción y transformación de la materia prima, el producto es empaquetado para su distribución en bolsas de 1 kilogramo, costales de 20 y 40 kilogramos. La empresa es

dirigida por su propietario, actualmente satisface las necesidades del sector, maquilando el trigo de los productores en la temporada de cosecha, así como la venta de la harina al público en general.

Materiales

Se realizaron una serie de análisis para obtener el nicho de mercado más adecuado al producto, para lo cual se investigaron ciertos factores y variables de los posibles clientes para la empresa, para seleccionar la ciudad más idónea que pudiera ser consumidor del producto, esto se realizó por medio de fuentes secundarias confiables, como materiales de estudio:

- a) Se analizaron fuentes secundarias, las cuales fueron internet, bases de datos y artículos publicados, con la finalidad de conocer las características de los posibles clientes, estadísticas, cuadros, gráficas, porcentajes, entre otros, de los países analizados anteriormente y ciudades que se tomaron en cuenta para determinar el nicho de mercado a seleccionar.
- b) Se llevaron a cabo matrices de selección, en las cuales se analizaron algunas variables de segmentación importantes que requiere el producto, con las cuales se aplicó el mercado meta para la empresa, y posteriormente se aplicó el mismo instrumento, esta vez para determinar el nicho de mercado en el país seleccionado.

Procedimiento

El procedimiento para la obtención de información que se llevó a cabo para la determinación del nicho de mercado internacional para la exportación de la harina de trigo integral “Don Jorge” incluye las siguientes etapas:

Primeramente se analizó y evaluó el sector agropecuario, en materia de exportación e importación de México a nivel internacional, con el fin de identificar los principales mercados destinos y la evolución que ha tenido el comercio internacional del trigo mexicano en el mundo.

Después se llevó a cabo un análisis y evaluación del entorno de la harina integral a nivel mundial, haciendo énfasis en los principales países consumidores de trigo, donde se estudió el comportamiento de las personas hacia el producto y el nivel de aceptación hacia el mismo.

Se llevó a cabo un análisis previo de los países a los cuales se podría exportar el producto, ya que el trigo es uno de los principales productos de intercambio, debido a la importancia nutritiva para el hombre. Los países se evaluaron en base a la tendencia de consumo, exportación e importación del cereal, entre otros parámetros que se consideraron importantes para la empresa.

Los cinco países más viables para la exportación de trigo fueron: Argentina, Brasil, Colombia, Estados Unidos y Perú. Para los cuales se profundizó el análisis tomando como referencia las siguientes variables: volumen del mercado, ingreso per cápita, distancia con México, número de consumidores de trigo y el porcentaje de desempleo, siendo estos factores primordiales para la empresa.

Posteriormente se elaboró la matriz de selección del mercado meta, tomando como referencia el análisis anterior, se compararon las variables aplicando porcentajes de 0 a 100, concluyendo que el mercado meta elegido era Estados Unidos. Más tarde se realizó una Matriz FODA para Estados Unidos, determinando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que benefician o perjudican el consumo de la harina de trigo integral de dicho país, esto para obtener una base descriptiva del mercado meta al que se introducirá el producto.

Posteriormente se analizaron los requerimientos necesarios, para llevar a cabo el proceso de exportación del producto a Estados Unidos, los cuales fueron: características del producto, sector, fracciones arancelarias, régimen arancelario, normas, barreras no arancelarias entre otras.

Una vez analizados el proceso de exportación se volvió a elaborar una matriz de selección, pero esta vez para determinar el nicho mercado, en el país de Estados Unidos, tomando como referencia: volumen del mercado, número de inmigrantes mexicanos, distancia con México, porcentaje de desempleo y porcentaje de personas entre 18 y 65 años. Comparando y evaluando todas las variables se determinó como nicho de mercado, al condado de Houston Texas en Estados Unidos.

Por último se analizó dicho condado, donde se pretende comercializar el producto. Para esto se evaluaron aspectos generales tales como el precio, los canales de comercialización, las estrategias de posicionamiento y publicidad, así como las ferias y exposiciones en las cuales se podría participar.

Resultados

Actualmente México se ha ido uniendo poco a poco, al mercado internacional, ya que es importante que las firmas mexicanas den a conocer sus productos y servicios en otros países, lo cual obliga al empresario a ir acorde con los avances que se presentan día con día. El mercado internacional es un escalón con el que cuenta la empresa para obtener el éxito de su producto en otro país, para esto es necesario conocer el segmento de mercado, es decir los posibles clientes, sus necesidades y características homogéneas al producto que se desea exportar.

El trabajo consistió en seleccionar un nicho de mercado internacional, mediante una investigación tanto de la empresa, como de la competencia, exportaciones, importaciones, ventas, gustos y características homogéneas del producto de la harina de trigo integral “Don Jorge”. Las variables que se consideran más importantes para segmentar el mercado meta fueron las siguientes: volumen total de mercado, ingreso per cápita, distancia con México, número de consumidores de-trigo, porcentaje de desempleo y existencia de tratado de libre comercio con ese país.

Tabla 1. Obtención de información de las variables elegidas para el análisis del segmento de mercado.

País	Volumen total de mercado (millones de habitantes)	Ingreso Per cápita (miles de pesos)	Distancia con México (Kilómetros)	Consumidores del trigo (miles de toneladas)	Desempleo (porcentaje)	Tratado de Libre Comercio
Estados Unidos	308,745.54	47,240	1,075 km.	33.203	9.80%	SI
Argentina	40,091.359	7,600	7,380.7 km.	3.837.2	7.45%	NO
Brasil	190,732.694	8,070	7,433.7 km.	200	8.05%	NO
Perú	29,885.340	5,396	4,000 km.	1.700	7.05%	NO
Colombia	41,242.948	5,000	3,177 km.	800	11.70%	SI

Elaboración Propia, 2011.

La segunda tabla muestra la valoración y el porcentaje aplicado a cada variable en base al análisis se determinó la mejor alternativa de mercado. Esta valoración se basa en un puntaje máximo de 100 puntos a la mejor opción, y se valora en proporción al resto de las alternativas. Los 100 puntos se otorgan dependiendo de la variable a considerar, y las variables cualitativas se evalúan de la siguiente manera: la respuesta si, tiene valor de 100, mientras que la repuesta no, tiene puntaje de 0.

Tabla 2. Matriz de selección del mercado meta internacional (País).

PAIS	Volumen total de mercado	Ingreso Per cápita	Distancia con México	Consumidores del trigo	Porcentaje de desempleo	Tratado de Libre Comercio	TOTAL
Estados Unidos	100	100	100	100	16.23	100	516.23
Argentina	12.98	6.08	10.71	11.55	36.32	0	77.64
Brasil	61.77	7.08	10	0.6	31.19	0	110.64
Perú	9.67	1.42	146.19	5.1	100	0	172.38
Colombia	13.35	10.58	57.26	2.5	0	100	183.69

Elaboración Propia, 2011.

En base a los resultados obtenidos, se determinó que el mejor mercado para la exportación de la harina de trigo integral “Don Jorge”, es Estados Unidos, pero cabe mencionar que el país de Colombia, que obtuvo el segundo lugar, no se descarta en caso de elegir otro país para el mercado meta.

Se realizó un análisis previo del mercado meta al que se desea introducir el producto, esto con el fin de conocer más a fondo el proceso de la exportación e identificar si es viable o no exportar el producto en dicho mercado.

Tabla 3. Análisis FODA de Estados Unidos.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto 100% Mexicano. - El trigo conserva todos sus nutrientes naturales. - El producto se adecua a las necesidades del cliente. (Calidad y precio). - Mercado económicamente estable. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se cuenta con un gran mercado de nostalgia en Estados Unidos. - El precio de la harina integral es más alto en Estados Unidos comparado con México. - Economía estable y en crecimiento - Se cuenta con un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de innovación tecnológica en la molienda del producto. - Falta de recursos financieros para cubrir costos logísticos. - Poca capacidad de producción. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajo consumo de harina integral en Estados Unidos. - Escasez de materia prima. - Entrada de nuevos competidores. - Aumento del dólar.

Elaboración Propia, 2011.

Posteriormente del país seleccionado como mercado meta, se establece el nicho de mercado más apropiado al producto, para poder evaluar y analizar características del nicho de mercado seleccionado.

Las variables que se consideran más importantes para determinar el nicho de mercado del segmento seleccionado fueron las siguientes: volumen total de mercado, número de inmigrantes mexicanos, distancia con México, índice de desempleo y porcentaje de personas entre 18 y 65 años de edad.

Tabla 4. Obtención de información de las variables elegidas para el análisis del nicho de mercado.

Ciudades	Volumen de Población (millones de personas)	Inmigrantes Mexicanos (millones de personas)	Distancia con México (kilómetros)	Desempleo (porcentaje)	Personas de 18 hasta 65 años (porcentaje)
Chicago	2,783,726.00	348,040.00	2716.08 Km.	6,5%	54.10%
Dallas	1,006,831.00	183,430.00	1200.54 Km.	8,2%	58.20%
Houston	1,630,672.00	357,508.00	1.206 Km.	8,2%	59.70%
Los Ángeles	3,485,398.00	925,141.00	2488.10 Km.	12,4%	64.00%
Nueva York	7,322,564.00	55,698.00	3357.2 Km.	8,2%	64.10%
San Diego	1,110,549.00	193,080.00	1365.55 Km.	10,1%	64.40%

Elaboración Propia, 2011.

Esta valoración se basa en un puntaje máximo de 100 puntos a la mejor opción, de aquí se basan la demás puntuaciones y se valora en proporción al resto de las alternativas.

Tabla 5. Matriz de selección del nicho de mercado internacional.

Ciudades	Volumen de Población	Inmigrantes Mexicanos	Distancia con México	Desempleo	Personas de 18 hasta 65 años	TOTAL
Chicago	38.01	37.62	19.09	100	84	278.72
Dallas	13.74	19.82	64.23	33.87	90.37	222.03
Houston	22.26	38.64	100	33.87	92.70	287.47
Los Ángeles	47.59	100	25.88	0	99.37	272.84
Nueva York	100	6.02	0	33.87	99.53	239.42
San Diego	15.16	20.87	59.32	18.54	100.00	213.89

Elaboración Propia, 2011.

Según la evaluación de las variables en la matriz de selección para determinar el nicho de mercado, después del análisis previo en el cual se determinó como mercado meta a Estados Unidos, el condado de Texas, específicamente la ciudad de Houston, es la más viable, para exportar la harina de trigo integral “Don Jorge”, pero no se puede dejar de lado las ciudades de Los Ángeles y Nueva York, como posibles clientes.

Discusión

El estudio se conformó de una investigación y análisis de fuentes secundarias que muestran las condiciones actuales de la empresa, así como las del sector de la harina integral, observadas en los últimos dos años (2010 al 2012).

La participación en mercados fuera del país de origen es una palanca para que la empresa llegue a la internacionalización, abriéndose puertas y aumentando la

participación del producto en el mercado, generando de ahí el salto a la globalización, que es como ya se sabe una integración global de estrategia.

La segmentación es la división del mercado en grupos de diversos consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas diferentes de los elementos de la mercadotecnia, (Kotler, 2003). Para este mismo autor, las variables de segmentación son ciertos factores o características que se buscan en un individuo para homogenizar el nicho de mercado más apto para el consumo del producto.

En el presente estudio se consideraron las siguientes variables, considerándose las más adecuadas para el producto: geográficas, por la ubicación, distancia y el sector, demográficas por las edades de las personas y el ingreso que obtienen, psicográficas para dividir el mercado en grupos con base al status social, estilo de vida y personalidad, evaluándolas con la matriz de segmentación de mercados, que es una herramienta muy útil, para conocer el mercado al cual dirigirse. En el análisis de las variables de segmentación, la información obtenida es más actualizada que otra, debido a que se utilizaron distintas fuentes secundarias.

Conclusiones

Al término de la investigación, se cumplió el objetivo, eligiendo a Estados Unidos como el segmento de mercado más viable para la empresa, ya que es el país que cumple con las variables más aptas y benéficas para ésta. Estados Unidos cumple con el perfil buscado, además que las ciudades que se determinaron como posibles nichos de mercado, tienen proximidad con México, específicamente Houston Texas, que fue determinado como el nicho de mercado más idóneo para la empresa.

A pesar de que el estudio realizado no se obtuvo de fuentes primarias u oficiales, por las restricciones que se presentaron en cuanto a tiempo, distancia y falta de información de

primera mano, los datos obtenidos son del año 2011, pero la mayoría sigue vigente o se ha modificado solo un poco.

Los resultados de la investigación demuestran en Estados Unidos un panorama muy favorable para la exportación de harina de trigo integral, debido a la gran cantidad de mexicanos que viven allá, siendo este el mercado de nostalgia que la empresa desea atacar favorablemente, haciendo que el mexicano que consuma el producto se sienta como si estuviera en su tierra, México.

Otra gran oportunidad de captar más mercado, no solo el mercado de nostalgia, sino a los mismos ciudadanos americanos se debe a que Estados Unidos tiene el primer lugar de obesidad en adultos, con un 34.4% señala la “OCDE” Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Rendón y Hernández, 2011) debido a la falta de productos nutritivos dentro de la canasta básica de los hogares, por lo cual se está abordando el tema de la salud física y el de verse bien para sentirse bien, dejando como mensaje la importancia de cuidarse, hacer ejercicio y consumir productos sanos.

Recomendaciones

El estudio realizado es de suma importancia para la empresa, ya que es primordial saber el segmento de mercado específico, donde se encuentren los posibles clientes, que cumplan con las características y necesidades acordes al producto. Teniendo como base el análisis de mercado realizado, se pueden proponer las siguientes recomendaciones:

Diversificar la línea de productos, esto servirá para ampliar la oferta de productos que ofrece Molino “Don Jorge” y así poder abarcar otros mercados y expandir la cartera de clientes potenciales, ya sea de uno o cualquier otro producto que se ofrezca. Esto repercutirá favorablemente en las finanzas de la empresa.

Para su distribución se recomienda vender como materia prima, para la producción en alguna empresa que venda productos integrales, y que se encuentre ligada con los aspectos saludables que deben tener las personas, por tanto se debe promocionar el producto en exposiciones, ferias, tiendas de mayoreo, eventos internacionales, con el fin de obtener una amplia cartera de clientes para la empresa.

En cuanto a estrategia de promoción y posicionamiento, se debe mostrar el origen de la harina integral, resaltando los beneficios y la calidad con la que cuenta dicho producto, con el fin de dar una imagen saludable, deportista y con buen físico de la persona. Esto servirá para lograr el desarrollo de la empresa ante los retos que enfrenta día a día para satisfacer las necesidades y exigencias del mercado que cada vez se va haciendo más competitivo.

El rediseño de la imagen institucional es de vital importancia para la empresa, ya que es lo primero que el cliente ve, para esto debe llevarse a cabo un análisis previo del sector al que se dirige el producto, esto con el fin de realizar el mejor cambio de imagen o marca del producto.

En Estados Unidos, una gran parte de los habitantes son mexicanos, los cuales se encuentran lejos de sus familias y costumbres, debido a esto, los latinos desean y tienen la necesidad de consumir los alimentos que se producen en su tierra, ya sea para recordar o sentirse cerca de sus orígenes. A dicho mercado se le asigna el nombre de mercado de nostalgia, el cual actualmente está olvidado, siendo este una gran oportunidad para la empresa.

De igual forma se recomienda la creación de un sitio web de la empresa, donde se muestre cual es su estructura, el origen de la materia prima, el proceso de molienda de la harina, los beneficios y calidad con que cuenta el producto, los precios que se manejan, la gama de productos y por último el contacto para mayor información. Esto permitirá a

la empresa expandir su mercado y llegar a lugares jamás antes imaginados donde se podría colocar su producto, logrando así el aumento considerable de las utilidades generadas.

Referencias

Aykrod, W. & Doughty, J. (1970). El trigo en la alimentación humana. Recuperado el 14 de Enero de 2012, de: <http://www.fao.org/>

Bradley, F. & Calderón, H. (2006). Marketing Internacional. Quinta edición. México: Pearson educación.

Dietas. (2012). Propiedades del trigo. Recuperado el 14 de Enero de 2012, de: <http://www.dietas.net/nutricion/alimentos/el-trigo.html>

El Universal. (2011). La Harina de Trigo en México. Recuperado el 10 de Enero de 2011, de: <http://www.eluniversal.com.mx/noticias.html>

FAO. (2011). Incremento en la producción mundial de trigo. Recuperado el 14 de Enero de 2012, de: <http://www.fao.org/news/story/es/item/53876/icode/>

FAO. (2012). Trigo. Recuperado el 14 de Enero de 2012, de: <http://www.fao.org/docrep/007/y5143s/y5143s09.htm>

Fernández, R. (2009). Segmentación de Mercados. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill.

García, J. (2007). Marketing Internacional. Segunda Edición. México: Mc Graw-Hill.

Howthorn, J. (1983). Fundamentos de la Ciencia de los Alimentos. España: Editorial Acribia.

INEGI. (2012). Datos estadísticos. Recuperado el 17 de Febrero de 2012, de: <http://www.inegi.org.mx/>

InfoAgro. (2012). El cultivo del trigo. Recuperado el 14 de Enero de 2012, de: <http://www.infoagro.com/herbaceos/cereales/trigo.htm>

Kotler, P. (2001). Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales. México: Prentice Hall.

Kotler, P. (2003). Marketing Management, Prentice-Hall International.

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. Octava edición. México: Pearson Educación.
- Kotabe, M. & Helsen, K. (2002). Marketing Global Marketing. México: Limusa Wiley.
- Lerma, A. (2010). Comercio y Mercadotecnia Internacional. México: Editorial Thomson Learning.
- Nieto, A. & Llamazares, O. (2001). Marketing Internacional. Madrid: Ediciones Pirámide.
- O'Shaughnessy, J. (1991). Marketing Competitivo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Tierramérica. (2002). El trigo. Recuperado el 14 de Enero de 2012, de: <http://www.tierramerica.net/2003/0216/conectate.shtml>
- Trade map. (2012). Trade statistics for international business development. Recuperado el 17 de Febrero de 2012, de: <http://www.trademap.org/>
- UN Comtrade. (2012). United Nations Commodity Trade Statistics Database. Recuperado el 17 de Febrero de 2012, de: <http://comtrade.un.org/>
- Zikmund, W. (2009). Investigación de Mercados. Novena Edición. México: Cengage learning

Capítulo XXVI. Estudio de mercado para determinar la aceptación de la guayaba fresca y sus productos derivados

Vania Valdez Valdez & Dina Ivonne Valdez Pineda

vaniav@hotmail.com

Resumen

El consumo y usos de la guayaba a lo largo del tiempo han evolucionado. El problema principal es ¿Cuál será la aceptación de la guayaba Fresca y sus productos procesados? Para dar respuesta a esta problemática se planteó el objetivo de identificar la aceptación de la Guayaba y sus Productos Procesados.

El método planteado es el siguiente: Identificar los tipos de información que se necesitan para realizar el estudio de mercado; diseñar el cuestionario; aplicar la prueba piloto y determinar la muestra y aplicarlo y por último la tabulación de la información y la elaboración del estudio de mercado en donde se hace la interpretación de los cuestionarios aplicados; una vez diseñado el método se lleva a cabo, para la identificación de la información que se necesitaron fuentes secundarios y primarias para después diseñar el cuestionario y se realizó la prueba piloto de 40 personas para validarlo y se determinó la muestra de 323 personas y se realizó la tabulación de resultados y así finalizar la investigación de mercado y determinar la factibilidad del proyecto, en este caso el 91.08% dice que si le gusta la guayaba y que le gustaría poderlo consumir todo el año; además el 84.49% dice que si ha consumido sus productos derivados entre los que se encuentran la mermelada, cajeta, jugo y dulces siendo estos los productos básicos para incursionar en el mercado.

Palabras claves: Guayaba, Investigación de Mercado

Antecedentes

La guayaba es originaria de América, posiblemente de algún lugar de Centroamérica, el Caribe, Brasil o Colombia. Después de la llegada de Colón al nuevo continente, esta fruta se propagó a otros continentes, a tal grado que llegó a creerse que era originaria de Indochina y de Malasia

En la actualidad, la producción comercial se ha extendido a diversas regiones y países del mundo, destacando Estados Unidos, Australia, Filipinas, Pakistán, India, Sudáfrica, Venezuela, Brasil, Egipto, Tailandia e Indonesia. El consumo y usos de la guayaba a lo largo del tiempo han evolucionado. En un primer momento, fue consumida como fruta

fresca de mesa y en la preparación de aguas de fruta; posteriormente, se utilizó en conservas y dulces; hoy en día, se le ha sometido a procesos industriales para la obtención de pulpa, productos enlatados de fruta en almíbar, mermeladas, ates, jugos y néctares.

En México, existen diversas variedades, aunque la que predomina es la llamada Media China, sobre todo en los estados de Aguascalientes, Zacatecas y Michoacán. En otras regiones productoras, se cuenta con variedades criollas identificadas con nombre regionales y/o locales como son: la Regional de Calvillo, China, la Labor, Acaponeta, Coyame y otras.

En este sentido, cabe destacar que la zona de Calvillo, cuya producción es considerada la de mayor calidad, se ha convertido también en abastecedora de acodos y plantas, cuyo destino son las huertas de otros importantes estados productores del país como son Zacatecas y Michoacán.

Cabe destacar que las zonas productoras de Aguascalientes y Zacatecas forman una región continua y compacta, con características agronómicas y geográficas similares, desde Calvillo (Ags.) hasta lo que se conoce como el Cañón de Juchipila (Zac.). Se estima que alrededor del 94% de la superficie cultivada con guayaba es de riego, principalmente por bombeo, ya que se trata de superficies con diversos grados de inclinación, lo cual encarece los costos de producción de manera importante.

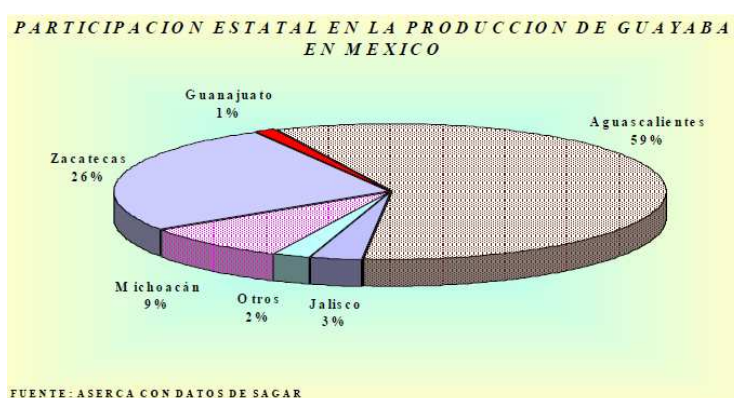
La calidad de la fruta se considera de acuerdo a su textura, color, sabor, limpieza exterior y tamaño. La limpieza depende de la eliminación de plagas tales como el picudo, que deja huellas de pequeños círculos de color café, con apariencia de corcho, y la peca, que da una tonalidad café rojiza por la incidencia de manchas circulares pequeñas.

De acuerdo con la textura, tamaño, limpieza de piel, olor y color, la fruta se clasifica en las siguientes calidades:

- Extra. Es la de mayor tamaño y limpieza, con diámetro de 5.4 centímetros o más, de textura firme; tiene un sobreprecio de veinte a veinticinco por ciento sobre la guayaba de primera;
- Primera. Tiene un diámetro de 4.3 a 5.3 centímetros, con textura firme, color y limpieza;
- Segunda. Que es la fruta de 3 a 4.2 centímetros de diámetro.
- Tercera. Es la fruta de menor tamaño, floja de textura, con manchas por el "picudo" o las "pecas" o en avanzado periodo de maduración de la fruta; se vende con un descuento de hasta treinta por ciento con relación al precio de la guayaba de primera.

Indicadores de la producción

A nivel nacional, la guayaba se produce de manera comercial en 16 estados, aunque se considera que existe producción silvestre no contabilizada en por lo menos otras 11 entidades del país. De cualquier forma, cabe señalar que el cultivo de la guayaba se concentra en tres estados: Aguascalientes, Zacatecas y Michoacán, los que durante el periodo de 1990-1997 han contribuido con el 90% de la superficie cosechada a nivel nacional y con el 94% de la producción total del país.



Superficie sembrada y cosechada

Se puede decir que la superficie destinada al cultivo de la guayaba alcanzó su tope máximo en 1980 con más de 23 mil hectáreas. A partir de este año, se inició un prolongado periodo de reducción-recuperación, que llega hasta la actualidad, pero que aún está lejos de los niveles registrados en 1980. Así, durante el periodo de 1990-1997 la superficie promedio sembrada en el país, se ubicó en 15,960 has., registrándose un crecimiento promedio de 5.61%

La superficie cosechada, mostró también un proceso de estancamiento, que no ha permitido alcanzar los niveles de 1980. En promedio, en lo que va de la década, las áreas cosechadas se ubicaron en alrededor de 14,970 has., con un promedio de crecimiento de 5.08%. Cabe señalar, que las fluctuaciones registradas en este periodo no sólo están asociadas al comportamiento de las áreas sembradas, sino también a las condiciones climatológicas de las regiones productoras.

SUPERFICIE SEMBRADA DE GUAYABA A NIVEL NACIONAL, CICLO 1990-1997 (Hectáreas)									
Entidad	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997 *	Variación (%)**
Nacional	14,193	15,674	15,651	15,622	16,110	16,809	17,664	20,597	5.61
Aguascalientes	7,514	7,510	7,510	7,694	7,594	7,679	7,594	7,679	0.31
Zacatecas	4,925	4,822	4,823	4,971	5,235	5,207	5,580	5,495	1.63
Michoacán	233	1,280	1,299	1,308	1,567	2,072	2,483	5,704	93.30
Jalisco	915	936	881	460	500	518	519	534	-5.14
Guanajuato	358	447	378	514	511	511	511	457	4.89
Otros	248	679	760	675	703	822	977	728	27.00

Por otro lado, y de manera simultánea, se advierte una tendencia a modificar en la estructura productiva de la guayaba en el país. Esto se refleja en que durante los últimos años, la participación de Aguascalientes en el total nacional experimentó una

disminución relativa, lo cual a su vez fue acompañado de un crecimiento notable en la superficie destinada al cultivo de la guayaba en Michoacán con un incremento de más del 90%.

SUPERFICIE COSECHADA DE GUAYABA A NIVEL NACIONAL, CICLO 1990-1997									
(Hectáreas)									
Entidad	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997 *	Variación (%) **
Nacional	13,011	14,353	14,602	14,304	14,954	16,628	16,938	18,287	5.08
Aguascalientes	7,198	7,227	7,188	7,109	6,939	7,594	7,594	6,539	-1.15
Zacatecas	4,464	4,506	4,597	4,692	4,971	5,207	5,088	4,562	0.44
Michoacán	192	1,208	1,233	1,144	1,567	2,050	2,443	5,639	105.97
Jalisco	869	751	776	406	355	501	479	466	-5.21
Guanajuato	132	68	130	329	497	511	511	451	33.99
Otros	156	593	678	624	625	765	823	630	41.88

También se han dedicado nuevas áreas a este cultivo en los estados de Guerrero y Querétaro, aunque éstos todavía tienen una participación insignificante.

Es importante destacar que el crecimiento en estas últimas entidades parece responder a demandas de alcance local, las que no han sido satisfechas con la producción de los grandes productores, o bien, a la búsqueda de opciones de inversión empresarial.

Esto último resulta particularmente cierto para el caso de Querétaro.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que la oferta nacional de guayaba durante los últimos trece años, ha permanecido prácticamente estancada. Esto es resultado de la reducción de la demanda del mercado nacional, de la falta de oportunidades de expansión hacia el mercado externo, así como a las limitaciones en el mejoramiento tecnológico de la producción.

Sonora no figura dentro de la producción de Guayaba, además de no tener cultivos y/o plantíos de las mismas, la que se comercializa en el estado viene de los estados productores, como lo son Aguascalientes, Zacatecas, Michoacán, etc.

Planteamiento del problema

Sonora al no figurar dentro de la producción de Guayaba en México, el cultivo y la comercialización de la misma es una oportunidad de negocio, ya que se tienen las condiciones climáticas para su producción, de acuerdo a esto se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál será la aceptabilidad de la Guayaba Roja fresca y sus productos procesados en ciudad Obregón?

Objetivo

Identificar la aceptabilidad de la Guayaba Roja Fresca y sus productos procesados en Cd. Obregón, Sonora.

Marco de referencia

La investigación de mercados es un proceso sistemático y objetivo para obtener información que va a servir al administrador a tomar decisiones para señalar planes y objetivos.

Informar y analizar información a fin de evaluar ventajas y desventajas de esas alternativas de acción.

Tipos de investigación.

Existen tipos de investigación Thompson(2004)

Exploratoria: Busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y sugerir hipótesis.

Descriptiva: Busca describir mejor los problemas de marketing situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado para un producto.

Causal: Busca probar hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto

Método

Sujetos:

Los sujetos de estudio fueron personas de 15 a 60 años de edad Determinación de la muestra para una población finita

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

donde:	Datos
N = Total de la población	271532
Za2 = 1.962 (si la seguridad es del 95%)	3.8416
p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)	0.7
q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)	0.3
d2 = precisión (en este caso deseamos un 3%).	0.0025

$$\frac{3.84 \times .70 \times .30 \times 271532}{.0025 \times 271531 + 3.84 \times .70 \times .30} = \frac{218963.405}{678.8275 + .8064} = \frac{228963.405}{679.6339} = 323$$

N=323 esta es la muestra a encuestar.

Materiales.

Se Utilizó un cuestionario estructurado que consta de 12 preguntas cinco dicotómicas y siete de opción múltiple.

Procedimiento.

Se utilizó la metodología del proceso de investigación de mercado de Bessanni (2011)

Identificación de los requerimientos de información

Las fuentes de datos a consultar en esta investigación son las siguientes:

Secundarias: Información de revistas, informes de sustentabilidad, ensayos, estudios realizados en otros Estados.

Primarias: En primer instancia la encuesta e información de supermercados que son intermediarios para la determinación de la demanda, precio, etc.

Diseño del cuestionario

Se diseñó el cuestionario estructurado que consta de 12 preguntas cinco dicotómicas y siete de opción múltiple, para evaluar la aceptación de la guayaba fresca y sus productos derivados.

Aplicación de la prueba piloto de la investigación

Para el caso de esta investigación se diseñó la encuesta y se realizó una prueba piloto a 40 personas para evaluar la factibilidad del cuestionario en donde se realizaron los cambios pertinentes, en el anexo 1. Se muestra la encuesta terminada.

Determinación de la muestra y aplicación de los cuestionarios a la muestra identificada

Para la determinación de la muestra se sacó la población del censo de población 2010 del INEGI sectorizada por edad, lo cual se muestra a continuación:



ESTRUCTURA DE EDAD 2010				
Niños (0-14)	Adolescentes (15-19)	Jóvenes (20-29)	Adultos (30-64)	Adultos Mayores (65 y más)
110,751	30,728	67,148	165,656	27,027
27.1%	9.5%	16.4%	40.5%	6.6%

Fuente: Información Socio demográfica elaborada por el COESPO-Sonora en base a los resultados del XIII censo de población y vivienda 2010. INEGI.

Edad (años)	Tipo	Cantidad
15-19	Adolescentes	38,728
20-29	Jóvenes	67,148
30-64	Adultos	165,656
Total de población		271,532

Determinación de la muestra para una población finita

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

donde:	Datos
N = Total de la población	271532
Za2 = 1.962 (si la seguridad es del 95%)	3.8416
p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)	0.7
q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)	0.3
d2 = precisión (en este caso deseamos un 3%).	0.0025

$$\frac{3.84 \times .70 \times .30 \times 271532}{.0025 \times 271531 + 3.84 \times .70 \times .30} = \frac{218963.405}{678.8275 + .8064} = \frac{228963.405}{679.6339} = 323$$

N=323 esta es la muestra a encuestar.

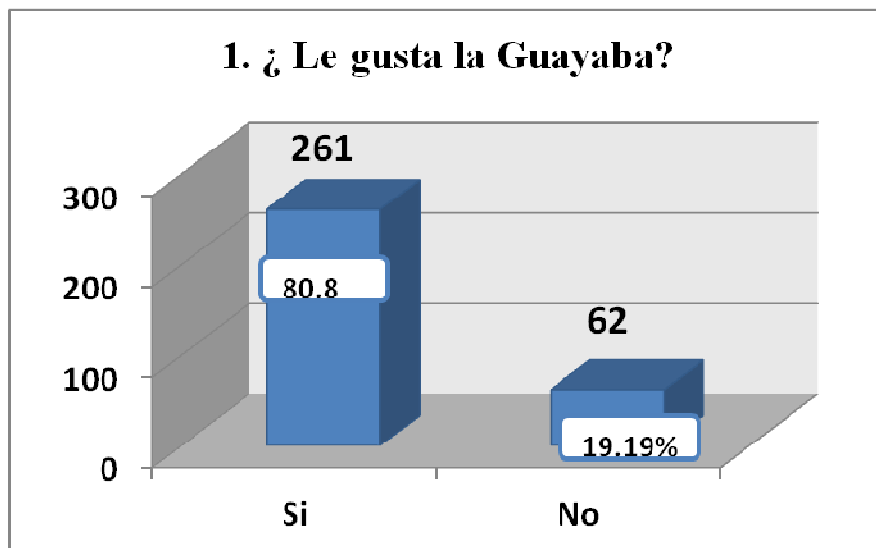
Tabulación de la información

Después de aplicar las encuestas se tabularon los datos por medio de Excel.

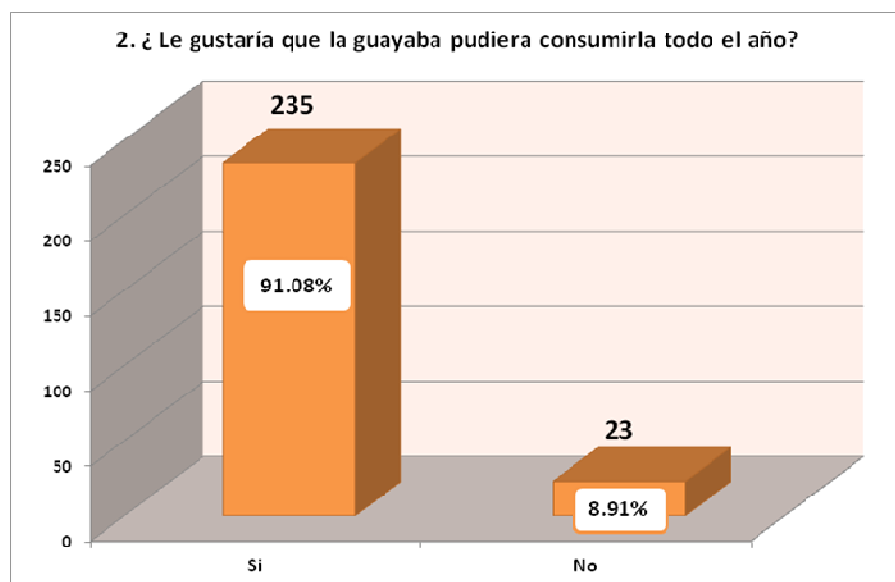
Resultados

Una vez aplicadas las 323 encuestas a clientes potenciales se obtuvieron los siguientes resultados:

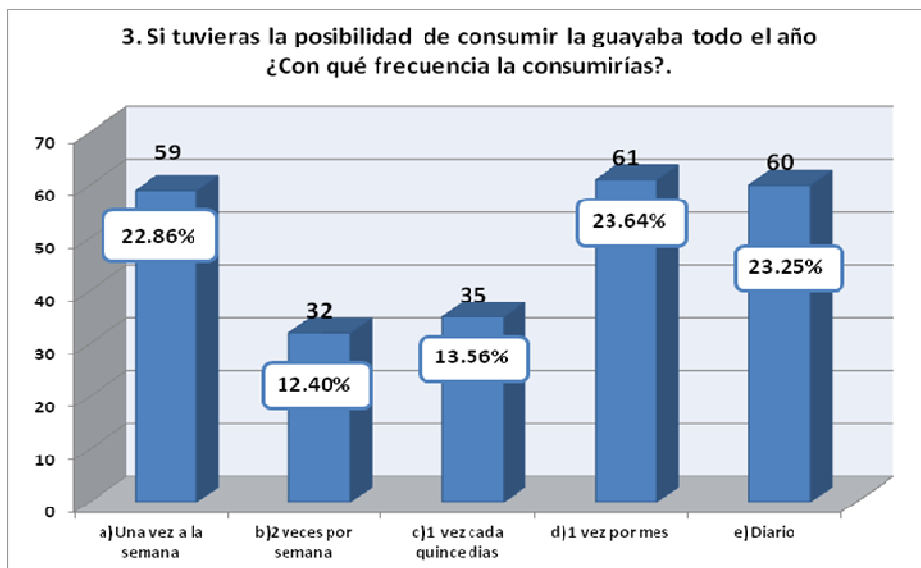
Una de las preguntas determinantes de la encuesta es la siguiente:



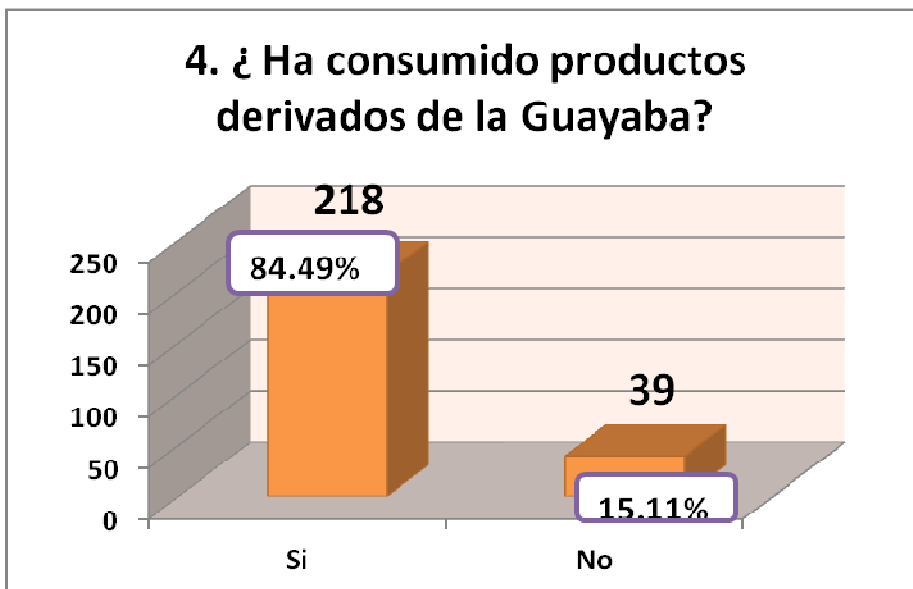
En donde se puede observar que el 80.8% de la muestra dice que si le gusta la guayaba y el 19.19% que no le gusta.



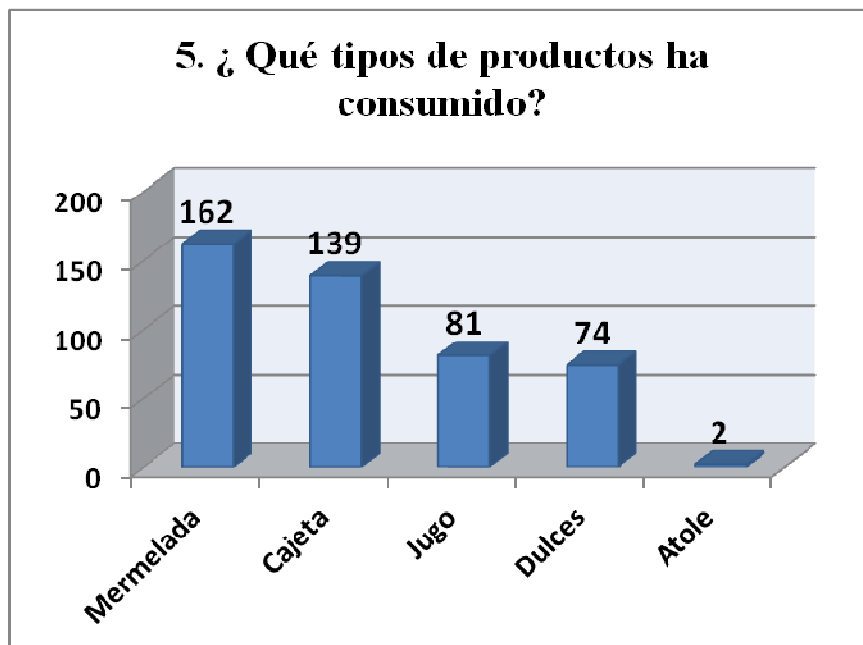
En la gráfica anterior el 91.08% de los clientes que les gusta la guayaba dice que si le gustaría consumir la guayaba todo el año.



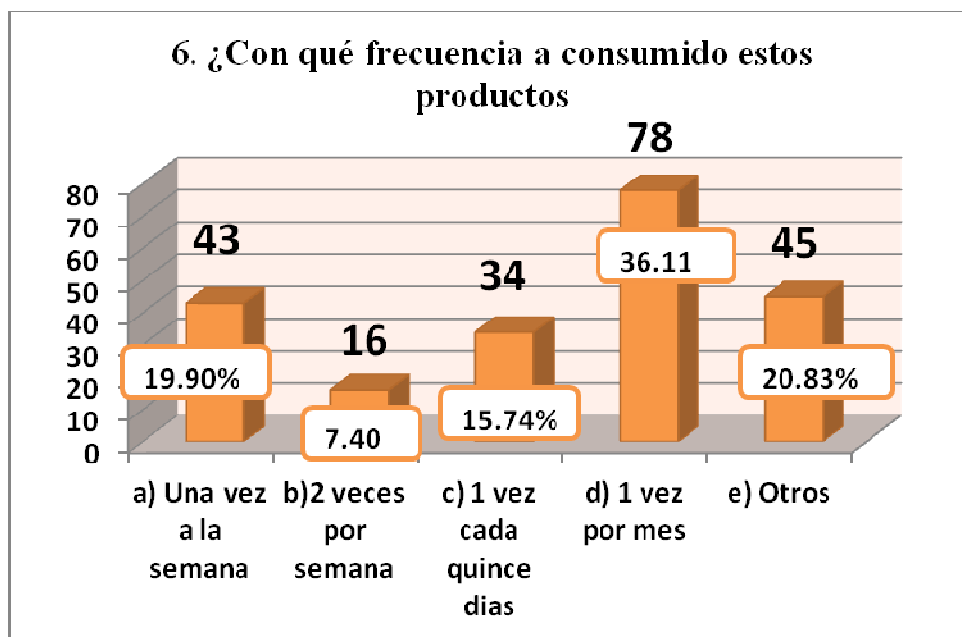
En la gráfica anterior se puede ver que el 23.25% consumiría la guayaba diario si tuviera la oportunidad de consumirla todo el año; el 22.86% una vez a la semana, el 12.40% dos veces por semana, el 13.56% una vez cada quince días y el 23.64% una vez por mes.



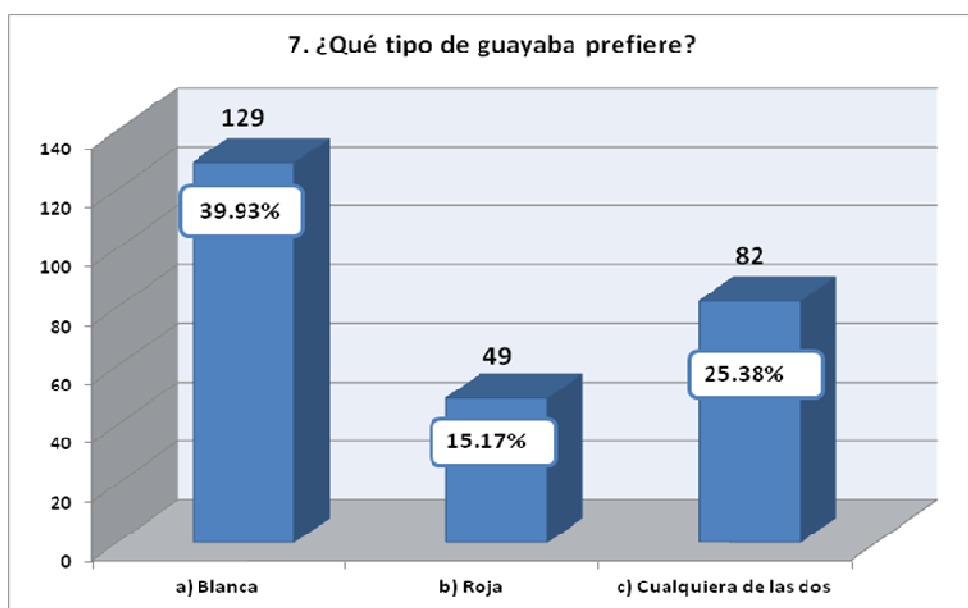
Con respecto al consumo de productos derivados de la guayaba en la gráfica anterior se muestra que el 84.49% si ha consumido sus productos derivados y el 15.11% no.



Dentro de los productos que han consumido se encuentran con 162 clientes la mermelada, 139 clientes la cajete, 81 clientes jugo y el 74 dulces.

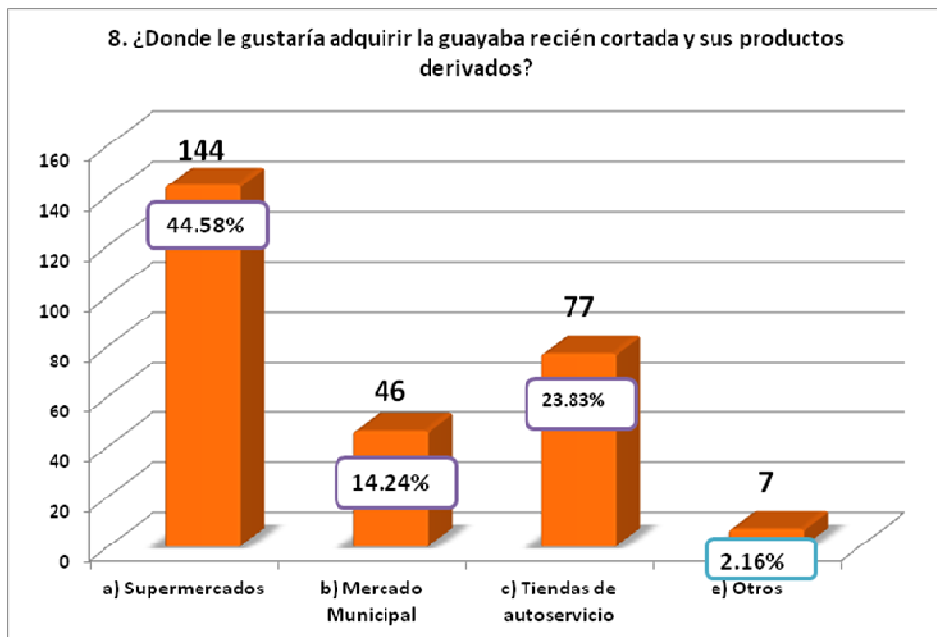


En la gráfica anterior se muestra una frecuencia de consumo de 19.90% una vez a la semana, 7.40% dos veces por semana, 15.74% 1 vez cada quince días, 36.11% una vez por mes y 20.83% otros.

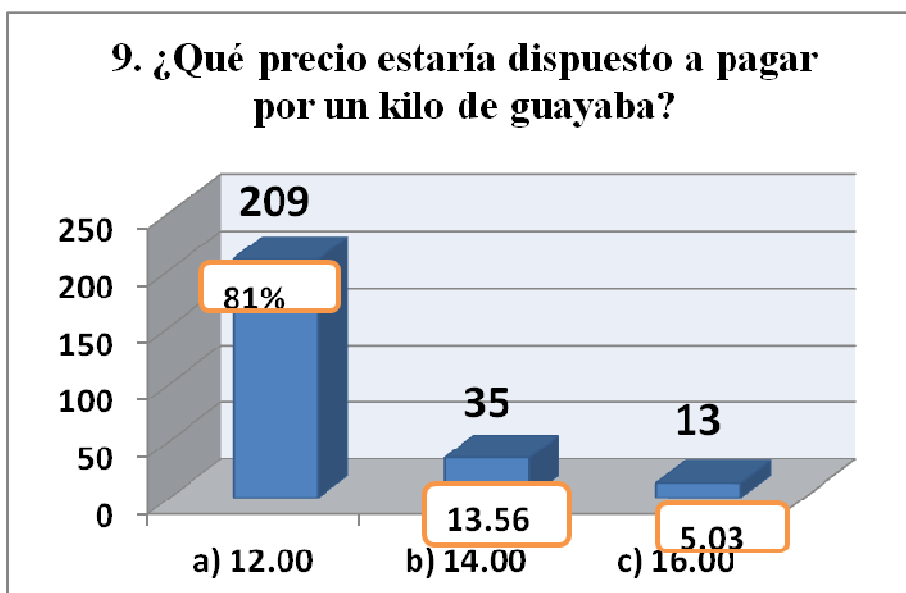


Dentro de los tipos de guayaba que las personas prefieren se encuentran 39.93% la blanca, 15.17% la roja y el 25.38% cualquiera de las dos.

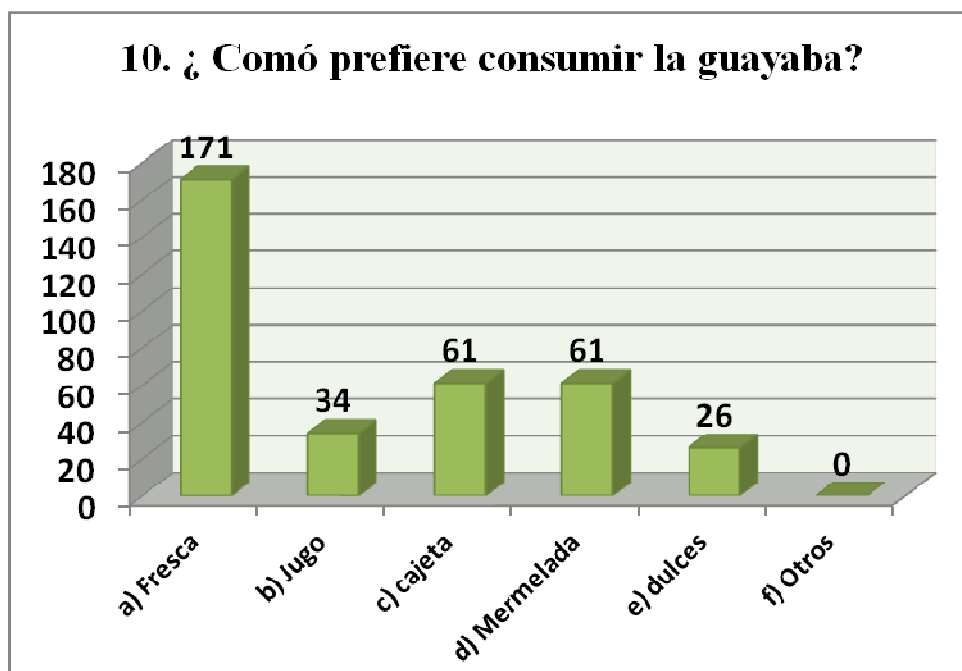
En la siguiente gráfica se muestra que el 44.58% le gustaría consumirla en supermercados, 23.83% tiendas de autoservicio y el 14.24% en el mercado municipal.



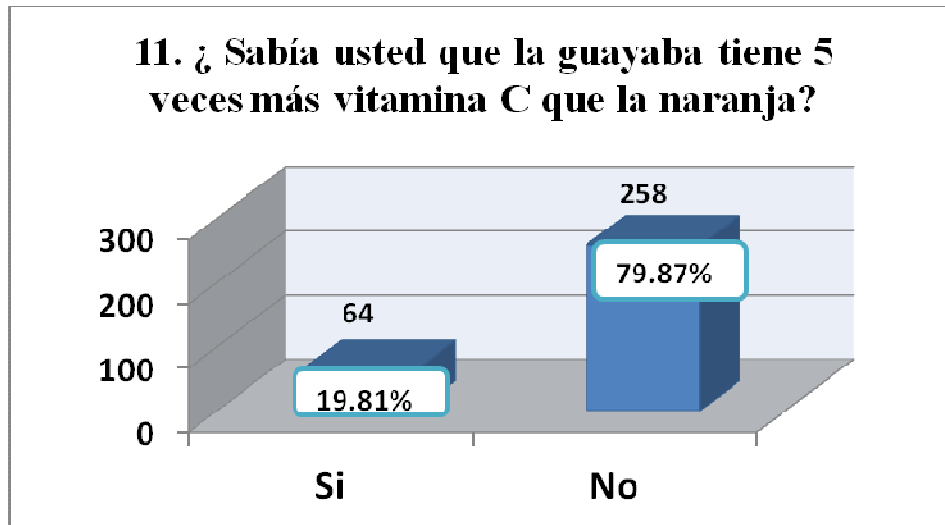
Con respecto al precio que estarían dispuestos a pagar por un kilo de guayaba fresca el 81% dice que \$12.00, el 13.56% dice que \$14.00 y el 5.03% dice que \$16.00, lo cual se observa en la siguiente gráfica:



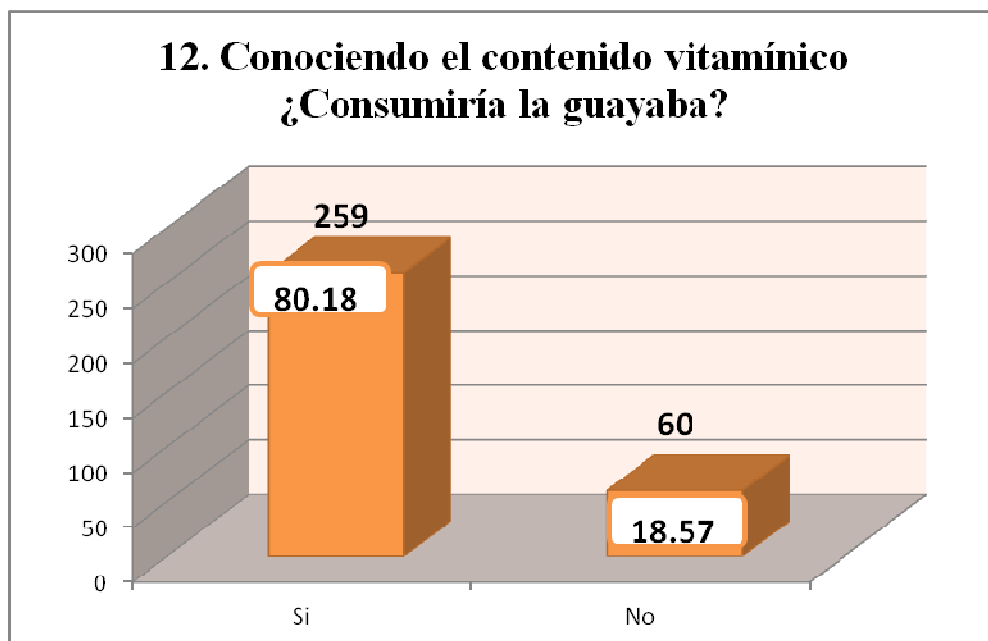
Además que 171 personas dice que prefiere consumir la guayaba fresca, 61 en cajeta, 61 personas en mermelada, 34 personas en jugo y 26 personas en dulce, lo cual se puede observar en la siguiente gráfica.



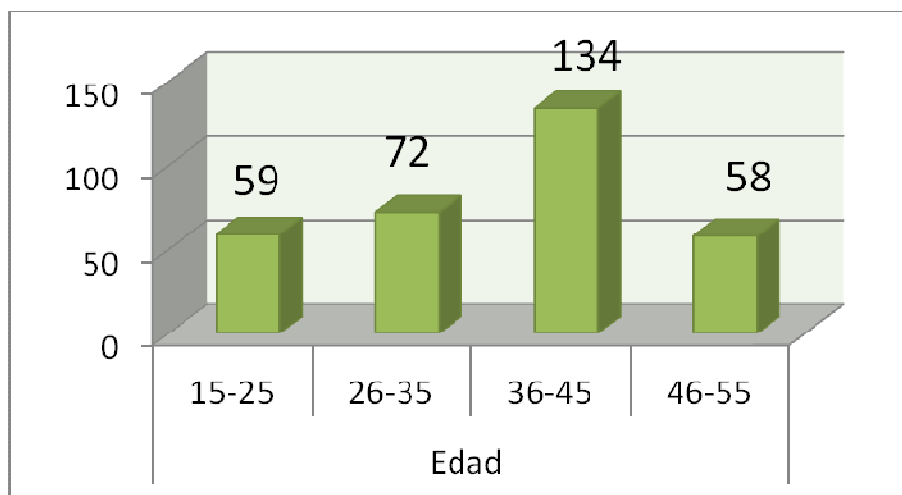
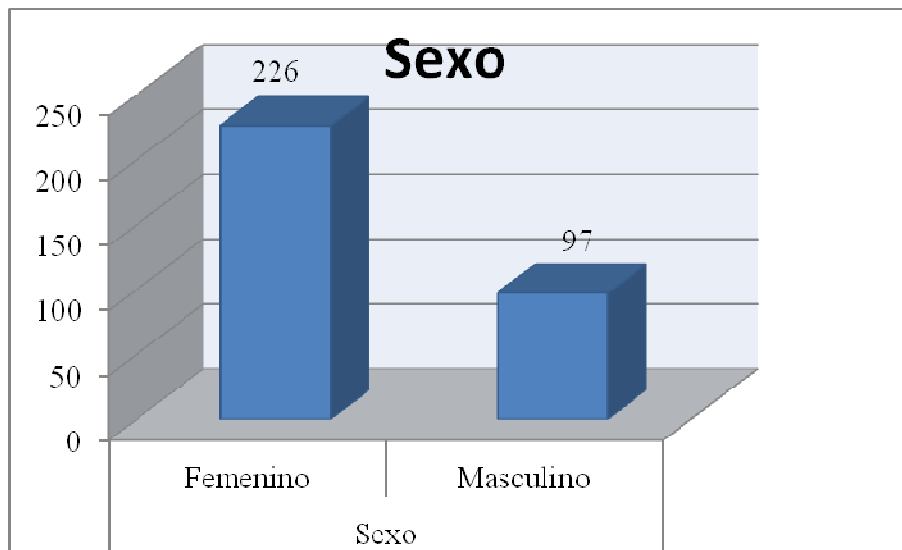
En la siguiente gráfica se muestra que el 79.87% de las personas no sabía el contenido vitamínico de la guayaba y el 19.81% dice que si, siendo este un elemento principal a utilizar como parte de la estrategia del plan de mercadotecnia para posicionarlo en la mente del consumidor.



El 80.18% dice que si consumiría la guayaba conociendo este contenido vitamínico; mientras que el 18.57 dice que no.



Otro de los elementos importantes se encuentran el sexo de las personas encuestadas de las cuales 226 son mujeres y 97 hombres y los rangos de edad en los que se encuentran están 134 personas entre 36 y 45 años de edad, 72 entre 26 y 35 años, 59 personas entre 15 y 25 y 58 personas entre 46 y 55 años, lo cual se muestra en las siguientes gráficas:



Conclusiones

Se logró identificar la aceptación de la venta de Guayaba Roja Fresca y sus productos procesados ya que un 91.08% de los clientes encuestados dijo que si le gusta la Guayaba, además de que les gustaría que se pudiera consumir todo el año.

Con respecto al consumo de productos derivados el 84.49% dice que si ha consumido sus productos derivados y que los que más ha consumido son mermelada, cajeta, jugo y dulces siendo estos los productos con los que se puede iniciar para incursionar en el mercado.

Otro aspecto importante a resaltar es el contenido vitamínico de la Guayaba, ya que tiene más vitamina C que la naranja y puede ser parte de la estrategia de Marketing ya que el 79.87% de los consumidores lo desconocía.

Referencias

Benassini Marcela, Introducción a la Investigación de Mercados, Enfoque para América Latina, Segunda edición, Pearson Prentice Hall, México, 2009.

Hair, Bush, Ortinau, Investigación de Mercados, En un ambiente de información cambiante, Segunda edición, Mc Graw Hill, México, 2004.

Zikmund William G., Babin Barry J., Investigación de Mercados, Novena edición, Cengage Learning, México, 2009.

Mc. Daniels I Gates; Investigación de Mercados, novena edición Cengage Learning, México, 2009

Capítulo XXVII. Desarrollo de una propuesta para mejorar el desempeño de las organizaciones en la Administración Pública Federal utilizando el modelo AOP en un ambiente cambiante, la experiencia de la CFE en la Central Laguna Verde, bajo la óptica de un proceso de mejora del desempeño en su etapa de diseño, Fase I

Jesús Manuel Gutiérrez Rodríguez
jesus.gutierrez@cfe.gob.mx

Resumen

Es necesario reflexionar sobre sustentar la opción nuclear como altamente viable no sólo por el aspecto de tecnología y recursos humanos especializados que esto involucra, sino de la organización que ve más allá del horizonte tecnológico y establece estrategias de cambio traducidas en un modelo de desarrollo y de mejora, centrado en procesos y en la organización misma y en las funciones de equipos de trabajo de tal forma que respalden el ejercicio de las funciones de la organización y sus resultados, a través del modelo de anatomía de la performance (AOP) y estándares de la tecnología de la Performance Humana (HPT).

El presente artículo explica en su primera fase de diseño como es que empleando una estructura organizacional bajo el modelo AOP se logrará la integración de las áreas sustantivas de la Gerencia de Centrales Nucleoeléctricas hacia un solo objetivo: La mejora del desempeño individual y por consiguiente la mejora del desempeño organizacional

Palabras Clave: Organización, AOP, Procesos, Cultura, Conducta

Introducción

Si se considera que las fuentes de energía utilizadas por el hombre no han cambiado de forma esencial en los últimos 30 años, sí han cambiado las tecnologías utilizadas. El carbón, el petróleo, el gas, la energía hidráulica, la biomasa, la energía eólica, son conocidos y utilizados desde hace muchos años. Si adicionamos la energía nuclear implantada en los años setenta, tenemos el conjunto de las fuentes de energía actuales, de los últimos 30 años y, probablemente, de los próximos 20 años. Por tanto, no deben esperarse, ni a corto ni a mediano plazo, descubrimientos que cambien de forma importante el panorama energético. La utilización de las diversas fuentes de energía en el futuro dependerá de muchos factores sociales y políticos, pero esencialmente de un mayor respeto al medio ambiente y de la competitividad de las tecnologías utilizadas en el mercado liberalizado.

En México una de las premisas básicas para la elaboración del programa de expansión 2010-2025 radica en considerar la diversificación de las fuentes de generación, con una especial atención a las fuentes renovables. En lo que concierne a los combustibles fósiles, con objeto de diversificar las fuentes de suministro de gas natural para las centrales eléctricas y con ello asegurar el abastecimiento, La Comisión Federal de Electricidad (CFE), ha implementado como alternativa la importación de gas natural licuado (GNL), con lo que ha impulsado la instalación de las terminales para su almacenamiento y regasificación en las costas del golfo de México, del occidente del país y de la península de Baja California.

La Secretaría de Energía (2010) indica que “hacia los últimos años del horizonte de planeación 2010-2025, la CFE considera la incorporación de proyectos denominados como de Nueva Generación Limpia: opciones posibles: Ciclo combinado y carboeléctricas con captura y secuestro de bióxido de carbono (CO₂), nucleoelectrica, eoloelectrica, solar o importación de capacidad, los cuales, contribuirán a diversificar la canasta de generación del Sistema Eléctrico Nacional (SEN). Del mismo modo en el actual programa de centrales generadoras se ha incluido el concepto de Nuevas Tecnologías de Generación”. En lo que respecta a la capacidad adicional, la CFE prevé que las obras de rehabilitación y modernización ya terminadas de la Central Nucleoelectrica de Laguna Verde (CLV), se tenga un incremento de 196 MW, con lo que alcanzaría una capacidad de aproximadamente 1,600 MW.

Los retos tecnológicos de acuerdo a García (2001), que deberá emprender la energía nuclear como suministro energético se pueden agrupar en torno a tres componentes de actuación: 1.-Acciones relacionadas con la seguridad nuclear y el posible alargamiento del parque nuclear existente como es el caso de la CLV de la CFE, 2.-Desarrollo de centrales avanzadas de nueva generación, 3.-Desarrollo de las tecnologías necesarias para la gestión de los desechos radiactivos.

Por tanto la generación de energía eléctrica por medios nucleares obliga al cumplimiento estricto de regulaciones, estándares y, procedimientos por lo que cualquier desviación a estos preceptos tendrían consecuencias que pudieran afectar a la seguridad del personal y al público en general así como la confiabilidad de la instalación con las consecuencias de un posicionamiento negativo en la mente de los consumidores.

En este orden de ideas se hace relevante y lo que representa encontrar nuevas fuentes alternas de energía y en este caso la energía nuclear representada en la CLV como una fuente alterna, altamente segura y confiable, sin embargo las actividades diarias en una instalación de este tipo están íntimamente ligadas a la manipulación humana: “la creciente relación hombre-máquina” lo cual considera este aspecto de alto impacto en caso de existir un error humano y todo lo que esto significa para la industria nuclear como lo indican Itoigawa, Wilpert y Fahlbruch (2005). Por tanto durante las tareas que impliquen un esfuerzo manual, el comportamiento es un hecho observable que puede ser visto y oído por lo tanto se puede medir y si se puede medir se puede cambiar, Como resultado de una autoevaluación desarrollada por la Comisión Federal de Electricidad (CFE), en 2011 derivada de el establecimiento de un plan estratégico de mejora 2011-2014, el cual busca sustentar la opción nuclear como altamente viable desde la perspectiva del recurso humano y lo que esto significa como capital intelectual y su desempeño, en el esquema de los procesos se detectaron áreas de oportunidad que tienen relación con la interacción en tareas multidisciplinarias de las áreas de La Subgerencia Mantenimiento y la Subgerencia de Producción , que están contribuyendo en debilidades en la implementación de los procesos de actuación del personal y al surgimiento de eventos no significativos con repercusiones en la confiabilidad lo que hace necesario una intervención, por otra parte se observó que en el ámbito organizacional no ha sido consistente en el uso de un modelo que integre los programas de mejora del desempeño individual para desarrollar y establecer planes de acción que den un alineamiento a la organización a un objetivo común y que permita incidir

directamente en los comportamientos de los trabajadores basado en el enfoque conductual.

Esto da como resultado la necesidad de establecer una línea base para iniciar la mejora del comportamiento del trabajador, por medio de intervenciones específicas que permitan cambiar las conductas y consolidar las nuevas expectativas de lo que se espera de los supervisores y trabajadores realizando sus actividades diarias en los edificios de proceso haciendo énfasis en cada rol y responsabilidad durante las mismas.

Desde el inicio de operaciones en la CLV, el grupo directivo entendió que las claves del éxito está en el desarrollo de una base sólida de conocimientos, operar con absoluta seguridad y contar con las competencias para administrar y mantener miles de mecanismos, instrumentos y controles tanto físicos como administrativos que coordinan la operación segura y confiable del reactor nuclear base de esta tecnología, por tanto la relación individuo y máquina cobra una gran relevancia en función de los comportamientos y sus consecuencias de alto impacto en caso de existir un error humano así como la organización que determina las reglas y estándares a seguir en el desarrollo de las actividades diarias en la instalación y el reforzamiento continuo de los mismos.

Los aspectos de respuesta de una organización como es el caso de la CLV deberá afrontar los ajustes del entorno y sobre todo crear la adaptabilidad organizacional hacia la demanda que exija el ambiente interno y externo cambiante para ello se establece como objetivo que se deberán buscar los mecanismos internos para mejorar la conducta del personal de la Subgerencia de Producción y Subgerencia de Mantenimiento a través de las estrategias de pertinencia como las indicadas en el modelo AOP.

Fundamentación Teórica

Bernárdez (2007) nos refiere en su obra que desde los orígenes de los registros históricos y antropológicos, los seres humanos han organizado sus sociedades en base a grupos con diversos grados de estructuración. La aparición de organizaciones definidas como grupos estructurados y orientados a fines productivos se remonta a los orígenes mismos de la civilización de tal manera que la evolución y mejora del desempeño de las organizaciones humanas constituye un factor vital para el progreso o atraso de sociedades e individuos así como para la creación de conocimientos científicos, tecnología y artes que determinan la expectativa y calidad de vida, prosperidad e ingreso, seguridad y libertades y derechos humanos.

Un componente importante que debe ser considerado en todo proceso de cambio es el grupo humano, cuna de la organización, dado que los resultados de una organización son el reflejo de los comportamientos de los individuos que la conforman siguiendo reglas específicas para alcanzar un objetivo que den como resultado un producto o servicio que satisfaga una necesidad, Reason (2009), de acuerdo con la literatura especializada citada por Bernardez (2007), los grupos humanos se caracterizan por una serie de atributos clave: 1) Objetivos comunes, conocidos y compartidos, 2) Comunicación regular entre los miembros, 3) Reglas conocidas, compartidas y respetadas, 4) Actividades comunes, 5) Definición de roles, funciones y posición, 6) Sanciones y estímulos que apoyan a quienes cumplen con las reglas y contribuyen a los objetivos, 7) Sentimiento de pertenencia, (accountability & ownership), o identificación con el grupo. De lo citado anteriormente no todos los grupos humanos, de alguna forma son considerados organizaciones como lo indican los estudios clásicos de Colley (1909) citado por Bernardez (2007), el cual define grupos humanos primarios y secundarios. Los grupos primarios son aquellos que tienen un número reducido de miembros con relaciones cara a cara continuas, normas tácitas y sanciones informales y afectivas una característica es que sus miembros obtienen satisfacción directa de necesidades personales profundas en la misma participación, por otra parte los grupos secundarios se caracterizan por tener un

número más elevado de integrantes, con comunicaciones más formales y diferidas, en la que no todos los miembros del grupo se conocen personalmente. Las reglas de los grupos secundarios son formales, escritas y las sanciones basadas en reglamentos racionales, son considerados por sus miembros como medios para obtener objetivos comunes, que indirectamente contribuyen a lograr sus objetivos individuales. Los ejemplos más representativos de grupos secundarios son las empresas y organizaciones. Basados en el concepto de grupo secundario, se puede definir a la organización en general como: “Una herramienta usada por las personas para coordinar sus acciones en busca de obtener algo que desean o valoran” Jonas (2003), considerando esta definición general, las diferentes escuelas de análisis de las organizaciones han analizado las mismas desde tres diferentes perspectivas: como sistemas racionales productivos, como sistemas sociales y más recientemente, como sistemas abiertos.

Un tercer enfoque, surgido de la teoría de sistemas Von Bertalanffy (1962), la teoría de decisiones Neuman & Morgertsen (1932), los enfoques macroeconómicos de muy diferentes escuelas Fischer (1915), Keynes (1938), Friedman (1954), del management y planteamiento estratégico Drucker (1954, 1973, 1985, 1992, 1993), Kaufman (1972, 2004), Brethower (1972), Ackoff (1999), Porter, (1980, 1990, 1998) Kaplan (1988), define a las organizaciones desde afuera hacia adentro como nodos generados por y para la interacción de fuerzas económicas y sociales y entre organizaciones, considerando este aspecto se define la organización como: “Las organizaciones son concentraciones de procesos, flujos y actividades interdependientes que ligan coaliciones cambiantes de clientes, productores y propietarios insertos en ambientes más amplios de recursos materiales e instituciones” Scout, (2003), la visión de la organización desde esta perspectiva se muestra como un subsistema que responde a un mercado, extrayendo recursos del mismo y entregando valor a clientes, accionistas, inversores y a la sociedad en general mediante la interacción con otra empresa, como aliados o competidores. De lo antes expuesto podemos concluir que existe una liga de interacción interfuncional de los procesos de una organización como es el caso de la Central Laguna Verde que de

alguna forma reflejan el desempeño de los individuos a través de los resultados en colectivo como una organización, por tanto se hace relevante entender por medio de una autoevaluación dirigida y un continuo monitoreo el performance organizacional a partir de las conductas reflejadas en forma individual por medio de la instauración de procesos de observación de grupos especializados específicamente las actividades operativas y de mantenimiento en el sitio de trabajo.

El proceso a implementarse utilizara información de estudios realizados por Guerra, & Kaufman (2008), sobre instrumentos de autoevaluación desarrollados para la International Society for Performance Improvement (ISPI), consistente en siete instrumentos para un enfoque OEM como son: planeación y pensamiento estratégico, necesidades de evaluación en la organización, cultura corporativa, evaluación, competencias para la mejora del desempeño, motivación y cambio para el desempeño, preparación de la organización para el e-learning. De igual forma se fundamentara el proceso de mejora del desempeño organizacional en estudios especializados en la industria nuclear realizados por el Institute of Nuclear Power Operation (INPO) así como la Agencia Internacional de Energía Atómica (AIEA).

Desde esta perspectiva de conocer lo que sucede en el espacio interno de la organización, Kaufman (2000) comenta en su trabajo que un aspecto importante y valioso es la determinación de las necesidades y la evaluación de estas, lo considera un factor crítico de éxito y define necesidad como la desviación entre los resultados actuales y los resultados deseados o requeridos, lo que obliga que para definir una necesidad debemos entender plenamente las metas e indicadores deseados y establecer el nivel actual o el objetivo de referencia. El especialista clarifica que una necesidad no es una desviación en cuanto los recursos, procesos, métodos o como hacer las cosas tales como entrenamiento, supervisión, benchmarking, la mejora continua, reingeniería de procesos. Una determinación de necesidades (medios) identifica las desviaciones entre los resultados actuales y los deseados (o necesarios) y los coloca en orden de prioridad

para la resolución basada en el costo de satisfacer la necesidad, en comparación con el costo de ignorarla. Del mismo modo el especialista refiere que desarrollar un plan debe permitirnos responder a la pregunta: Si mi organización es la solución, ¿cuál es el problema?, una de las herramientas importantes para lograr esto es desarrollando un análisis FODA que permita entender, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización; basado en una visión ideal, una misión básica, y necesidades, se puede transformar una organización para alcanzar resultados útiles. Las organizaciones conocen hacia donde se dirigen y se puede justificar el por qué se quiere llegar a esa situación, evidentemente todo plan afirma el autor comienza con una historia, recursos y registros de información, cada organización tiene muchas cosas a su favor, también hay muchas cosas que pueden o podrían conseguir de tal manera de que sea un éxito. Sobre la base de que una organización ha decidido hacia donde se dirige, esta será la visión ideal derivada de la misión principal, y las necesidades identificadas así como las prioridades, ahora es el momento de identificar objetivamente los sistemas, detectando sus, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Por lo anterior el modelo a seguir en esta fase de inicio del proceso de mejora del desempeño (PMD) en la GCN, es el de mega planeación como lo refiere Bernárdez (2009) en su trabajo citando al alineamiento estratégico de Kaufman donde indica que su obra enfatiza la importancia del alineamiento vertical entre los objetivos a nivel Mega, Macro y Micro, y el alineamiento horizontal entre áreas y procesos como factores clave para lograr resultados beneficiosos para individuos, organización y sociedad.

En este punto el especialista aclara que muchos esfuerzos de la mejora del desempeño fracasan porque no están alineados con la estrategia de la organización o entre sí de igual modo el aspecto de sostenibilidad, si la organización no agrega valor a la sociedad, como lo dice Kaufman (2000), probablemente lo esté sustrayendo. En el corto plazo, vender productos o servicios nocivos para la sociedad o los clientes pueden ser rentable

y producir un éxito temporal, pero en el mediano plazo tiende a generar la crisis de la organización y su mercado.

Por otra parte cada uno de estos modelos de evaluación basados en una planeación estratégica con enfoque Mega presenta elementos específicos que en algún punto durante el avance de la investigación e implementación del proyecto PMD, pudieran ser mezclados, siempre siguiendo un esquema ordenado de tal forma que en un punto se entrelacen (Ver tabla No. 1)

Tabla No. 1. Tabla comparativa del modelo de diagnóstico de efectividad organizacional a implementar

Hechos detectados	Herramientas de Diagnóstico del modelo Proceso de mejora del desempeño (PMD)	Estándares y documentos de referencia (PMD)	Productos/Salidas (PMD)
<ul style="list-style-type: none"> -Revisión y análisis de información de la CLV. -Entrevistas con el personal de planta. -Observación de reuniones de trabajo y actividades de planta de las áreas de operación y mantenimiento. -Seguimiento de información de mandos directivos, Equipo PMD de trabajo y agencias externas. -Observación de reuniones directivas de operación y mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> -Modelos y herramientas PMD. -Encuestas de efectividad organizacional -Modelo de los nueve blocks organizacionales. -Matriz de atributos organizacionales -Herramientas de alineamiento directivo -Cultura de Seguridad -Herramientas de prevención de errores 	<ul style="list-style-type: none"> -Guía de Criterios y objetivos de mejora del desempeño organizacional de la industria nuclear para el proyecto (PMD) enfocado en las áreas de operación y mantenimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Áreas de mejora -Fortalezas -Practicas benéficas -Deficiencias del desempeño -Observaciones y recomendaciones -Informe de Autoevaluación dirigida.

Fuente: Adaptado del Plan de Área de Mejora OR-2 Gutiérrez J. Comisión Federal de Electricidad, CLV, Febrero., 2012

Para llevar a cabo la intervención directa de los procesos evaluados en forma individual y organizacional se ha desarrollado el siguiente mapa de proceso que describe el modelo PMD (Ver figura 1), y su relación con los elementos sustantivos de la Central Laguna Verde de tal manera que la investigación desarrolló y obtenga evidencias objetivas del estado actual del comportamiento individual y organizacional de las áreas técnicas sujetas al estudio como son las áreas de la Subgerencia de Producción y la Subgerencia de Mantenimiento, generando reflexión sobre la factibilidad de obtener información para ser manejada como experiencia en la implementación de un nuevo modelo de evaluación basado en tres principales componentes como son:

- Monitoreo del desempeño
- Análisis, identificación y planeación de las soluciones
- Implementación de las soluciones

Lo anterior dará como resultado que la organización se esfuerce en todos los niveles para lograr altos niveles de desempeño mediante la aplicación efectiva de dichos atributos.

Modelo de Mejora del Desempeño

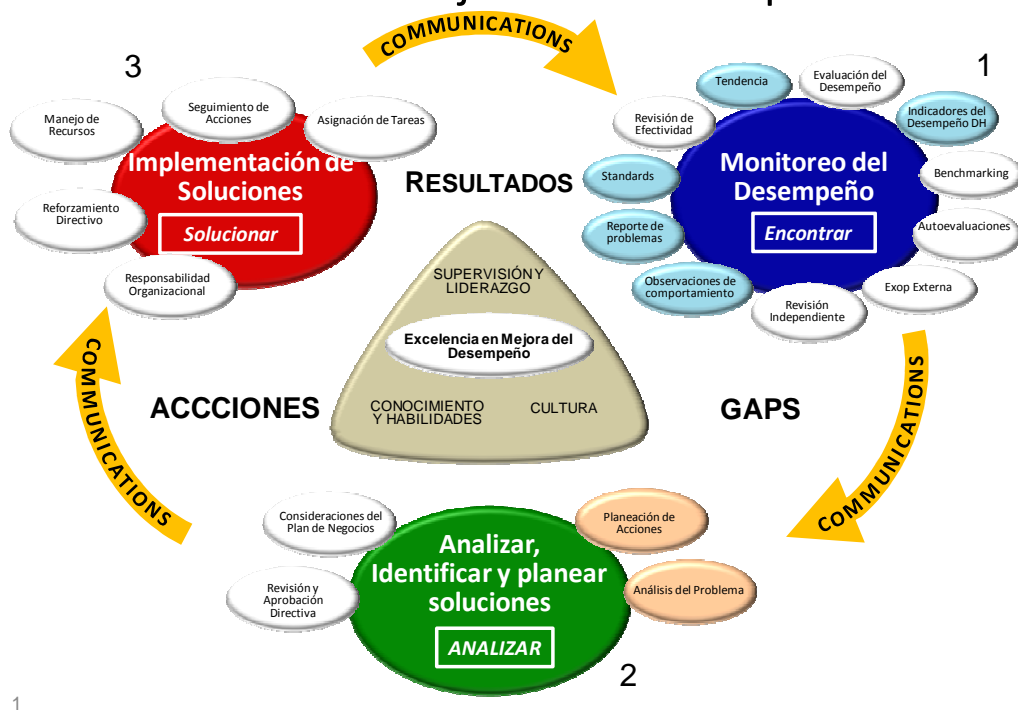


Figura No.1 Modelo del proceso de mejora desempeño organizacional PMD indicando la secuencia de actuación mostrando los principales componentes: 1. Monitoreo del Desempeño, 2. Análisis Identificación y Planeación de las Soluciones y 3. Implementación de las Soluciones, aplicable a la GCN Fuente: Fuente: Adaptado del Plan de Área de Mejora OR-2 Gutiérrez J. Comisión Federal de Electricidad, CLV, Febrero., 2012

Metodología

La población se compone de aquellos sujetos informantes, a quienes se les aplicará el instrumento de medición formada por el personal técnico de la Subgerencia de Producción y el personal técnico de la Subgerencia de mantenimiento, cuya cantidad asciende a 609 individuos. Sin embargo, dada las características del estudio el cual desea medir el comportamiento desarrollando actividades en el campo y considerando que las

actividades que realiza el personal técnico corresponden en promedio a 114 actividades programadas durante una semana fiscal, por lo tanto la muestra se determinó obteniendo el promedio a través de dichos programas de trabajo durante la condición de operación en línea para las Unidades U1 y U2 de la GCN.

Una parte fundamental de la metodología de la investigación será utilizando la autoevaluación lo que permitirá por medio de la observación de actividades específicas de personal técnico citado su desarrollo en el campo, dentro de las instalaciones de la CLV.

Para la obtención de la información en cuanto al comportamiento de los trabajadores llevando a cabo actividades, se elaborará una tarjeta de observación que buscara dar las directrices de evaluación y recolección de evidencias objetivas, siguiendo los estándares definidos bajo el modelo AOP y condicionamiento de estándares, del mismo modo se evaluarán eventos ocurridos por desempeño humano en un periodo de un año y el desarrollo de encuestas.

El desempeño de algunos individuos es probablemente la forma más representativa de la conducta o disciplina dentro de un grupo de trabajo. El desempeño observado proporcionará conocimiento que permitirá entender la efectividad de las acciones llevadas a cabo como resultado de una toma de decisiones iniciales, así como la efectividad organizacional de los directivos para comunicar expectativas y asegurar la adecuada implementación de las políticas y procedimientos siguiendo el modelo AOP. Esto también proporcionará una medida de la efectividad de la supervisión, procedimientos, procesos, programas y la efectividad de las intervenciones por medio del entrenamiento.

Para llevar a cabo este cambio organizacional hacia el modelo PMD además se realizarán una serie de acciones que permitirán establecer un punto unificado del equipo

de trabajo del modelo PMD y consistirá en utilizar la metodología de planeación estratégica basada en innovación como lo describe Rodríguez & Lagarda (2009), que considera las siguientes etapas:

Sensibilización: En esta etapa se efectuará una inducción a las herramientas del modelo PMD así como las bondades de construir información con un enfoque de performance individual enfocado a los resultados organizacionales de los sujetos informantes de los grupos en evaluación como son las áreas de operación y mantenimiento. Para esto se contará con la participación de un grupo de especialistas previamente seleccionados de las áreas sustantivas de la CLV, además de ofrecer análisis de los eventos ocurridos en por lo menos dos años en la CLV y sus resultados (datos retrospectivos).

Conceptualización: Se iniciará la difusión de las herramientas del proceso de mejora del desempeño validando su utilización por medio de ejemplos claros, prácticos y visibles de los sujetos informantes sometidos a la evaluación del proceso de mejora, de igual forma se explicaran los factores causales que pudieran intervenir durante el proceso de evaluación citando ejemplos a través de experiencia operativa interna de casos asociados a el nuevo enfoque PMD

Orientación: Los instrumentos desarrollados para la ejecución del modelo PMD serán del dominio del grupo evaluador lo que permitirá considerar el sentido de urgencia para llevar a cabo la acción durante el ejercicio de monitoreo y evaluación de resultados siguiendo el modelo PMD, el flujo de información de los ejecutantes debe ser tan específico y práctico que no de lugar a dudas y debilidades durante la implementación.

Planeación: La planeación estratégica de las diferentes áreas sustantivas permitirá la unificación de criterios y sobre todo el reconocimiento de áreas de oportunidad de los diferentes disciplinas que conforman la organización, modificando las posiciones de trabajo y sus funciones adaptándolas al nuevo modelo lo cual coadyuvará a la

optimización de los recursos basados en el valor agregado de las funciones y sus resultados permitiendo un alineamiento en los procesos, de igual forma se esclarecerán los indicadores de desempeño permitiendo la facilidad de la rendición de cuentas por medio de su uso y seguimiento dando oportunidad al establecimiento de planes de acción , revisión y evaluación de los resultados de los procesos bajo vigilancia de los mismos.

Implementación: el seguimiento del modelo PMD se llevara a cabo mediante las reuniones de Staff de la Gerencia de Centrales Nucleoeléctricas y demás programas asociados departamentales sujetos al proceso de gestión de trabajos (Works Management Process), de igual forma cualquier atraso detectado se generará un reporte de condición que permita acciones de prevención y de ser necesario correctivas para el desarrollo del proyecto como esta establecido en el estatuto del mismo.

Resultados y discusión

A continuación se muestra el modelo teórico/práctico de la organización de la CLV bajo el modelo AOP (ver Figura 2). En el modelo se aprecia la interacción entre los recursos que alimentan a la organización en este caso el sistema generador de valor, sustentado en un proceso soporte considerado el aspecto de cambio fundamental de acuerdo al modelo AOP que consiste en sistema de planeación integral, el cual permitirá la unificación de las áreas sustantivas. De igual forma, se presenta la cadena de valor bajo un nuevo esquema con un enfoque a resultados bajo una declaración de personalidad propia institucional, sustentado en la cadena de valor.

Anatomía del Desempeño

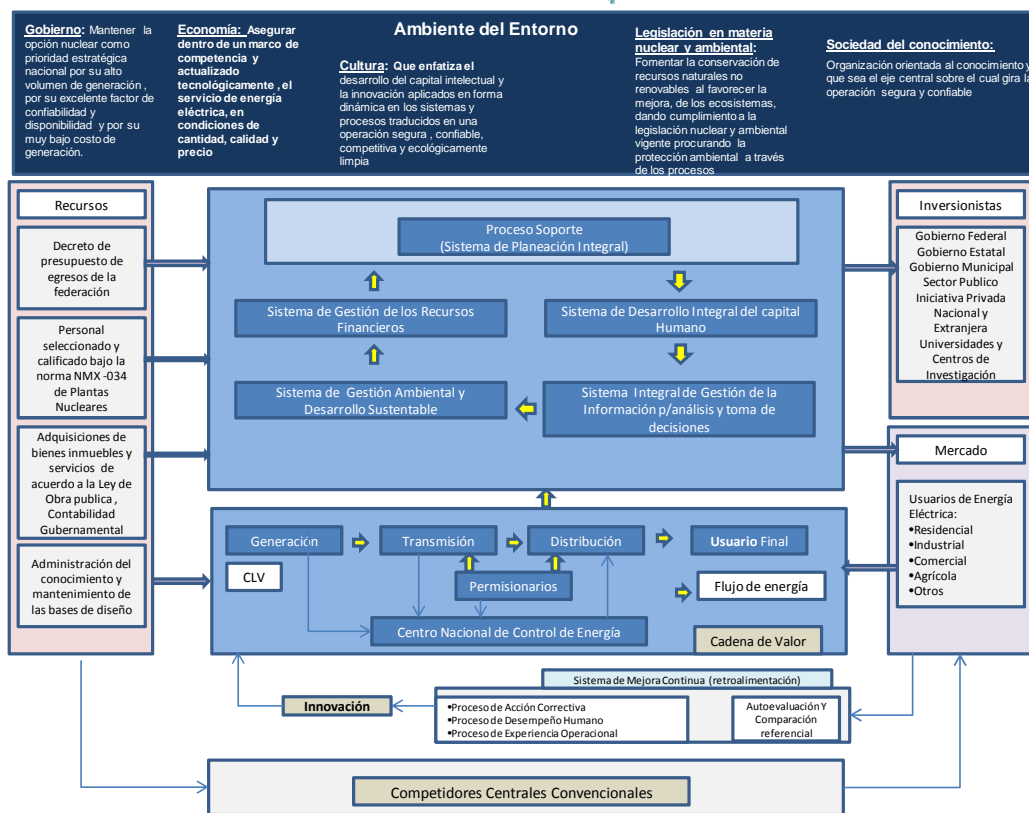


Figura 2 Organización de la Gerencia de Centrales Nucleoeléctricas (CLV) bajo la óptica del modelo AOP

Fuente: Adaptado del modelo AOP citado en Serious Performance Consulting (2007) Rummler, G.

Se establecieron los siguientes procesos basándose en el modelo presentado por Sangüesa (2001) citado por Arellano y Carballo. (2011), desarrollando el mapa de procesos a un primer nivel (ver Figura 3):

Procesos alineados de la CLV hacia el modelo AOP

Procesos Estratégicos: 1.- Establecer la planificación y direccionamiento estratégico para la producción. 2.- Establecer la comunicación corporativa y autorizar las políticas, expectativas y estándares. 3.- Asegurar el sistema de control y gestión de la calidad a

través del Plan de Garantía de Calidad (QA), y 4.-Evaluar y controlar Internamente la mejora continua.

Procesos Clave: 1.-Apego al programa de generación. 2.-Operar la Central con máxima seguridad. 3.-Mantener las instalaciones bajo diseño. 4.-Procurar el Mantenimiento Preventivo, Correctivo a las Instalaciones.

Procesos Soporte: 1.-Establecer el Sistema de Planeación Operativa. 2.-Administrar el Sistema de Gestión de los Recursos Financieros. 3.-Asegurar el Sistema de Gestión Ambiental y Desarrollo Sustentable. 4.-Elaborar el Sistema de Desarrollo Integral del capital Humano. 5.-Regular el Sistema Integral de Gestión de la Información para análisis y toma de decisiones.

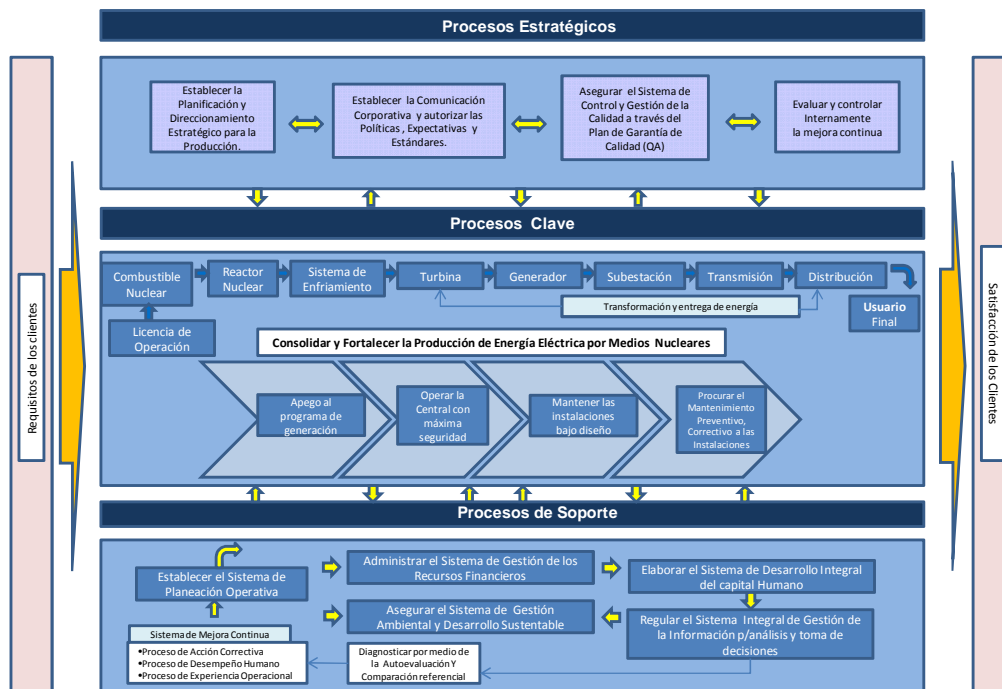


Figura 3 Mapa de Procesos de la Gerencia de Centrales Nucleoeléctricas (CLV) bajo la óptica del modelo presentado por Sangüesa (2001) Fuente: Adaptado del modelo citado por Sangüesa en Arquitectura de Procesos para la Mejora Organizacional (2011) Arellano G., Carballo M.

En la figura 4, se muestra un diagrama de proceso detallando un proceso soporte relacionado con el sistema de desarrollo integral del capital humano de la GCN con el objeto de permitir conocer a nivel de detalle, lo que se espera del mismo y sobre todo estructurarlo de un nivel complejo a un nivel práctico manipulable sin perder el punto de vista global de interacción.

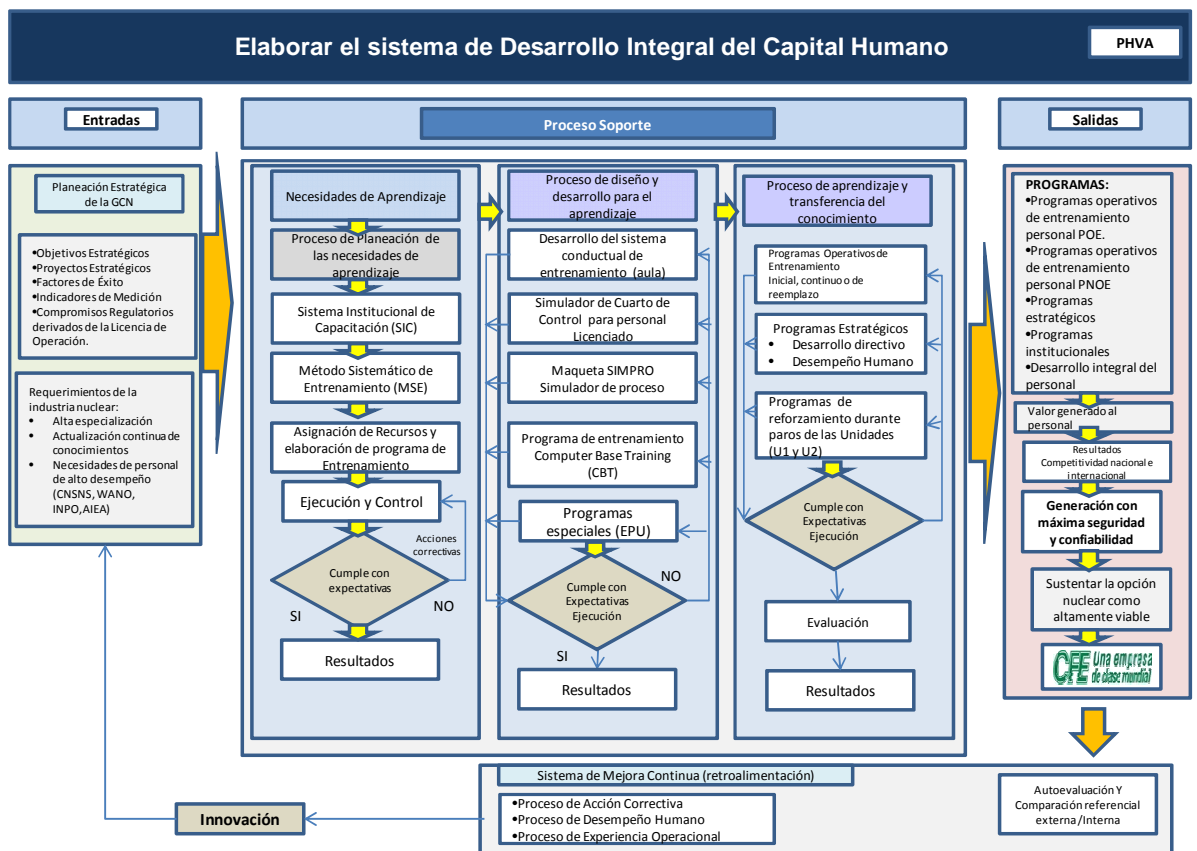


Figura 4 Diagrama de Procesos indicando el proceso soporte relacionado con el sistema de desarrollo integral del capital humano de la Gerencia de Centrales Nucleoeléctricas (CLV) bajo la óptica del modelo presentado por Arellano G, Feliz A. Ríos V. Carballo M. (2009) y Beltrán (2005), Fuente: Adaptado del modelo citado por Arellano G., Carballo M en Arquitectura de Procesos para la Mejora Organizacional (2011)

El planteamiento realizado hasta este momento ha permitido desarrollar y mostrar los planes de acción con una óptica diferente de integración organizacional de tal manera que es factible percibir el alineamiento de los procesos hacía un objetivo común que tenga influencia directa sobre el desempeño de los individuos sujetos al estudio y sobre todo a los resultados que sean obtenidos, lo que dará pauta a conocer y cerrar las brechas detectadas en forma individual y su repercusión desde la actuación en grupo definiendo los esquemas organizacionales hacía la mejorara de la efectividad organizacional.

Conclusiones

La necesidad de garantizar al público la operación de las centrales nucleares como es el caso de la CLV con un nivel de riesgo aceptable, ha hecho surgir la exigencia de un control independiente, materializado en una normativa y un organismo regulador pero también en la formación de una cultura soportada en políticas expectativas y estándares que permitan gobernar la actuación del personal y sobre todo de manera natural reforzar el cumplimiento cabal y estricto de las regulaciones y los procesos que de esta emanen con el subsecuente resultado, los cuales reflejaran estos aspectos interactuantes de los procesos internos y externos traducidos en los modelos citados anteriormente.

Otro resultado importante que se espera obtener en la investigación es determinar la colección de buenas prácticas de trabajo que den realce a los aspectos de cambio y utilizar estos como principios organizacionales hacía la seguridad pudiendo ser identificados y reproducibles en muchas aplicaciones siendo utilizados para formular y desarrollar requerimientos y herramientas de evaluación individual y organizacionales, de tal forma que permita considerar a la organización como el eje central del cambio y ente rector de la continuidad de los procesos de mejora hacía la seguridad.

Por tanto, se hace necesaria una respuesta institucional y por ende organizacional para afrontar los elementos cambiantes en el desempeño, el éxito estará marcado en las

estrategias siendo definidas en las mesas de trabajo, estableciendo planes y acciones encarando la nueva realidad, pero éstas deberán ser realizadas con celeridad ya que la velocidad de respuesta cobra una dimensión relevante de éxito.

El enfoque de la performance como lo indica Rummler (2007), se basa en analizar el sistema y determinar cómo los distintos factores interactúan entre sí afectando los resultados, en vez de analizarlos separadamente o actuar sobre una sola parte de los mismos. El llevar a cabo un análisis de procesos y estructurarlos nuevamente al entorno interno y externo, da la pauta a reconocer debilidades latentes organizacionales que de alguna forma no hubieran sido posible su detección oportuna, traduciendo los resultados en función de dichos procesos.

Referencias:

Arellano G., Carballo M. (2011), Arquitectura de Procesos para la mejora Organizacional. Material de apoyo para el curso Desempeño Organizacional del Doctorado en Planeación Estratégica para la mejora del Desempeño, México, ITSON.

Bernárdez, M. (2007) Desempeño Organizacional. Estados Unidos de América, ITSON, Global Business Press, Author House

Bernárdez L. (2006) Tecnología del desempeño humano. Estados Unidos de América, ITSON, Global Business Press, Author House

Bernárdez, M. (2009) Desempeño Humano manual de consultoría volumen I, Estados Unidos de América, ITSON, Global Business Press, Author House.

CFE: Una empresa de clase mundial (2006), Colección editorial del gobierno del cambio, Fondo de Cultura Económica.

García Y. (2001), Tecnologías energéticas e impacto ambiental. España, McGraw-Hill Profesional.

Guerra-López (2007), Evaluación y Mejora Continua. Estados Unidos de América, ITSON, Global Business Press, Author House

Gutiérrez J. (2011) Plan de acción para el área de mejora organizacional CLV OR2.

Kaufman R. (2000) Mega Planning, practical tools for organizational success

United States of America, Editorial Sage Publications

Rummler G. (2007) *Serious Performance Consulting* / International Society for Performance Improvement Pfeiffer Publications, Inc, USA

Rummler G., Brache A. (1995) *Improving Performance*. Estados Unidos de America, Jhon Wiley & Sons, Inc./ Jossey Bass

Rodríguez, G., & Lagarda, E. (2009) *Taller para desarrollar el plan de desarrollo socioeconómico regional, presentación de Resultados*. México, Instituto Tecnológico de Sonora

Capítulo XXVIII. Madurez del Sistema de Medición del Desempeño del Departamento de Laboratorios y Audiovisuales, ITSON

Ana María Hernández, Nidia Josefina Ríos Vázquez, Alejandro Arellano González,
Adolfo Cano Espinoza, María del Pilar Lizardi Duarte.
ana.hernandez@itson.edu.mx

Resumen

El Departamento de Laboratorios y Audiovisuales, del Instituto Tecnológico de Sonora ha medido el desempeño desde antes de estar certificado en la norma ISO 9001, su efectividad es crítica con relación al proceso de enseñanza aprendizaje, por ello es de interés evaluar el grado de madurez del sistema de medición del desempeño ligado a los procesos de laboratorios certificados o no, y en su caso identificar situaciones relacionadas con esta nueva etapa al trabajar con procesos certificados que le ayuden a mejorar sistemáticamente.

El presente trabajo tuvo como objetivo, determinar el grado de madurez del sistema de medición del desempeño de los procesos de servicio del Departamento de Laboratorios y Audiovisuales para plantear propuestas de mejora.

La metodología consistió en ajustar un instrumento de referencia, propuesto por Spitzer (2007), para medición de madurez de un sistema de medición, planear la aplicación del instrumento, determinar su confiabilidad así como su validez, determinar su madurez, elaborar el análisis estadístico descriptivo de la información obtenida y la propuesta de mejoras para los puntos débiles.

Los resultados obtenidos indican un porcentaje de madurez de 51.81%, lo cual indica que el nivel de madurez que tiene actualmente el sistema de medición del Departamento de Laboratorios y Audiovisuales es una medición de desempeño categorizada como básico.

Palabras Claves: Calidad, Medición, Desempeño, Madurez.

Antecedentes y marco de referencia

Desde la década de los 80's la investigación académica se ha interesado en apoyar a los gerentes de las organizaciones en la mejora de sus sistemas de medición del desempeño (SMD). Los estudios contemplan las deficiencias de los SMD en relación a su actualización como efecto del cambio del entorno en que las empresas se desenvuelven; la consideración de los factores críticos para el éxito de la empresa; los marcos conceptuales y procedimientos de diseño de los SMD entre otros Ittner, Larcker & Randall, (2003); Neely, Michely & Martínez (2006). Desde el punto de vista del

contenido de los SMD se reporta que existe un mayor uso de medidas no financieras, y además el aumento en el uso de sistemas de gestión como Balance Score Card (BSC) y estudios sobre la satisfacción de las herramientas de gestión (Westttein& Kueng, 2002).

La norma ISO 9001:2008 define la mejora continua de un sistema de gestión de calidad, la que se basa en determinar mediante una evaluación, la diferencia entre un estado ideal y un estado deseado. De acuerdo a la norma ISO 9001:2008, debería contemplar la eficacia del sistema de gestión de calidad mediante el uso de la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de la auditoria, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección. Así mismo, la norma ISO 9004:2005, establece las siguientes acciones destinadas a la mejora, análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora; el establecimiento de los objetivos para la mejora; la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos; la evaluación de dichas soluciones y su selección; la implementación de la solución seleccionada; la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos; la formalización de los cambios.

Los resultados de la metaevaluación, definidas por Schwentesius, Gomez, Trujillo, & Duran, (2007) como la evaluación de las evaluaciones, son importantes para la formulación de nuevas políticas de mejora, o cambios en los procesos de evaluación así como el evaluar el grado de efectividad con que se ha determinado entre otras cosas el logro de objetivos o si los resultados de la evaluación han sido correctamente reportados y útiles para planificar y ejecutar acciones de mejora. Por otro lado Elizalde, Pérez & Olivera, (2008), informan que uno de los métodos para realizar las metaevaluaciones es realizando estudios exploratorios con instrumentos diseñados para identificar las experiencias favorables y desfavorables del proceso de evaluación; las buena prácticas y en su caso reportar de manera descriptiva el proceso de evaluación con la finalidad de su mejora.

El análisis de los niveles de madurez en las organizaciones es posible verlo reflejado en la utilización de distintos modelos establecidos para encontrar oportunidades de mejora en las organizaciones. Estos modelos se encuentran en busca de mantener una mejora continua en éstas, iniciando con el análisis operacional de las empresas, pasando por la adaptación de éstas a las condiciones cambiantes del ambiente que los rodea, hasta el logro de los objetivos específicos propuestos ofrece un cuestionario de autoevaluación para evaluar la madurez del sistema de medición de desempeño de la organización. El cuestionario se divide en cuatro categorías: contexto, orientación o también llamado enfoque, integración e interactividad.

La Spitzer (2007) categoría de madurez de contexto contiene según el modelo, un total de 13 preguntas; esta categoría hace preguntas relacionadas con la percepción del personal hacia el sistema de medición que le compete. La siguiente categoría cuenta con un total de nueve preguntas, es la del enfoque de madurez es decir; la percepción que tiene el personal con respecto a la finalidad que tienen las mediciones. La tercer categoría referente a la madurez de la integración; cuestiona mediante diez aspectos sobre la percepción de cada uno de los empleados enfocado al conjunto de mediciones que le competen a él y a sus compañeros y al sistema en total. Por último la categoría de madurez de interactividad, cuenta con un total de quince preguntas referentes a la percepción que tienen los empleados a la manera en que el sistema de medición interactúa con el departamento.

Los sistemas de medición se clasifican en tres niveles de madurez. El primer nivel es un ad-hoc del sistema que se describe como esporádico y no planificado. Muchos de los requisitos no se han cumplido. El siguiente nivel es, el sistemático este describe un sistema que cumple todos los requisitos básicos. Evidencia de este tipo del sistema son el uso de especialistas tales como los negocios o los analistas financieros para ser responsable de las actividades de medición o la adopción de un marco de medición tales como el Balance Score Card (BSC), finalmente, el nivel Transformacional es aquel en

que se incluyen aspectos sobre el Contexto, el enfoque, la interactividad y la integrabilidad y son utilizadas de una manera sinérgica (Spitzer, 2007).

Actualmente en México existe la necesidad de aumentar la calidad del servicio que prestan las organizaciones educativas, mediante la adopción de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), que les permita certificarse mediante las normas internacionales de calidad para aumentar su competitividad; sin embargo también en la mayoría de los gobiernos del mundo ha prevalecido la cultura de la función, es decir, las personas que cumplen con las actividades que se les asignan, para un puesto de trabajo en el sector público o privado (Martínez, 2005).

El Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) consciente de la necesidad de brindar servicios de calidad, en octubre de 2002 certificó un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), en el cual se establece que la institución gestiona sus procesos administrativos de acuerdo a los requerimientos de la norma ISO 9001:2000, en 57 procesos administrativos de doce áreas de la Vicerrectoría Administrativa, las cuales son: egresos, ingresos, contabilidad, adquisiciones, activos fijos, almacén, recursos humanos, nomina, obras, mantenimiento, registro escolar y servicio para docentes. Después del año 2005 y posterior a la primera recertificación la institución comenzó a trabajar con planes de calidad con enfoque a procesos para lo cual se definió una cadena de valor que presenta 5 procesos claves, 3 procesos estratégicos y 5 procesos de soporte (ver Figura 1).

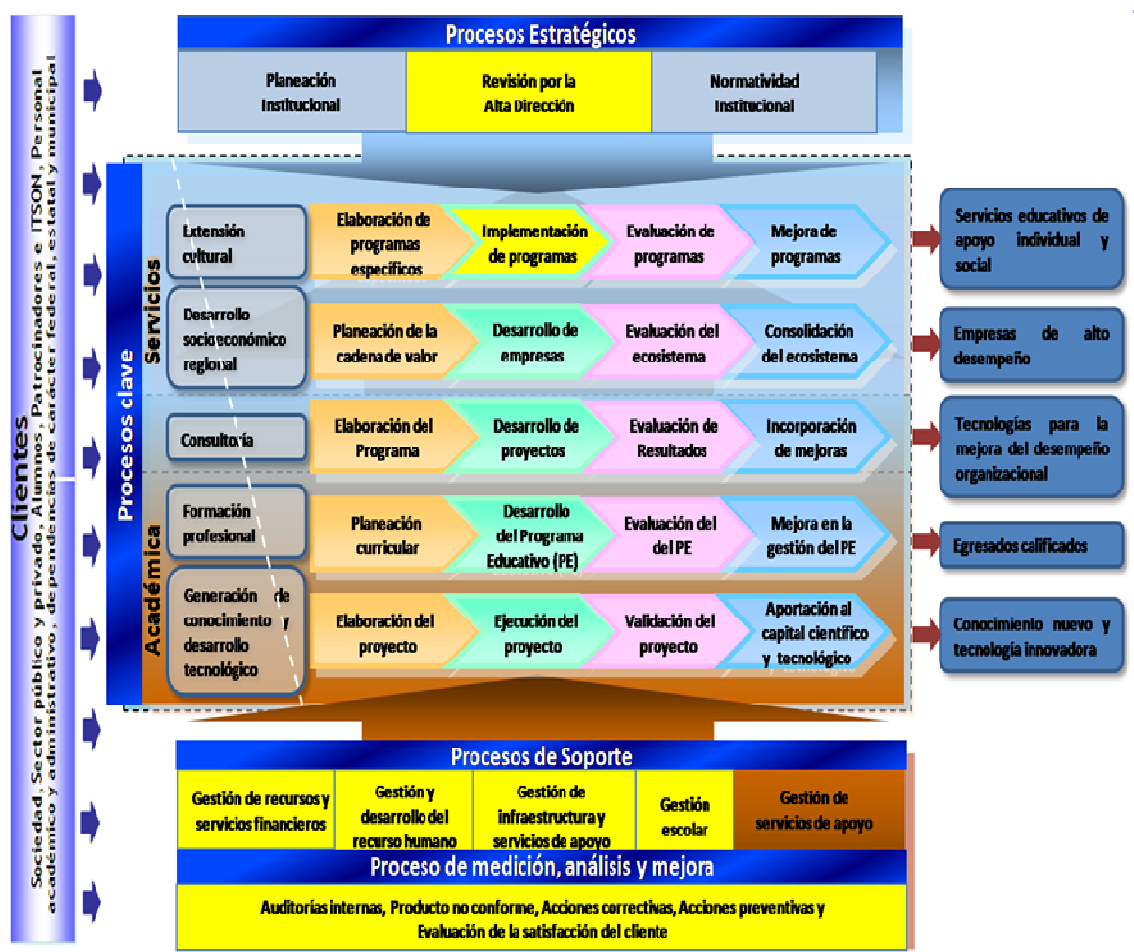


Figura 1. Cadena de Valor ITSON.

Fuente. ITSON 2012.

Uno de los procesos dentro del proceso de Gestión de infraestructura y servicios de apoyo (GISA) se administra por el Departamento de Laboratorios y Audiovisuales estando éste conformado por dieciocho puestos diferentes los cuales se encargan de proporcionar un servicio de calidad, para satisfacer las necesidades de los usuarios. A continuación se muestra el organigrama del Departamento de Laboratorios y Audiovisuales (ver Figura 2).



Figura 2. Organigrama del Departamento de Laboratorios y Audiovisuales

Fuente: ITSON, 2010

El Departamento de Laboratorios y Audiovisuales, con ubicación en ITSON Obregón campus Náinari interactúa en la cadena de valor institucional ITSON, dentro del proceso de Sistemas de Gestión de Infraestructura de Servicios de Apoyo (GISA), situado en los procesos de soporte, que son: Gestión de Recursos y Servicios Financieros, Gestión de Desarrollo del Recurso Humano, Gestión Escolar y Gestión de Servicios de Apoyo.

El proceso GISA tiene como objetivo determinar, proporcionar y mantener infraestructura física y tecnológica funcional, así como servicios eficaces y eficientes que apoyen a los procesos institucionales para el logro de los objetivos establecidos, este

proceso abarca desde la determinación de infraestructura y de los servicios asociados y de apoyo hasta la evaluación de la calidad de servicio ofrecido. Teniendo como resultado de sus procesos la infraestructura física y tecnológica funcional y servicios de apoyos eficaces y eficientes, enfocado a los procesos claves, estratégicos y de soporte (ITSON, 2010).

El objetivo del Departamento es “ofrecer y mantener infraestructura audiovisual y de laboratorios para que se desempeñen de manera segura y exitosa las funciones sustantivas del ITSON, operando bajo un enfoque de mejora continua en sus procesos.”

El Departamento está conformado por dos áreas, el área de laboratorios el cual está dividida en dos tipos de laboratorios: los laboratorios de ingeniería y los laboratorios de ciencias químicas y biológicas, la segunda parte la conforma el área de recursos audiovisuales (Ver tabla 1).

Tabla 1. Laboratorios y áreas de recursos audiovisuales

Laboratorios de Ingeniería.	Laboratorios de Ciencias Químicas y Biológicas
Ingeniero Eléctrico	Ingeniero Químico
Ingeniero en Electrónica	Ingeniero Biotecnólogo
Ingeniero Industrial y de Sistemas	Licenciado en Tecnología de Alimentos
Ingeniero Civil	Médico Veterinario Zootecnista en sus Laboratorios
Áreas de Recursos Audiovisuales	
Aulas de Proyección	Aula Magna
Salas de Videoconferencia	Salas y Aulas de Tutorías

Fuente: Elaboración propia

El sistema de medición que maneja el Departamento de laboratorios es un tablero de control, con un total de 14 objetivos, uno pertenecientes al área de Macro (clientes), cuatro al de Micro (productos), cuatro objetivos dentro del área de Procesos y por último

cinco al área de recursos y sus áreas certificadas son mantenimientos, audiovisuales y áreas químicas y biológicas.

Llevan a cabo dos revisiones anuales a la estrategia (RAE) la cual es la reunión anual estratégica y la revisión de análisis de informativa (RAI) esta se presenta cada tres o cuatro meses

Actualmente se realizan reuniones para presentar avances del cumplimiento de los indicadores, y se envía correo para su conocimiento a todos los empleados del área de laboratorios y audiovisuales.

Problema

Los sistemas de gestión de calidad establecen una serie principios de calidad, entre ellos se tiene el enfoque al cliente, el enfoque de sistemas, el enfoque de procesos, la toma de decisiones basada en hechos y la mejora continua. Por otro lado los referentes de mejora continua de sistemas de gestión de calidad emitidos por ISO sugieren que toda organización plantee el logro de su visión en una planeación estratégica con enfoque integral, esto es cuidando el medio ambiente, la seguridad, para el bienestar de los participantes de la organización y los ciudadanos. En ITSON el Departamento de Laboratorios ha medido su desempeño desde antes de estar certificado en la norma ISO 9001, y su desempeño es crítico con relación al proceso enseñanza aprendizaje (sí el proceso bajo estudio falla impacta directamente en la cancelación de clases a los estudiantes de la institución), por ello es de interés evaluar el grado de madurez del sistema de medición del desempeño ligado a los procesos de laboratorios certificados o no. Y en su caso identificar situaciones relacionadas con esta nueva etapa al trabajar con procesos certificados que le ayuden a mejorar sistemáticamente. Ante ello la pregunta de investigación planteada es ¿Cuál es el nivel de madurez del sistema de medición del desempeño ligado a los procesos del Departamento de Laboratorios y cuáles serían sus oportunidades de mejora?

Objetivo

Determinar el grado de madurez del sistema de medición del desempeño de los procesos de servicio del Departamento de Laboratorios y Audiovisuales, para en base al resultado proporcionar propuestas de mejoras.

Justificación

Actualmente, es necesario contar con un sistema de gestión de integral de la calidad que permita administrar de manera ordenada y buscando satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mediante una estructura organizada y de responsabilidades, considerando los procedimientos, procesos y recursos con los que cuenta la empresa. Sin este sistema, sería más difícil una organización y administración correcta, este sistema permite mejorar y llevar a la empresa a una mejora

Para cumplir con estos elementos, se requiere de estándares de gestión, que por lo regular son definidos por un organismo normalizador como el International Organization for Standardization (ISO) o la Entidad Mexicana de Acreditación para el caso de México, entre otros, que le permita a las empresas validar la efectividad de su gestión mediante la auditoría organizacional interna o con una entidad externa.

Organizaciones, del sector educativo, han obtenido beneficios con la evaluación, pues les permite desarrollar y mantener en operación un sistema de indicadores que les permite valorar en forma objetiva la calidad del sistema educativo en los niveles que les aplica, ya que esto es uno de los objetivos de la evaluación.

Evaluar el sistema de medición apoyaría al Departamento de Laboratorios medir que tan efectivamente se están cumpliendo los objetivos, así como a calidad y utilidad de las evaluaciones internas que realiza como parte de la organización.

De no llevarse a cabo este estudio, el Departamento de Laboratorios no podría identificar las experiencias favorables y desfavorables de su sistema de medición, impidiendo con ello mejoras al proceso, tales como los retos de mejora que plantean modelos como el reportado en ISO 9004.

Método

El objeto de estudio fue el sistema de medición de desempeño relacionado con los procesos operativos del Departamento de Laboratorios del Instituto Tecnológico de Sonora, los materiales utilizados para la investigación fueron: el Modelo de Madurez de Sistemas de Medición de Spitzer, y el Software SPSS versión 20.

Para la realización de este estudio se llevó a cabo la secuencia de los siguientes pasos en vías de lograr el objetivo establecido.

Ajustar el instrumento de referencia: consistió en la adaptación de los ítems del modelo de Spitzer original con una escala de likert de 5 puntos, se realizó una revisión con el Departamento al respecto de la claridad en sintaxis y vocabulario utilizado y se decidió aplicar a todo el personal del departamento.

Planeación y capacitación para la aplicación del instrumento:

Con la finalidad de comunicar a todo el personal y sensibilizarlo para su oportuna participación con el proyecto, fue necesario crear un taller por cada proceso que se evaluó, en este taller se citaron a los diferentes supervisores de cada área y al jefe de departamento. El itinerario del taller incluía una breve explicación del modelo de evaluación, que información se pretendía recabar, con qué finalidad y cuales serían los beneficios obtenidos una vez acabado el proyecto así como el aclarar las dudas que se les pudieran presentar en cuanto al instrumento. Y por el último el objetivo principal del taller, se aplicó el instrumento a cada trabajador y se resolvieron las dudas.

A continuación se detallan los puntos que se siguieron para lograr la participación de

todos los empleados y encargados de los procesos certificados de ITSON:

Solicitar el apoyo por parte del Jefe de departamento y Supervisores.

El respaldo que den el jefe y supervisor dentro del departamento a la evaluación es el mejor impulso para su adecuado funcionamiento. De ahí que pudiera ser que la falta de interés de la jefatura y supervisión sea señalada como una de las causas principales del fracaso de la evaluación.

Comprender la función de evaluación por supervisores y empleados.

Fue necesario que los supervisores y los empleados comprendan la finalidad de la evaluación, ya que al compenetrarse con los fines de la evaluación puede desarrollar un alto grado de cooperación, lo cual resulta beneficioso. Para ello se realizó un plan de trabajo para cubrir tanto el turno matutino como el vespertino, para esto se contó con el apoyo de dos compañeros, y se dividieron las áreas, turnos, y campus ya que los trabajadores están en unidad centro como unidad Náinari.

Se procedió a visitar áreas y laboratorios siguiendo la misma metodología la cual consistía en:

- 1.- Se presentó al empleado el instrumento y objetivo por el cual se requería su participación.
- 2.- Se les explicó las 4 áreas en las cuales se divide el instrumento y qué evaluaba cada una.
- 3.- Se explicó y mostró la cadena de valor de ITSON para una mejor comprensión
- 4.- Se respondieron dudas durante el llenado del instrumento y finalmente se agradeció su participación.

Cabe mencionar que cuando no se encontró algún empleado se procedía a dejar la encuesta con un compañero para que al llegar este fuera leyéndola y después se procedía a ir nuevamente o bien a hacer una cita mediante teléfono con las personas faltantes.

Determinar confiabilidad del instrumento:

Los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento se importaron al paquete SPSS 20, exportando los datos desde Excel y con la funcionalidad *Análisis de fiabilidad, dentro de la opción escalas*, y seleccionando todos los ítems del estudio para determinar el Coeficiente Alfa de Cronbach, dependiendo del valor obtenido, se emite el juicio si el instrumento es confiable o no, considerando que de acuerdo a Oviedo & Campo (2005) el valor mínimo aceptable de alfa de Cronbach es 0.70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte el valor máximo esperado es 0.90; por encima de este valor se considera que hay redundancia o duplicación entre los ítems.

Determinar validez del instrumento:

La validez de contenido se aseguró utilizando un modelo de referencia publicado, siendo éste el modelo de Spitzer para madurez de sistema de medición, mientras que para la validez de construcción, utilizada para corroborar que el instrumento mide lo que pretende, se utilizó el análisis factorial exploratorio; de tal manera que se determina estadísticamente si las variables se relacionan con aquellas variables con las que debería, y además lo hace en la forma predicha por la teoría, y por último, si refleja la estructura dimensional del concepto.

Desarrollar estadísticas descriptivas y su análisis gráfico

Con los datos del programa Excel se procedió a realizar una tabla de frecuencias por ítem, así como también se realizaron las gráficas para cada categoría considerada, reportando los resultados de la evaluación, en gráficas de tipo radial, que permitieron visualizar claramente las brechas entre lo ideal y el resultado determinado. Para finalmente reportar una tabla con los puntos críticos en los que los procesos certificados de ITSON tendrá que establecer mejoras.

Generar propuestas de mejora.

En base a los resultados obtenidos, se detectaran áreas de oportunidad a mejorar en el sistema de medición de laboratorios, con esto se generaran propuestas de mejora

La metodología mencionada permite comprender los pasos que se llevaran a cabo para el diseño y aplicación del instrumento del objeto de estudio. Esto es de gran importancia ya que al describir este método se garantiza los pasos correctos para poder cumplir con el objetivo de este trabajo.

La validación a través de la prueba piloto y de pruebas estadísticas se realiza en el siguiente capítulo donde también se presenta el tratamiento de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento elaborado.

Resultados

El nivel de madurez se presenta en la Tabla No.2, y se realizó mediante el análisis de los instrumentos de evaluación de acuerdo a lo sugerido por Elizalde, Pérez & Olivera, (2008), se obtuvo un resultado de 5553 puntos de 10152 posibles, al relacionar la máxima puntuación a obtener que sería el 100% , se obtiene el porcentaje el cual representan un 51.81% lo cual indica que el nivel de madurez que tiene actualmente el sistema de medición del Departamento de Laboratorios y Audiovisuales es una medición de desempeño básico, lo cual indica que el sistema si ha crecido en madurez pero aun le falta pasar a la etapa que va hacia lo transformacional para así indicar que el sistema evaluado está creciendo y madurando en procesos, tal y como lo indica Spitzer (2007), yo conforme se establece en las escalas presentadas en la Tabla 2.

Tabla 2. Determinación madurez.

NIVEL	PUNTOS
Hacia lo Transformacional	10152 > 7614
Medición de desempeño básico	7613 < 5076
Medición insuficiente	< 5075

La Tabla 3 muestra las cuatro áreas evaluadas y la Figura número 3 lo representa gráficamente.

Tabla No.3. Resultados Determinación madurez

RESULTADO GENERAL	IDEAL	REAL	BRECHA
Contexto	100	59.36	40.64
Integración	100	56.26	43.74
Interactividad	100	52.96	47.04
Enfoque	100	49.07	50.93

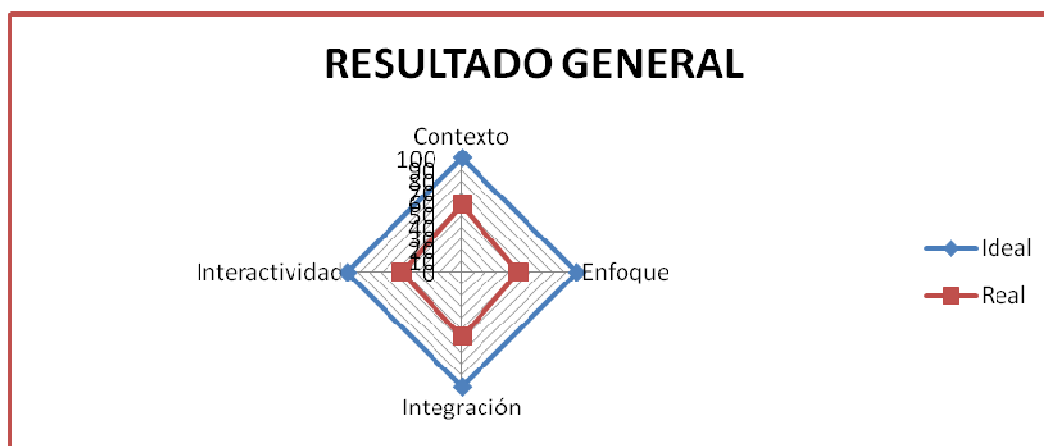


Figura No 3 Gráfica Resultado General Categorías

En la Figura 3 se muestra el comportamiento de cada categoría de madurez, donde, el ítem con la mejor evaluación por los usuarios resultó ser el que se refiere a Contexto,

este con una brecha de 40.64 con respecto al valor ideal, la categoría con la evaluación más baja es la referente a Enfoque, con una brecha de 50.93. De forma general el nivel de madurez en sus categorías se encuentra en el 50 y 60 % manteniéndose sus categorías en ese margen.

El área de enfoque se evalúa con un 49.7% con respecto al 100% que es el valor ideal, esta área se basa en entender como perciben los empleados que las mediciones son eficientes y eficaces y que pretenden lograr con el hecho de ser medidas.

Resultados por área.

Tabla No.4 Resultados Determinación de madurez por áreas en las 4 categorías.

Área Categoría	Audiovisuales	Ciencias Químicas y Biológicas	Ingeniería	Mantenimiento	Oficina	Seguridad e higiene
Enfoque	47.41	49.30	47.77	57.14	58.34	55.55
Contexto	39.9	39.91	34.23	42.02	58.97	61.54
Integración	40.54	40.09	33.15	43.10	59.48	46.67
Interactividad	46.33	51.81	39	43.81	59.44	57.78
Promedio	43.54	45.27	38.53	46.51	59.05	55.38

La Tabla número 4 muestra que el área con mayor brecha entre lo real y lo ideal es el área de Oficina con 59.05%, siguiendo de ahí el área de seguridad e higiene con un promedio de brecha de 55.38% en las cuatro áreas. El área de Ingeniería es el que demuestra mayor conocimiento en el sistema de madurez ya que tiene una menor brecha entre lo real e ideal de 38.53%, siguen a esta área Audiovisuales, Ciencias químicas y biológicas, y mantenimiento con una brecha de 43.54%, 45.27%, 46.51% respectivamente.

Conclusiones

Una institución de calidad, implica ante todo el contar con un sistema de gestión para la aplicación de mejora continua, el cual debiera funcionar de manera eficiente con los objetivos institucionales, a su vez ser consistentes y pertinentes con las necesidades y expectativas de los clientes de la institución. Al implementar un sistema de medición, este debe de contener indicadores de desempeño, y los mismos deberán haber sido discutidos y consensuados con las áreas que se vayan a ver afectadas. Estos indicadores permiten analizar la evolución del desempeño en el tiempo, y de esa forma ver si los procesos, y por lo tanto el área, han mejorado o no.

Al finalizar este proyecto se cumplió el objetivo de determinar el nivel de madurez del sistema de medición del Departamento de Laboratorios y Audiovisuales, quedando ésta establecida en un porcentaje de 51.81% respecto a un puntaje de 100%, lo cual indica que el sistema de medición se encuentra en un nivel de madurez básico.

Se recomienda analizar el sistema de medición con expertos en el tema ya que pudiera ser que el sistema no tenga los indicadores adecuados para darle el empuje que necesita el sistema para pasar a un nivel transformacional.

Cabe resaltar que el desarrollo de este proyecto es de gran importancia para el jefe de departamento y supervisores del departamento ya que con los resultados obtenidos se conoció lo que los empleados observan y conocen del sistema de medición y además de que se conocieron los puntos fuertes y débiles por dimensiones, mismos que se pueden mejorar.

Como recomendación final, se sugiere realizar estudios posteriores enfocados a monitorear el nivel de madurez en el departamento, una alternativa es aplicar este instrumento nuevamente ya con las mejoras de ítems eliminados y así comparar los resultados con los obtenidos en este trabajo.

NOTA: este trabajo se desarrolló como tesis de grado en la maestría de Ingeniería de Sistemas y forma parte de la tesis doctoral *Operacionalización del concepto de madurez del sistema de medición del desempeño para organizaciones certificadas en ISO 9001*. Del Doctorado en Planeación Estratégica para Mejora del Desempeño Organizacional, Instituto Tecnológico de Sonora.

Referencias

Elizalde, L, Pérez, C. C., & Olivera, B. I. (2008). Metaevaluación del proceso de evaluación docente: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. *Reencuentro*, (53), 113-124.

Ittner, C., Larker, D., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*, No. 28, pp. 715-741.

ITSON (2010), Historia de la Universidad, recuperado el 20 de agosto del 2010 de www.itson.mx/universidad/paginas/historia.aspx

ITSON (2012), Procesos Institucionales, Recuperado el 26 de agosto de 2012 de <http://www.itson.mx/Universidad/PublishingImages/cadena-de-valor.png>

Martínez, V., & Kennerly, M., (2005). Impact of performance management reviews: evidence from an energy supplier. *Conference Proceedings EUROMA*, Operations and Global Competitiveness; Budapest, Hungary; June, pp. 19-22.

Neely, A., Michely, P., & Martínez, V. (2006). *Acting on Information*. UK: Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK, obtenido en 09 julio 2012 de https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/4254/1/Acting_on_information.pdf.

Oviedo, H., & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatria*, vol XXXIV, No. 4, PP. 572-580.

Spitzer, D. R. (2007). *Transforming Performance Measurement: Rethinking the Way We Measure And Drive Organizational Success*, AMACOM Div American Mgmt Assn, USA.

Schwentesius, R., Gómez, M. A., Trujillo, J. d., & Duran, P. (09 de 2007). *Metaevaluación de tres evaluaciones oficiales de la SAGARPA del programa de pagos directos (PROCAMPO) a la agricultura mexicana*. Recuperado el 18 de 01 de 2010, de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-45572007000200004&lng=pt&nrm=iso

Weststein, W., & Kueng, P. (2002). *A maturity model for performance measurement systems*. Recuperado el 26 de agosto de 2012, de http://www.peterk.ch/Wettstein_Kueng_2002.pdf

Capítulo XXIX. Vinculación en gestión de nuevas empresas: modelo de Triple Hélice

Celia Velázquez Reyna
celiavelazquez@hotmail.com

Resumen

A través del papel fundamental de la función sustantiva de vinculación en las Instituciones de Educación Superior (IES) se identifica la articulación de actividades que estimulan la participación de sus egresados en el entorno empresarial. Para lograr el objetivo de desarrollar nuevas empresas creadas por egresados y con la capacidad de proveer suministros al sector productivo así como la necesidad de acceder a recursos financiero, se plantea, sobre la base teórica del modelo de la Triple Hélice, la relación de cooperación entre la Universidad, Empresa y Gobierno. En la relación de estos tres sectores se abordan los factores que inciden en la interacción dinámica para acceder al desarrollo económico a través de la gestión de nuevas empresas y fuentes de empleo para los egresados de las IES.

Palabras clave: Universidad, Empresas, Vinculación, Incubadora, Modelo Triple Hélice

Introducción

Uno de los grandes retos del siglo XXI se encuentra en el ámbito económico y social. Hoy en día el mundo pasa por diversas crisis que afectan su población. En este contexto, el desempleo que ha ido en aumento en los últimos años, representa un motivo de preocupación a los gobiernos, en especial a aquellos donde la población es en su mayoría joven. México es un país que se identifica dentro de aquellos que carece de suficientes oportunidades de empleo y cuya pirámide poblacional es predominada por jóvenes, con una tasa de desempleo del 9.9% en jóvenes de 15 a 24 años (OCDE, 2012). En nuestro país, las principales fuentes de empleo, (Nolan, 2003), provienen de empresas denominadas como Pequeñas Empresas, las cuales contribuyen con el 71.2% del empleo total, esta cifra nos lleva a reflexionar sobre el papel que tienen estas empresas en la generación de empleo en México.

Uno de los actores que ha jugado un papel importante en este tema desde la década de los 90's han sido las Universidades que cada día se preocupan más por brindar a su

alumnado nuevas oportunidades de desarrollo profesional. Pérez et al. (2002) mencionan que la empresa que sale a competir con éxito en un mundo de mercados globalizados es sólo la punta de iceberg de una extensa red anclada en el espacio de la productividad y de la calidad y afirman que la universidad es mucho más que un reservorio de capacidad científica y tecnológica su misión trasciende la propia docencia ya que es un centro generador de ideas y proyectos.

Una de las funciones de vinculación en las universidades es propiciar el enlace entre los alumnos y egresados hacia el entorno empresarial. Con el propósito de promover la creación de nuevas empresas así como el fortalecimiento de las ya existentes se crean en las principales Instituciones Educativas del Nivel Medio Superior programas de incubación de empresas, cuyo objetivo principal es ofrecer los servicios de apoyo y acompañamiento, para emprendedores interesados en crear, desarrollar y robustecer su empresa. A lo largo de este tiempo se han desarrollado Modelos de Incubación que van desde Incubación de negocios tradicionales, incubación de negocios de base tecnología intermedia y de alta tecnología. Peña et al. (2010) definen a las incubadoras como entidades impulsoras de conocimiento e investigación, ciencia y tecnología. El desarrollo de programas de emprendimiento hasta su gestación en una nueva empresa no puede darse aislado de la participación del Estado, quien propicia los mecanismos para apoyar a los nuevos emprendedores, entre ellos el otorgamiento de fondos de financiamiento.

Llomovate (2006) hace referencia a la función de vinculación universidad con la empresa a través del modelo de la Triple Hélice que involucra la articulación de la Universidad, el Estado y la empresa, lo cual representa un mecanismo para la participación de alumnos y egresados en proyectos que conduzcan a la gestión de nuevas empresas y den respuesta a las demandas del sector productivo apoyados por fuentes de financiamiento provenientes del Estado. De lo anterior es importante determinar: ¿Qué factores incidirán en forma efectiva en la convergencia de estos tres participantes? para

ello es necesario identificar los principales actores del modelo de Triple Hélice: Universidad, Estado y la empresa. Aldana (2003) menciona que la triple hélice provee una forma ideal para que la universidad tradicional se desarrolle en universidad Emprendedora. En esta misma línea Arévalo (2005) afirma que las estructuras institucionales detrás de las relaciones gobierno-empresa-academia tienen que ver en el éxito de China, Corea, Taiwán, Singapur o Japón, en donde pareciera haberse dado una estrecha relación entre gobernantes, empresarios y académicos, alrededor de planes nacionales de desarrollo que procuraban crecimiento y bienestar.

Desarrollo

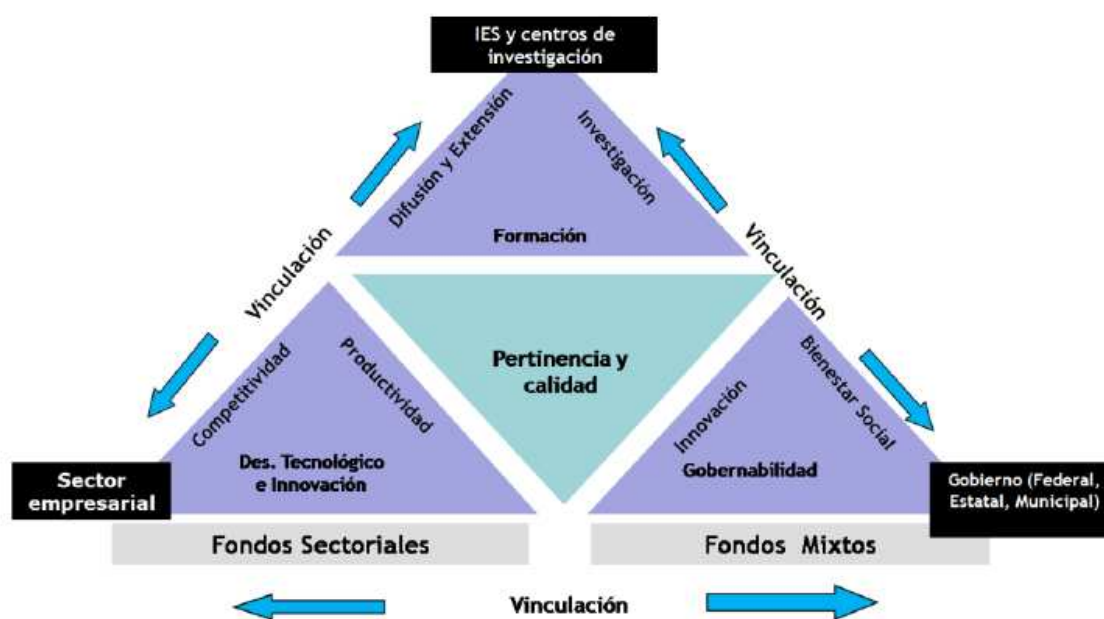
El modelo de la Triple Hélice considera a la Universidad como la parte central, ya que desarrolla actividades de investigación basadas en principios académicos, posteriormente el modelo presenta a la industria, integrada por empresas, quien de acuerdo a sus actividades, requiere el desarrollo de tecnología e insumos para lograr ser competitivo en un entorno global; lo cual se satisface con proveedores de estos insumos que a su vez generan oportunidades de creación de empresa y como otro componente del modelo se presenta el Estado, quien actúa como gestor de condiciones políticas y regulatorias para generar entornos de crecimiento.

Las actividades que representan a los tres componentes del modelo se pueden identificar en:

1. Universidad: A través de sus funciones sustantivas: academia, investigación, vinculación y extensión.
2. Empresa: Identificada a través de las actividades que desarrollan los sectores productivos y que se clasifican en distintas ramas o divisiones de la actividad económica, atendiendo al tipo de proceso que se desarrolla.
3. Estado: Que a través de una de sus Secretarías, la Secretaría de Economía, promueve e instrumenta políticas públicas y programas orientados a crear más y mejores empleos, empresas y emprendedores. Secretaría de Economía (2011).

Integrar los tres actores aumentará la ventaja competitiva en el desarrollo económico y se traducirá en la generación de empleos y bienestar para la sociedad. La figura 1 muestra el modelo de la Triple Hélice:

Figura 1. Modelo de la Triple Hélice



Fuente: Adaptado de CONACYT, 2008

Los factores que deben estar presentes en la articulación de los actores se identifican a partir de las actividades que realizan cada uno de ellos en el cumplimiento de sus objetivos, entre los que destacan:

Universidad. Los factores que se encuentran en las tres funciones sustantivas: Academia, Investigación y Vinculación. En la función de academia, un factor importante lo representan los programas académicos con enfoque de emprendimiento de ideas y proyectos que respondan en forma oportuna y efectiva a las necesidades del entorno y también que desarrollen en los alumnos las competencias para hacer frente a las grandes

fuerzas o megatendencias (Toffler, 1990) que afectan de manera directa al mundo. Las megatendencias deben ser integradas a una sociedad basada en el conocimiento y para lograr el aprovechamiento de oportunidades estratégicas a través de la participación de alumnos y egresados en la creación de nuevas empresas.

En la función de investigación, un factor importante es el desarrollo de proyectos de investigación en los que participen alumnos y que a través de su resultado impulsen la utilización del conocimiento y de las tecnologías innovadoras como base para la reconversión empresarial y la gestación de nuevas empresas. La formación integral de individuos que contribuyan a la generación del conocimiento a través de la investigación es una prioridad para una institución de educación superior que busca la excelencia. En la función de vinculación, que tiene como factor de importancia la gestión de enlace de la Institución de Educación Superior con su entorno.

Velázquez y Maldonado (2003) afirman que los programas y actividades de la función de vinculación y extensión tienen como propósito entregar al entorno de la institución (empresas, organizaciones y comunidad) el producto final de sus procesos sustantivos de Docencia e Investigación. A través de los procesos realizados en la función de vinculación se promueve a los profesionistas egresados de los distintos programas académicos de una Institución de Educación Superior para que sean incorporados a través de una bolsa de trabajo o sean vinculados hacia la gestión de nuevas empresas a través de una incubadora de negocios; los conocimientos generados por los investigadores son difundidos y promocionados a través de actividades de extensión y los requerimientos de asesoría son identificados y canalizados a los cuerpos académicos, es por lo anterior, un factor clave la gestión de vinculación de la IES en la articulación de los elementos del modelo de Triple Hélice.

Empresa. Un factor de relación que incide en el sector productivo hacia los otros dos componentes del modelo es el desarrollo tecnológico en la industria. Los cambios

frecuentes en la tecnología dan origen a un ambiente constante de generación de nuevos conocimientos lo cual da la oportunidad de interacción con la Universidad ya que es posible estimular el crecimiento en las empresas a través de mecanismos de cooperación con las universidades y dar impulso a nuevas fuentes de innovación que desarrollen alta tecnología de la empresa con la transferencia del conocimiento y además de poder generar convenios de colaboración en donde nuevas empresas creadas por egresados sean parte de su cadena de valor al proveer los insumos satisfactorios de sus procesos.

Gobierno. Un factor de importancia en la interacción del Estado dentro del modelo de la Triple Hélice es la política pública que vaya en alineación al desarrollo para la educación superior. Los fondos que provee el Estado para la realización de investigación aplicada, así como la gestión para acceder recursos de apoyo a emprendedores en las incubadoras de empresas inciden de manera importante en el desarrollo de proyectos e ideas innovadoras que se concreten en nuevas empresas.

Conclusiones

Dentro de los principales retos y oportunidades que plantea la participación de la vinculación de la IES con las empresas y el gobierno, bajo la base teórica del modelo la Triple Hélice se encuentran:

En la universidad:

- Contar con recursos humanos de excelencia para desarrollar programas académicos enfocados hacia las necesidades de la sociedad y el entorno, así como programas de emprendimiento en sus alumnos hacia la creación de nuevas empresas que contribuyan al desarrollo económico.
- Interacción con universidades y centros de investigación para desarrollar una red de conocimientos científicos – tecnológicos.

En la empresa:

- Desarrollar apertura hacia la universidad, con la perspectiva de obtener respuesta a sus requerimientos ya sea a través de desarrollo de tecnología, innovación en procesos o bien a través del suministro de insumos que provean los emprendedores que desarrollaron la creación de una empresa para satisfacer sus requerimientos productivos.

En el gobierno:

- La participación activa a través de legislación que impulse la creación de empresas por egresados de las IES.
- La promoción de incentivos y apoyos que estimulen el desarrollo de proyectos innovadores para dar satisfacción a las necesidades de la sociedad y el sector productivo.

Referencias

Aldana, Ivonne. (2003). *Vinculación academia-industria-estado weblog*. Recuperado el 6 de noviembre de 2011, de: <http://vinculacion.wordpress.com/2008/05/23/modelo-triple-helice-academia-industria-estado/>

Arévalo, A. (2005). *Estado, Empresa y Sociedad: El papel del Gobierno en la economía*, extraído el 8 de noviembre de 2011, de: http://www.prensalibre.com/economia/Empresa-Sociedad-papel-Gobierno-economia_0_109790159.html

Chang, H. (2010). *El modelo de la triple hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa*. Escuela de Ciencias de la Administración. 1(1). Recuperado el 7 de noviembre de 2011, de: <http://www.uned.ac.cr/rna/articulos/12.pdf>

Llomovatte, S., Juarros F., Naidorf, J. y Guelman, A. (2006). *La vinculación Universidad-Empresa: Miradas críticas desde la universidad pública*. Buenos Aires: Editorial Miño y Davila. Recuperado el 30 de septiembre de 2001, de: <http://0-ehis.ebscohost.com/millennium.itesm.mx/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=5207db4b-9463-4c3e-9adc-1df1affb90ea%40sessionmgr104&vid=4&hid=103>

Nolan, A. (2003). *Entrepreneurship and Local Economic Development. Programme and policy recommendations*. Francia. Editorial OCDE

Peña, J., Bravo, S., Álvarez, F. y Pineda, D. (2010). *Análisis de las características de las incubadoras de empresas en Colombia: un estudio de casos*. Journal of Economics,

Finance and Administrative Science. 16 (30). Recuperado el 30 de Julio de 2011 de:
http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2011/05/24/art2_pena_vinces_jefas30.pdf

Pérez, C., Florián, J. y Pereira, M. (2002). *Tendencias en la vinculación universidad-empresa en la última década del siglo XX*. Centro Universitario Guantánamo. 7(2). Recuperado el 7 de noviembre de 2011, de: <http://0-ehis.ebscohost.com/millennium.itesm.mx/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=1c77b1b0-e0a2-458b-a11c-2a2e5e0bce79%40sessionmgr115&vid=8&hid=115>

Toffler, A. (1990). *Future shock*. Banam Books, New York.

Secretaría de Economía (2011). *Misión y visión*. Recuperado el 5 de noviembre de 2011, <http://www.economia.gob.mx/index.php/conoce-la-se/mision-y-vision-se>

Capítulo XXX. Desempeño mega en empresas turísticas que conforman redes interorganizacionales

Carlos Armando Jacobo Hernández, Beatriz Ochoa Silva, María Trinidad
Álvarez Medina & Sergio Ochoa Jiménez
carlos.jacobo@itson.edu.mx

Resumen

El sector turismo ha mostrado un importante dinamismo en los últimos años y es en este contexto que se inició con el proyecto de los corredores de turismo alternativo en el sur de Sonora. Este proyecto cuyo planteamiento ha sido impulsado por el Instituto Tecnológico de Sonora tiene como idea general la conformación de una red interorganizacional que contribuya a generar mejores niveles de desarrollo a través del aprovechamiento de los atractivos turísticos de la región. A partir de la ejecución del proyecto en los años 2010 y 2011 surge el siguiente cuestionamiento ¿Cuál es el desempeño en el nivel mega de las empresas que conforman la red interorganizacional de los corredores de turismo alternativo en el sur de Sonora?. Para dar respuesta a esta pregunta se planteó el objetivo de evaluar el desempeño de las empresas comunitarias que conforman esta red interorganizacional, considerando el comportamiento de los indicadores mega de las empresas. Utilizando el proceso para evaluar el impacto en dos de las empresas comunitarias que conforman la red, se identificaron tres indicadores mega: 1) Número de accidentes de trabajo, 2) Número de puestos de trabajo generados y 3) Número de salarios mínimos percibidos por los trabajadores; Los resultados demuestran que del total de indicadores de desempeño evaluados, las empresas comunitarias cumplieron con el cero por ciento de ellos considerando los mínimos aceptables planteados. Se concluye que una de las razones de estos resultados es el hecho de que la red interorganziacional no está completa, es decir, es necesario incorporar un mayor número de actores que contribuyan al desarrollo de las empresas comunitarias participando activamente en la red.

Antecedentes

Es evidente la evolución que ha tenido en los últimos años la economía mundial, el incremento en el intercambio comercial, el acelerado crecimiento en el uso de las tecnologías de información y los fenómenos de la integración entre regiones (tratados comerciales y unificación de la moneda en Europa) dan cuenta de una realidad

cambiante a la cual las empresas, los gobiernos y el sector académico deben adaptarse y generar acciones y soluciones a la nueva problemática presentada en cuestiones sociales, económicas y culturales.

En lo que respecta a la situación económica, según el foro económico mundial (2009), la crisis generada en Estados Unidos en el año 2008 es un ejemplo de lo que afecta a todos los sectores de la economía, especialmente en el turismo donde los efectos han sido notablemente negativos en términos del número de visitantes y de la derrama económica que éstos pueden dejar en una región.

El sector turismo en el mundo ha pasado por una difícil situación, particularmente en años recientes, según la organización mundial de turismo (OMT, 2010), uno de los años más complicados en términos del número de turistas a nivel mundial fue 2009, ya que es justamente en este año cuando se revierte la tendencia positiva que este sector había venido experimentando, además si se describe el número de turistas internacionales de los últimos 14 años puede apreciarse que de 1995 al 2008 este dato creció de 534 millones a 920 millones en 2008, es decir poco menos del doble en un lapso de 13 años. Sin embargo en el año 2009 los turistas internacionales cayeron a 880 millones, esto es, una reducción de 40 millones de turistas en el último año.

Esta disminución en el número de turistas es evidentemente el resultado de la crisis económica que a nivel mundial sufrieron diferentes países y principalmente Estados Unidos, indicando los datos una recuperación gradual en el número de turistas, lo que puede significar el inicio de la recuperación para el sector a nivel mundial, perfilándose hacia la recuperación definitiva en los siguientes años.

Es interesante destacar un dato relevante al analizar el comportamiento del sector turismo en los diferentes continentes del mundo, ya que según la OMT (2010) solamente una de las cinco regiones estudiadas presentó un comportamiento positivo en 2009; se trata del continente africano, el cual en términos porcentuales creció un 5% de 2008 al 2009. Por su parte Europa decreció un 6%, Asia y Pacífico 2%, América 5% y Oriente

Medio 6%. De esta forma puede deducirse que las regiones que más decrecieron en 2009 fueron Europa y Oriente Medio.

En 2009 el foro económico mundial publicó el índice de competitividad en el que se evalúan diversos aspectos de 153 países del mundo y determina cual es la posición competitiva de cada nación en términos de su capacidad para atraer y atender a visitantes extranjeros y nacionales. Este reporte refleja que México se encuentra en el lugar número 51 del ranking mundial, debajo de Bulgaria. Un aspecto relevante de este reporte es que México avanzó cuatro lugares en el ranking mundial al pasar del lugar 55 al 51 en solo un año. Según este reporte México presenta ciertas fortalezas principalmente relacionadas con sus atractivos naturales y culturales, ya que al evaluar solo estos aspectos México se encuentra en el lugar número 18 (en cuanto a aspectos naturales) y número 20 (en cuanto a aspectos culturales). Sin embargo existen ciertas debilidades que limitan la atracción de mayor número de turistas ya que según este reporte se debe trabajar más en infraestructura turística, especialmente en transporte terrestre. Adicionalmente, México está mal posicionado en cuanto a la competitividad de sus precios, debido especialmente a los altos impuestos de boletos y aeropuertos (lugar 77 de 132).

En cuanto a la derrama económica que dejan los turistas en el estado de Sonora, la COFETUR (2006) menciona que se obtuvieron 9.1 millones de pesos por parte de visitantes nacionales y 8.8 millones de pesos de los extranjeros, en realidad son montos muy parecidos, lo que muestra que son igualmente importantes tanto los turistas mexicanos como los extranjeros.

Otro dato relevante proporcionado por SECTUR (2009) es que en la actividad turística del estado de Sonora el promedio de estancia de los turistas nacionales en 2008 fue de 1.52 días, mientras que el de los extranjeros es de 1.88 días. Este indicador es muy importante en su medición, debido a que un incremento en este rubro puede convertirse inmediatamente en mayor derrama económica para el estado, sobre todo considerando el número de servicios que requerirán si se quedan más tiempo en la entidad.

El Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), dentro de sus líneas estratégicas de investigación “Turismo y Desarrollo Sustentable” propone el proyecto de Corredores de Turismo Alternativo en el sur de Sonora (CTASS), el cual consiste en estructurar un corredor ecoturístico con un modelo innovador, participación conjunta, administración, tecnología y logística, organizando circuitos con actividades o productos turísticos pensados para diferentes mercados.

Los CTASS se conforman principalmente por empresas comunitarias que operan productos de esta naturaleza, cuentan con un medio natural organizado para el turista, equipo especializado, personal y conocimientos para brindar un servicio competitivo y de calidad dirigidas a atender distintos nichos de mercado, lo que representa el acompañamiento de empresas especializadas en vender los servicios generados por las empresas comunitarias, así como el soporte de hoteles, restaurantes y transporte.

Actualmente el proyecto de los CTASS está dividido en tres municipios localizados en el sur de Sonora: Cajeme, Álamos y Huatabampo. Dentro del municipio de Cajeme llamado Corredor del Yaqui se contemplan las comunidades de Buenavista, Hornos y Cócorit, aunque solo es la localidad de Buenavista la que ha estado colaborando en red.

Planteamiento del problema

Diversos estudios realizados por Chang y Choi (1998), Keister (1998), Khana y Rinkin (2001) y Wong (2005) presentan evidencia de que el pertenecer a una red interorganizacional (RIO) influye positivamente en el desempeño de las empresas. Sin embargo en estos estudios se aborda el desempeño únicamente tomando como indicador el resultado económico de las empresas, de tal manera que se le llama desempeño al retorno sobre la inversión o a la rentabilidad de las organizaciones que fueron sujetas de estudio.

Esta visión limitada del desempeño (performance) en los estudios sobre las redes interorganizacionales, obliga a desarrollar investigaciones relacionadas con los distintos

niveles desempeño mega, macro y micro propuestos por Kaufman, (2004) que las organizaciones pueden tener al formar parte de una o varias redes empresariales, de tal manera que al considerar estos tres niveles se aporte conocimiento sobre el concepto de desempeño no solamente en términos económicos sino también en términos sociales. Si bien es cierto que la rentabilidad es uno de los principales indicadores de las empresas, debe decirse que no es el único y por tal motivo es relevante el analizar cómo es afectado el desempeño de las organizaciones (en los diferentes niveles) cuando se forma parte de una RIO.

El proyecto de los CTASS inició desde el año 2005 y desde entonces a la fecha se han llevado a cabo diversas acciones por diferentes actores: El ITSON, las empresas comunitarias, organismos del gobierno federal (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, la Comisión de Desarrollo de los Pueblos Indígenas). Estas acciones realizadas deben ser vistas a la luz de evaluaciones de los resultados obtenidos, específicamente en la red de empresas turísticas que conforman los CTASS. De esta forma pueden argumentarse posiciones a favor o en contra de las decisiones que ya se han tomado y en caso de ser necesario deberá corregirse el rumbo.

Considerando lo anterior se plantea el siguiente cuestionamiento: ¿Cuál es el desempeño en el nivel mega de las empresas que conforman la red interorganizacional de los corredores de turismo alternativo en el sur de Sonora?.

Este cuestionamiento es el que da sentido a la presente investigación y deberá utilizarse una metodología que pueda responderlo de manera clara y objetiva, identificando las fuentes de información y las herramientas de análisis necesarias.

Objetivo

Evaluar el desempeño de las empresas comunitarias que conforman la red interorganizacional de los corredores de turismo alternativo en el sur de Sonora, considerando el comportamiento de los indicadores mega, macro y micro, para generar propuestas que permitan mejorar los resultados de las organizaciones.

Justificación

La investigación en ambos conceptos (redes interorganizacionales y desempeño) requiere de mayor profundidad en cuanto a los mecanismos en que el desempeño es afectado por el entorno y las formas en las que estos mecanismos actúan y pueden ser aprovechados por las empresas de la red. De igual manera la inclusión en este análisis de los diferentes niveles de desempeño (mega, macro y micro) aportarían a la literatura nuevas formas de abordar los resultados de las empresas a partir de su incorporación a una RIO.

En términos de la ejecución del proyecto existen diversas razones para llevar a cabo la presente investigación, principalmente considerando que se presentan implicaciones prácticas en el desarrollo de los CTASS. Algunas de estas razones se describen a continuación.

Al momento de implementar soluciones que ayuden a mejorar el desempeño de cada una de las organizaciones turísticas (o el desempeño de la red en su conjunto), es de suma importancia que se tenga la evidencia suficiente para que se determine si tal solución tiene los efectos deseados, es decir, si a raíz de la implementación de acciones correctivas en las empresas turísticas, se tienen resultados positivos, negativo o nulos.

Dentro del proyecto de los CTASS se contempla que exista un proceso de mejora continua en el que cada una de las empresas involucradas en la red aprendan de sus propios errores y de los errores de los demás, es por ello que el proceso de medición del desempeño puede ser muy útil cuando se busque identificar problemáticas en las empresas o cuando se requiera la revisión a detalle de esta problemática, y sobre todo cuando se emprendan acciones que logren incrementar los estándares de desempeño de la red de empresas en su conjunto.

El aspecto financiero sin duda alguna representa una importante variable en el emprendimiento de proyectos de cualquier tipo, ya sea en aquellos que son totalmente nuevos o en los que se busca mejorar o incrementar la participación de empresas, por

esta razón el hecho de medir el desempeño de las empresas que conforman la red en los CTASS puede brindar elementos que permitan decidir en donde es más eficiente la inyección de recursos. De esta forma, la información proporcionada por las evaluaciones de las empresas de la red turística puede orientar los planes y programas de apoyo que son susceptibles de ser canalizados a la región por parte de las dependencias de los diferentes niveles de gobierno.

El fin último del proyecto de los CTASS es el “bienestar social” y un elemento importante para que este bienestar se genere es que las empresas turísticas involucradas tengan desempeños eficientes y generen empleo además de todas las implicaciones positivas que esto conlleva. Por esta razón si lo que se pretende es generar crecimiento en las empresas para que a su vez se apoye el desarrollo regional, la medición del desempeño es una herramienta útil para corroborar que esta situación se esté dando y en caso de no generarse este beneficio emprender acciones correctivas que permitan reorientar los esfuerzos en pro del objetivo ya mencionado. Esto sin olvidar que pudieran existir ciertas implicaciones negativas que deben ser evitadas como el deterioro del medio ambiente en las regiones de influencia del proyecto.

Existen organismos que apoyan financieramente ciertas actividades dentro de los CTASS, estos organismos tienen disposiciones legales que los obligan a conocer cuál es el destino de los recursos que han proporcionado y que buscan un impacto social. El caso más evidente es el de la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) que es el organismo del cual depende la reserva de Álamos-Río Cuchujaqui, la cual se encuentra en el municipio de Álamos y en cuya área de influencia se han desarrollado proyectos ecoturísticos en alianza con el ITSON. Este organismo del gobierno federal recibe apoyos de diversas instancias internacionales como por ejemplo el Banco Mundial quien realiza evaluaciones sobre el impacto de los recursos proporcionados y con esto toma decisiones sobre futuros apoyos a la CONANP u otras dependencias con las cuales colabora.

Delimitaciones

Se consideraron como sujeto de estudio dos de las seis comunidades que conforman los CTASS, específicamente la comunidad de La Aduana situada en el municipio de Álamos, en la cual existe una cooperativa prestadora de servicios turísticos. La otra comunidad que se tomó en cuenta para esta investigación es Buenavista Sonora situada en el municipio de Cajeme. Las otras empresas comunitarias no se contemplaron debido a que no presentaron una actividad regular en la prestación de servicios turísticos, es decir, no estuvieron activas en cuanto a su desempeño como empresas turísticas en los años 2010 y 2011.

Marco teórico

Otro elemento relevante en la presente investigación y que se analizará en este apartado es el concepto de desempeño. Para Watkins (2007) “el desempeño se refiere específicamente a los resultados valiables, compromisos o contribuciones de un individuo, equipo u organización, sin tener en cuenta lo estipulado en los procesos”(p.24). Por su parte, Brethower (1998) citado por Bernárdez (2006) menciona que se denomina “performance a la relación entre el valor de un resultado o producto y el costo de las tareas, actividades, procesos o recursos requeridos para lograrlo”(p.36).

En ambos conceptos el término clave es el *resultado*, es decir, el cumplimiento o no de ciertos estándares que se pretenden lograr ya sea a nivel individual, grupal, organizacional o social. Por otro lado, un elemento diferenciador en la conceptualización del desempeño entre los dos autores citados anteriormente es el hecho de que Watkins, menciona explícitamente que el desempeño se considera como tal independientemente de lo que se establezca en los procesos o de los recursos utilizados.

A pesar de que la definición del término desempeño incluye aspectos relacionados con el resultado obtenido, es muy importante poner en contexto el entorno en el que se lleva cabo dicho desempeño, es decir, se requiere considerar elementos externos a la persona o grupo de personas que están queriendo lograr un objetivo, como lo diría Rummler

(2004) “Coloca a un buen ejecutante en un mal sistema y el sistema ganara todo el tiempo” (p.14). Además este autor agrega que existen tres niveles de desempeño en cualquier organización: a) El nivel organizacional se refiere al desempeño deseado por la institución, b) El nivel de procesos que está relacionado al hecho de que el desempeño requiere de todos los procesos para poder alcanzar el desempeño en el nivel organizacional, c) El nivel de tareas a través del cual se indica que se requiere de todas las tareas para alcanzar el desempeño esperado en el nivel de procesos. Adicionalmente este mismo autor aporta algunos términos relacionados con el desempeño que permiten profundizar aún más en la terminología utilizada para entender este fenómeno organizacional: a) performer o ejecutante es el individuo que desempeña tareas como parte de su trabajo o rol al interior de una organización. Este concepto no solo se utiliza para personas ya que dado que cada vez más las tareas y los procesos están siendo delegados a las computadoras, el término también puede aplicarse a este tipo de equipos y dispositivos. b) análisis de desempeño que se refiere a una rigurosa metodología para mejorar los resultados que identifica brechas importantes las cuales pueden ser eliminadas, identifica las barreras de los resultados deseados y especifica los cambios necesarios para alcanzar dichos resultados, además establece los fundamentos para determinar si los resultados alcanzados fueron los deseados. c) desempeño administrado que se refiere a monitorear el desempeño de una empresa, equipo o individuo en relación a las metas y planes establecidos y si se detecta una desviación negativa deben implementarse patrones de cambio e informar al o los ejecutantes para realizar acciones correctivas que permitan lograr los objetivos que se plantearon anteriormente. d) desempeño planeado que incluye las metas y los planes (considerando los recursos y procesos necesarios para alcanzarlos) y son puestos a disposición de los ejecutantes en una organización.

Otro elemento que brinda soporte teórico a la presente investigación es el concepto de RIO, el cual se aborda en este tercer apartado y en cuyo contenido se describen en un primer momento los conceptos básicos alrededor de este término, posteriormente se incluyen las implicaciones de la conformación de este tipo de redes y por último se

analizan diversas investigaciones que están directamente relacionadas con el concepto de desempeño en las empresas cuando éstas forman parte de una RIO.

El estudio de las RIO parte de la idea de que las organizaciones son entes que interactúan unos con otros y que a partir de estas interacciones se pueden generar procesos de cooperación entre sí. Según Gulati et al. (2000) la idea de que las empresas compiten aisladamente unas contra otras por utilidades es de alguna manera inadecuada, sobre todo en un mundo en el que las empresas se ven inmersas en redes sociales y profesionales en un intercambio de relaciones con otros actores organizacionales.

Recientemente el estudio de las empresas como organizaciones que están relacionadas con otras, se ha venido incrementando y en relación a esto Zajac (1998), menciona que no sería exagerado pensar que los temas de alianzas estratégicas y redes, se han convertido en los últimos años en uno de los temas de estudio más significativos en la administración estratégica.

La perspectiva de redes tiene su origen en el estudio de las redes sociales, las cuales pueden definirse como un conjunto de nodos (ya sea personas u organizaciones) ligados por un conjunto de relaciones sociales (amistad, transferencia de fondos) de un tipo específico (Laumann et al. 1978, en Gulati, 1998). De aquí se desprende el estudio de las redes interorganizacionales que involucran a empresa u organizaciones que se conforman organizadamente para competir más eficientemente en el mercado a través de la generación de relaciones entre cada organización y como lo menciona Madhavan et al., (1998) estas relaciones interempresariales entre los jugadores de una industria representan flujos de conocimiento y otros recursos que son determinantes para competir con otras empresas.

Una red de empresas puede ser entendida como la creación de valor inimitable y no sustituible, como un recurso inimitable por sí mismo y como los medios para acceder a recursos y capacidades difíciles de imitar. Se puede referir a estos recursos en red, cuyo concepto está relacionado con la noción del capital social que ha sido utilizada para

entender las redes individuales (Gulati et al., 2000). De hecho según Wong (2005) existe evidencia de que aquellas empresas que tienen elevados niveles de colaboración y apoyo con otras organizaciones dentro de su industria, se desempeñan mejor que aquellas empresas que presentan poca interacción o un bajo nivel de actividades de cooperación.

Adicionalmente Anderson, Håkansson y Johanson (1994) citado por Wong (2005) afirma que una red de negocios puede ser definida como un conjunto de dos o más relaciones de negocios conectadas, en las cuales cada relación de intercambio se da entre aquellas empresas que son conceptualizadas como actores colectivos. Una definición sencilla de redes es la propuesta por Whetten (1982) citado por Das y Teng (2002) quien menciona que una red consiste en todas las interacciones entre organizaciones en una población.

Por su parte Gulati et al., (2000) menciona que la incorporación de las redes estratégicas en el análisis de organizaciones conduce a una visión más comprensiva del comportamiento estratégico de las empresas. Estas redes permiten un mejor entendimiento de la estructura de la industria a partir de que los participantes en dicha industria pueden ser vistos como empresas en redes de recursos, información y otros flujos. Estas redes pueden influenciar la naturaleza de la competencia en una industria determinada

Lo expuesto por los autores anteriormente citados, presenta un panorama general del concepto de RIO y da cuenta de un tema en el cual se debe profundizar en las investigaciones para entenderlo más claramente. El común denominador de las ideas planteadas anteriormente es el hecho de que las organizaciones no pueden concebirse de una manera aislada y que además éstas organizaciones pueden cooperar entre sí para lograr mejores resultados, accediendo a recursos que de otra forma no pudiera aprovechar.

Otra herramienta importante para entender el desempeño de las empresas bajo un enfoque social es el propuesto por Kaufman (2004), denominado Modelo de Elementos

Organizacionales OEM (por sus siglas en ingles), con el cual se pretende llevar a la práctica la megaplaneación. Estos elementos se muestran en la figura 6. El modelo OEM describe puntualmente lo que la organización usa, hace y produce. A continuación se describe cada uno de los elementos de este modelo.

NIVEL	NIVEL ACTUAL	METAS	
Mega (Relacionado con las consecuencias)			NECESIDADES
Macro (Relacionado con resultados Organizacionales)			
Micro (Relacionado con productos)			
Procesos (Relacionado con actividades)			CUASI NECESIDADES
Inputs (Relacionado con recursos)			

Figura 6. Modelo de Elementos Organizacionales

Fuente: Adaptado de Kaufman (2004)

Consecuencias (nivel mega). Este nivel de planificación refleja los fines últimos de una organización, es decir, los resultados que impactan positiva o negativamente a la

sociedad y los clientes. En esta dimensión pueden agruparse aspectos como la supervivencia, autosuficiencia y la no discriminación. Por esta razón en el nivel mega se deben incluir todos aquellos resultados en los cuales la organización puede impactar de una manera positiva en su entorno. De esta forma el primer elemento del OEM define el valor añadido societal como el principal elemento para la planificación, dirección, diseño, desarrollo, implementación, evaluación y mejora continua.

Outputs (nivel macro). El segundo elemento del OEM es el nivel macro en el cual se incluye todos aquellos resultados que la organización genera hacia el exterior y que eventualmente producirán resultados mega. Los resultados macro son justamente lo que la planificación estratégica tradicional utiliza para medir el desempeño. En esta categoría se incluyen indicadores como rentabilidad, nivel de producción anual, nivel de ventas, participación en el mercado etc.

Productos (nivel micro). Se refiere al nivel de resultados que están relacionados con los componentes internos de la organización dentro de esta categoría entran los productos terminados, las competencias del personal, la calidad de los productos etc. Dicho de otra forma los productos son el resultado de los procesos en una organización y para los cuales se requieren ciertos recursos tangibles o intangibles.

Procesos. Este aspecto del modelo de elementos organizacionales incluye todos aquellos medios, actividades, programas o iniciativas que una empresa utiliza para lograr ciertos resultados. Según Kaufman (2004) “cualquier cosa que intente usar recursos y dé resultados es un proceso” (p.114). Los procesos también pueden entenderse como un conjunto de actividades que generan un resultado para la organización o los clientes.

Inputs. Son todos aquellos ingredientes insumos y materiales recursos financieros y humanos que una organización utiliza en sus procesos para lograr ciertos fines

Es importante mencionar que ningún elemento organizacional tiene más importancia que otro y la aplicación de cada uno de ellos debe garantizar que cada uno de estos

elementos estén vinculados entre sí, de tal manera que existan una conexión entre ellos que permita la claridad en lo que la organización pretende conseguir.

Es importante decir que para la implementación de la megaplaneación, Kaufman (2004) propone una visión ideal, es decir, una forma de visualizar al mundo que todos desean tener y que, independientemente de lo utópico que pueda parecer, sirve de referencia y de guía para que las sociedades se acerquen a este ideal por lo menos de manera paulatina. La visión ideal es: Visión Ideal Básica

Método

Los pasos que se siguieron para la elaboración de la presente investigación están basados en Guerra (2007) en lo que la autora denomina “Proceso para evaluar el impacto” el cual consiste en siete grandes pasos que conducen al evaluador-investigador a los resultados en función de las preguntas ya planteadas. A continuación se mencionan cada uno de estos pasos y se hace una descripción general.

- a) Se identificaron los Stakeholders y expectativas.
- b) Se determinaron las decisiones y objetivos clave.
- c) Se derivaron indicadores de medición.
- d) Se identificaron las fuentes de información.
- e) Se seleccionaron los instrumentos para la recolección de datos.
- f) Se seleccionaron las herramientas para el análisis de datos.
- g) Comunicación de resultados y recomendaciones.

Resultados

A continuación se presentan los resultados de las dos empresas sujetas de estudio en lo referente a sus indicadores mega:

Resultados empresa comunitaria La Aduana. El primero de los indicadores mega se denomina “Número de accidentes de trabajo” y el valor esperado para este indicador en la empresa comunitaria de La Aduna es cero. Como puede observarse en la tabla 6 no se cumplió con la meta establecida, ya que a lo largo del periodo analizado se presentaron nueve accidentes de trabajo, aunque es importante resaltar que en la mayoría de los meses analizados este indicador fue cero.

En el caso del indicador “Número de puestos de trabajo generados por la empresa” también puede decirse que la meta no fue cumplida ya que en la mayoría de los meses analizados el número de trabajadores participantes en las actividades de la empresa fue menor a diez, solo en cuatro de los meses (abril, mayo y noviembre de 2010 y noviembre de 2011) se cumplió la meta establecida. Debe mencionarse que en ocho de los periodos que se analizaron no hubo participación de trabajadores en la empresa debido a que en estos meses no se recibieron visitantes en la comunidad.

El tercero de los indicadores mega en el caso de la comunidad La Aduna es el “Número de salarios mínimos percibidos por los trabajadores” y los resultados demuestran que no se cumplió con el mínimo aceptable ya que lo estipulado era 0.5 salarios mínimos mensuales por trabajador y en ninguno de los meses analizados se llegó a este porcentaje. Los meses cuyo ingreso promedio fueron los más altos son noviembre 2010 y noviembre del 2011 con 0.22 y 0.23 salarios mínimos respectivamente.

Resultados empresa comunitaria Buenavista. En el caso del indicador mega denominado “Número de accidentes de trabajo” el mínimo aceptable es cero y los resultados presentados en la tabla 9 demuestran que en la mayoría de los meses analizados no se alcanzó el desempeño esperado. En los períodos analizados se presentaron cinco accidentes de trabajo por lo cual no se cumplió con el mínimo aceptable. Es necesario mencionar que este indicador está directamente relacionado con el número de visitantes recibidos y el hecho de que los datos muestren que en algunos meses existieron cero accidentes de trabajo puede deberse a que no se recibieron turistas en la comunidad.

El segundo de los indicadores mega es el “Número de puestos de trabajo generados por la empresa” cuyo mínimo aceptable es al menos siete empleados. Los resultados demuestran que no se cumplió con la meta establecida ya que en catorce de los veinticuatro meses analizados no se generó actividad para los trabajadores de la empresa comunitaria. Tan solo en cinco de los meses que se analizaron se cumplió con el mínimo aceptable.

El indicador mega denominado “Número de salarios mínimos percibidos por los trabajadores” tiene un mínimo aceptable de 0.5 salarios mínimos mensuales por trabajador. Los resultados muestran que no se cumplió con la meta ya que en ninguno de los meses analizados el ingreso de los trabajadores superó los 0.5 salarios mínimos mensuales, de hecho en catorce de los veinticuatro meses los trabajadores no presentaron ingresos. Resulta relevante mencionar que en el caso de este indicador los valores obtenidos quedaron muy lejos del mínimo aceptable, esto refleja la importancia de incrementar el número de visitantes para que los trabajadores de las empresas comunitarias tengan mayor posibilidad de obtener ingresos superiores a los que hasta el momento han tenido, además debe mencionarse que el hecho de que grupos grandes de turistas visiten las comunidades, representa mayor posibilidad de que los trabajadores incrementen sus ingresos.

Primeramente debe decirse que en el caso de los indicadores mega “Número de accidentes de trabajo”, “Número de puestos generados” y “Número de salarios mínimos percibidos por los trabajadores”, los resultados demuestran que hubo un cumplimiento del cero por cierto en estos indicadores, es decir, ninguno de ellos alcanzó el desempeño esperado

Estos resultados llevan a la conclusión de que al momento de realizar el ejercicio de planeación se sobreestimaron los valores mínimos aceptables o pudieron haberse subestimado los esfuerzos que habría que generar para cumplir con la metas planteadas en un principio, es decir, es muy importante dimensionar en su justa medida las acciones

que deben emprender los participantes en el proyecto para que de esta forma se puedan cumplir las metas establecidas encaminadas al desarrollo de éstas comunidades.

También debe decirse que cobra especial importancia el seguimiento de ciertos indicadores relevantes para el desempeño de las empresas comunitarias, en el caso de esta investigación, el indicador clave de desempeño (key performance indicator) es el número de visitantes recibidos. Este indicador por si solo puede impulsar otros indicadores en los niveles macro y mega, Por ejemplo en el caso de los indicadores macro la totalidad de ellos puede modificarse a la alza en el momento que el KPI de estas empresas mejore significativamente. Para los indicadores mega tanto el “número de puestos de trabajo generados” como el “numero de salarios mínimos percibidos por los trabajadores”, pueden verse afectados positivamente cuando el indicador clave de desempeño de estas empresas (número de turistas recibidos) se eleve considerablemente. Debe decirse también que el indicador mega de “Número de accidentes de trabajo” también puede considerarse como afectado cuando se eleva el número de turistas revividos, sin embargo habrá que realizar las acciones necesarias para cuidar la seguridad de los turistas y los empleados para que este indicador siga presentando valores tendientes a cero.

Referencias

Acerenza M. (1991) Administración del turismo. Conceptualización y organización. 4ª edición. Ed. Trillas- México. Pp. 40-47.

Bernárdez, M. (2006) Tecnología del Desempeño Humano. Conceptos herramientas para empresarios y directivos. Global Business Press. Estados Unidos. pp. 14-19

Bernárdez M. (2007) Desempeño Organizacional. Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones. Authorhouse. Estados Unidos.

Bernárdez, M. (2008). Capital Intelectual. Creación de valor en la sociedad del conocimiento. Ed. Authorhouse. Estados Unidos.

Blankenburg D.,Eriksson K. y Johanson J. (1999) Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships. Strategic Management Journal, Vol. 20, No. 5 Mayo pp. 467-486

- Brethower, D. (2007) Performance analysis Knowung What to do and how. HPT in action series. United states of America.
- Cetindamar y Ulosoy (2007) Innovation performance and partnerships in manufacturing firms in Turkey. Journal of Manufacturing Technology Management. Vol. 19 No. 3, pp. 332-345.
- Cetindamar, D. y Ulusoy, G. (2008) Innovation performance and partnerships in manufacturing firms in Turkey. Journal of Manufacturing Technology Management Vol. 19 No. 3, pp. 332-345.
- Chang S. y Choi U. (1998) Strategy, structure and performance of Korean business groups: a transactions cost approach. The journal of industrial economics. Vol XXXVII. No. 2. Diciembre. Pp. 141-158.
- Chellappa, R. y Saraf, N. (2010) Alliances, Rivalry, and Firm Performance in Enterprise Systems Software Markets: A Social Network Approach. Information Systems Research. Vol. 21, No. 4, Diciembre 2010, pp. 849-871
- Comisión de fomento al turismo en el estado de Sonora (2006) Estadísticas del sector. Recuperado el 2 de febrero del 2010
<http://institucional.sonoraturismo.gob.mx/estadisticas.htm>
- Das T. y Teng B. (2002) Alliance Constellations: A Social Exchange Perspective. Academy of Management Review. Vol. 27. No. 3. P. 445-456.
- Foro Económico Mundial (2009). Competitividad en viajes y turismo. Reporte 2009. Ginebra. Suiza
- Guerra I. (2007) Evaluación y mejora continua. Conceptos y herramienta para la medición y mejora del desempeño. Global Business Press. Estados Unidos.
- Gulati R. (1998) Alliances and Networks Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 4, Abril pp. 293-317
- Gulati R., Nohria N. y Akbar Z. (2000) Strategic Networks. Strategic Management Journal, Vol. 21, No. 3, Special Issue: Strategic Networks .Marzo, pp. 203-215
- Gulati, R. (1998) Alliances and Networks Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 4, Abril pp. 293-317
- Gurría M. (1991). Introducción al Turismo. Editorial Trillas. México. Pp 33-44
- Hatala J. (2009) Assessing individual social capital capacity: The development and validation of a network accessibility scale. Performance improvement quarterly

Volume 22 Issue 1.

Hatch N.W, y Dyer J.H. (2004). Human Capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*. Volumen 25, número 12. Diciembre.

INEGI (2010) Estadísticas históricas de México. Sector Turismo. Recuperado el 29 de octubre de 2010.
http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/pais/historicas10/Tema14_Turismo.pdf

Kaufman R. (2006) *Change, choices and consequences. A guide to megathinking and planning*. HRD Press. Estados Unidos.

Kaufman R. y Guerra I(2008). *The assessment book. Applied strategic thinking and performance improvement through self-assessments*. HRD Press.Estados Unidos.

Kaufman, R. (2004). *Planificación Mega: Herramientas prácticas para el éxito organizacional*. Universitat Jaume I. España.pp.32-70

Keister L. (1998) Engineering growth: Business group structure and firm performance in China's transitions economy. *The American Journal of sociology*. Vol 104. No. 2. Septiembre pp 404-440

Khanna T. y Rivkin J. (2001) Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*. Vol. 22. Num 1. Enero. Pp 45-74

Madhavan R., Koka B, Prescott J. (1998) Networks in transition: how industry events (re)shape interfirm relationships *Strategic Management Journal*, Vol. 19, No. 5 Mayo, pp. 439-459

OMT (2010) Sitio web oficial www.world-tourism.org

Parmenter D. (2007) *Key performance indicators. Developing, implementing and using KPIs*. Ed. Wiley. USA. Pp. 2-5.

Pesamaa O. (2008) *Development of relationships in interorganizational networks: studies in the tourism and construction industries*. Disertación doctoral. Recuperado el 11 de diciembre de 2010. <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/8478/>

Ring P. y Van De Ven A. (1992) Structuring Cooperative Relationships between Organizations *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 7 Octubre, pp. 483-498

- Ring P. y van de Ven A. (1994) Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *The Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1 Enero, pp. 90-118
- Rummler G. (2004) *Serius performance consulting. According to Rummler.* International Society for Performance Improvement. Estados Unidos.
- Sampson, R. (2007) R&D alliances and firm performance: the impact of technological diversity and alliance organization on innovation. *Academy of Management Journal*. 2007, Vol. 50, No. 2.
- SECTUR (2000) Estudio de gran visión del turismo en México. Recuperado el 26 de octubre de 2010. <http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/14661/GranVision.pdf>
- SECTUR (2004) Serie Turismo alternativo. Fascículo I: Turismo alternativo: una nueva forma de hacer turismo. Recuperado el 7 de noviembre de 2010. http://www.metztitlan.com.mx/_ReservaBiosfera/_Fasciculos/1turismoalternativo.pdf
- SECTUR (2009) Secretaría De Turismo. Monitoreo Data Tur. Recuperado el 02 de mayo de 2010. <http://datatur.sectur.gob.mx>
- Uzzi, B. (1996) The sources and consequences of embeddedness for the economic performance organizations: The network effect. *American Sociological Review*. Vol 61. Num 4. Agosto. Pp. 674-698.
- Watkinns R. (2007). *Performance by design. The systematic selection, design and development of performance technologies that produce useful results.* HRD Press. Estados Unidos.
- Wong S. (2005) Interorganizational Network and Firm Performance: The Case of the Bicycle Industry in Taiwan. *Asian Business & Management*. Marzo, tomo 4, No. 1, PP 67
- Zajac E. (1998) Commentary on 'Alliances and Networks by R. Gulati. *Strategic Management Journal*, Vol. 19.
- Zollo M. Reuer J. y Singh H. (2002) Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organizations Science*. Vol. 13, No. 6, Noviembre-diciembre, pp. 701-713.

Capítulo XXXI. Gestión de reingeniería en arquitectura de procesos de una Institución de Educación Superior Pública

Celia Velázquez Reyna
celiavelazquez@hotmail.com

Resumen

La creación de valor de una organización es identificada como uno de los elementos indispensables para generar una ventaja competitiva. En una Institución de Educación Superior la creación de valor tiene una relación directa con los procesos generados a través de sus funciones sustantivas de academia, investigación y vinculación, las cuales realizan procesos interrelacionados para lograr su propósito. El presente estudio muestra un análisis de la arquitectura de procesos en vinculación en el Instituto Tecnológico de Cajeme, ITESCA, en el cual se realiza una propuesta dirigida a gestión de reingeniería en el subproceso de seguimiento a egresados para la creación de valor y cumplimiento de su misión institucional.

Palabras Clave: arquitectura de procesos, cadena de valor, gestión, Institución de Educación Superior, Reingeniería

Introducción

Una de las actividades fundamentales en el diseño de una estructura organizacional eficiente es la identificación de la forma en que opera como sistema. Velázquez y Maldonado (2007) afirman que la arquitectura de procesos es un elemento esencial del modelo de negocios de toda organización, particularmente para una Institución de Educación Superior. En el Instituto Tecnológico Superior de Cajeme (ITESCA), dedicado a la prestación de servicios en educación superior en sus funciones sustantivas de academia, investigación y vinculación y extensión, se desarrolló un análisis de la arquitectura de procesos identificando en primer término el sistema de valor dentro de la organización donde se encuentra la cadena de valor, posteriormente se presenta los procesos estratégicos, procesos clave y procesos de soporte que crean valor en la organización. Al reconocer la importancia del proceso de vinculación, que tiene como propósito entregar al entorno de la institución (empresas, organizaciones y comunidad) el producto final de sus procesos sustantivos de Docencia e Investigación, se realiza un

estudio de la arquitectura de procesos y se plantea una propuesta mejora al desempeño de la organización partiendo del análisis de procesos y subprocesos de vinculación para identificar aquellos que no agregan valor a la misión institucional y posteriormente identificar un modelo de gestión basado en Reingeniería para la mejora del desempeño en el área bajo estudio.

Fundamento teórico

Toda organización que espera ser eficiente en su operación planea, realiza, evalúa y mejora sus procesos. El punto de partida del estudio inicia en la visualización del modelo de negocio, a través el modelo de Anatomía de la Performance (AOP) de Rummler (1995) que considera tres niveles: el nivel de tarea o puesto –desempeño individual, nivel de procesos que conectan ejecutantes y desempeños individuales y el nivel organizacional. Porter (1998) presenta un esquema de identificación de la alineación de estos procesos a través de la representación de un elemento visual llamado “la cadena valor” la cual muestra la interrelación que existe entre los diferentes procesos para lograr valor en la prestación de un servicio o la comercialización de un producto. Velázquez y Maldonado (2007) consideran que la Arquitectura de procesos representa el conjunto de procesos esenciales de la empresa, sus interrelaciones entre sí y con algunos procesos de Soporte; señalan también que la aparición de la Internet las Instituciones de Educación Superior se han replanteado nuevos retos en lo correspondiente al soporte de sus procesos fundamentales a través de servicios de información. Rummler (1995) señala por su parte que los administradores tratan de responder a los rápidos cambios del entorno global con diferentes acciones que incluyen procesos de reingeniería que se traducen en una reducción de tamaño o bien implementan otras formas de reducción de costos; si la preocupación de la organización es la calidad, enfoque hacia el cliente o productividad entonces la base de su decisión es la performance hacia un enfoque de gestión para generar una estructura organizacional eficiente. La fase inicial para la aplicación de un enfoque adecuado para la optimización de la estructura organizacional es el diagnóstico basado en el análisis de procesos. A nivel de procesos en un sistema de

gestión de calidad se presenta el modelo PHVA: Planear-Hacer-Verificar-Actuar (Arellano, 2011), que se desarrolla dentro de cada proceso y dentro del sistema global. El siguiente nivel de análisis se representa en actividades específicas de los procesos hasta llegar al nivel de instrucciones de trabajo. Una vez que se ha realizado un análisis de los procesos críticos y aquellos que no generan valor para la organización se tienen los elementos necesarios para el desarrollo de enfoques o modalidades de gestión para la optimización de la estructura organizacional. Uno de los principales enfoques contemporáneos de gestión organizacional que proponen generar eficiencia en los procesos y reducción de costos es la Reingeniería. Chiavenato (2006) afirma que la Reingeniería se hizo por medio de una concepción de la organización con énfasis en los procesos organizacionales. Una característica de la Reingeniería de procesos es la de descartar las estructuras y se reinventan para mejorar costo, calidad, servicio y velocidad.

Metodología

Para establecer el análisis de la arquitectura de procesos de ITESCA se consideraron diferentes etapas para lograr el objetivo del estudio las cuales se desarrollaron a partir de cuatro herramientas: 1) Modelo de Anatomía de la Performance, AOP (Rummler, 1995); 2) Análisis de la Cadena de Valor (Porter, 1998); 3) Arquitectura de procesos (Velázquez, 2008) y 4) Modelo de gestión de Reingeniería para optimizar la estructura organizacional. El procedimiento realizado en el estudio se realizó en tres fases: a) Identificación de procesos clave y subprocesos; b) La elaboración del mapa de procesos a partir de la cadena de valor y c) propuesta de un modelo de gestión apropiado para el rediseño en el subproceso que no agrega valor a la función sustantiva de vinculación. En la primera fase del procedimiento, la identificación de procesos clave y subprocesos inició con la obtención de información en cada uno de los procesos clave identificados en las funciones sustantivas de la institución: academia, investigación y vinculación, esta fase consistió en entrevistar a los encargados o responsables de dirigir cada uno de los procesos para identificar los elementos del modelo Anatomía de la Performance de

Rummler (1995); en la segunda fase, se elaboró el mapa de procesos a nivel modelo de negocios y posteriormente a nivel de la cadena de valor, se obtuvieron cada uno de los procesos que se realizan, para lo cual se clasificaron en procesos estratégicos, procesos clave y actividades de soporte. Para realizar la clasificación se partió de la definición de tres categorías de los procesos, Arellano (2011): 1) Procesos estratégicos: destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias; 2) Procesos claves: aquellos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente externo y 3) Procesos de soporte: incluyen las actividades necesarias para proveer recursos necesarios para el correcto funcionamiento de todos los procesos. Una vez identificados los procesos clave se identificaron los subprocesos en el área de vinculación. En la tercera fase, se plantea una propuesta para desarrollar un modelo de gestión apropiado para el rediseño en el subproceso que no agrega valor a la función sustantiva de vinculación, para ello se identifican los diferentes modelos de gestión para optimizar la estructura organizacional de la institución y se analiza su viabilidad en base a la identificación del subproceso de seguimiento a egresados, que fue identificado en el análisis de la arquitectura de procesos como aquel que requiere la aplicación de una mejora en el desempeño organizacional.

Resultados y discusión

Los resultados generados en la fase 1 y fase 2 a partir del procedimiento realizado para diseñar una propuesta hacia la gestión de reingeniería en el subproceso de seguimiento a egresados se muestran en la figura 1 e incluye el mapeo de procesos de ITESCA a nivel modelo de negocio y cadena de valor de acuerdo al modelo de Anatomía de la performance de Rummler (1995):

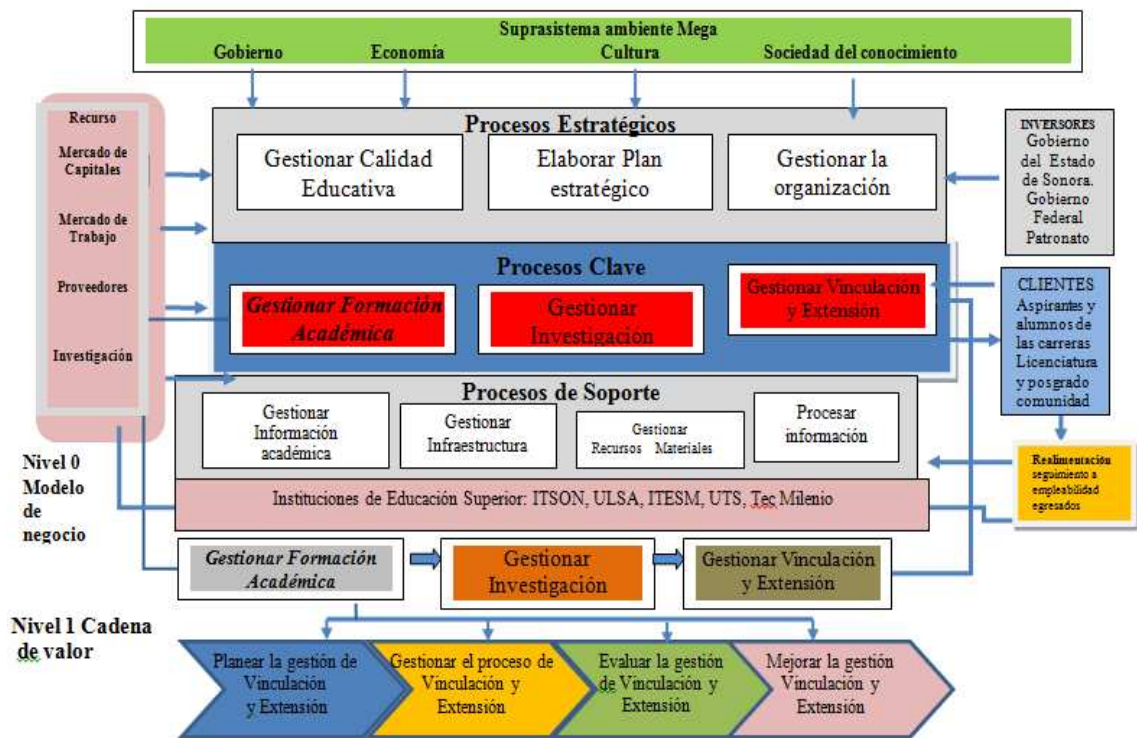


Figura 1. Mapeo de procesos a nivel modelo de negocios y cadena de valor

Fuente: Adaptado del Modelo AOP Rummler (1995)

De la figura anterior se muestra la interrelación entre los diferentes componentes del suprasistema: gobierno, economía, cultura y sociedad del conocimiento; los recursos que se proveen: mercado de capitales, de trabajo; los inversores: Gobierno Federal, Estatal, patronato; y los usuarios que son los aspirantes, alumnos, egresados y comunidad que reciben los servicios realizados en las funciones sustantivas de la institución. La retroalimentación del sistema es a través de las encuestas de seguimiento a egresados, evaluaciones de alumnos y de la comunidad. Los competidores son las instituciones de Educación Superior en la región. Se identifican los procesos estratégicos: gestionar la calidad educativa, elaborar plan estratégico y gestionar la organización; los procesos clave: gestionar formación académica, gestionar investigación y gestionar vinculación y extensión; y los procesos de soporte: gestionar la formación académica, gestionar la investigación y gestionar la vinculación y extensión.

A partir del proceso de vinculación y extensión se realiza la identificación del subproceso de gestionar el seguimiento a egresados mostrado en la figura 2.

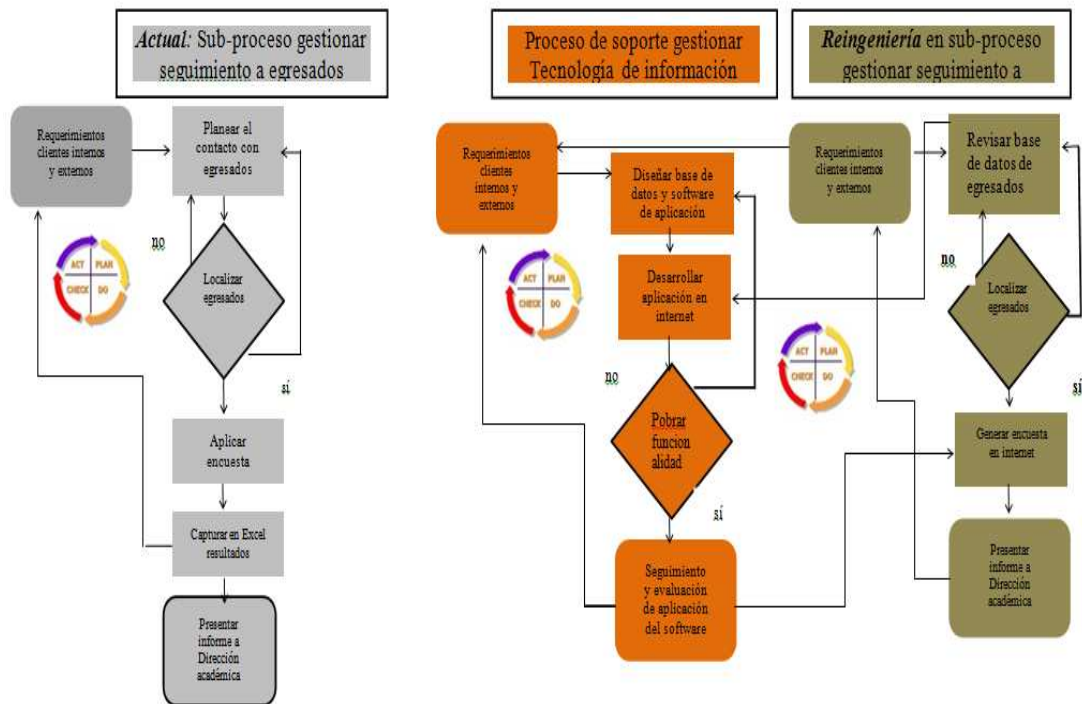


Figura 2. Mapa de sub proceso actual y gestión de reingeniería en seguimiento a egresados

Fuente: Elaboración propia

En el subproceso de seguimiento a egresados se analiza la arquitectura del subproceso en el cual la institución contacta a los egresados a partir de seis meses de concluir sus estudios a través de llamadas telefónicas y correo electrónico para que acudan a la aplicación de una encuesta en formato escrito con el objetivo de conocer su situación laboral y su trayectoria de desarrollo profesional y de la cual, según informes del área de vinculación, se espera la participación de al menos del 90% de los egresados. Los resultados de la encuesta son vaciados en una hoja electrónica (Excel) para su

procesamiento. En el logro del anterior objetivo los resultados de contacto con egresados son actualmente del 61%, lo que implica que no se obtiene una participación significativa para tal fin. En base a lo anterior, en la fase 3, se plantea el modelo de gestión de reingeniería para realizar una mejora en el subproceso de gestionar el seguimiento a egresados. A través de la interrelación del proceso de soporte de gestión de tecnologías de información hacia el subproceso de seguimiento a egresados podrá obtener una base de datos actualizada de los egresados y realizar la aplicación de encuestas a través de una aplicación de internet disponible en el sitio web de la institución <http://www.itesca.edu.mx/> en la sección de Vinculación y de esta forma se optimizará la accesibilidad para los egresados en la aplicación de la encuesta y también se tendrá un procesamiento de resultados para la dirección académica en un menor tiempo y costo.

Conclusiones

A partir del análisis de los procesos de la institución utilizando el Modelo de Anatomía de la Performance de Rummler (1995) que considera un análisis a nivel organizacional, de procesos y de puestos y personas; el análisis de la cadena de valor de Porter (1998) así como el uso de la arquitectura de procesos fue posible identificar sus procesos en varios niveles: el nivel de modelo de negocios: Elementos del suprasistema, recursos, inversores y clientes, el nivel de cadena de valor donde se muestran procesos estratégicos, clave y de soporte. El análisis de procesos clave en la cadena valor permitió identificar aquellas actividades que no agregan valor al usuario. Para el proceso clave de Vinculación se identificó la necesidad de desarrollar la gestión de reingeniería en el subproceso de seguimiento a egresados, dado que no había una creación de valor en la información generada del sub proceso, que logra el objetivo del presente estudio.

En un sistema de gestión de calidad la institución se apoya de sus procesos estratégicos para cumplir con la misión. Se recomienda para futuros estudios el análisis de los procesos clave para identificar aquellos procesos que requieren el diseño de propuestas

de gestión en la mejora de la organización, así como desarrollar un programa de mejora continua, bajo la metodología PHVA, con la cual el proceso de Vinculación y Extensión incrementa su creación de valor dentro de la institución.

Referencias

- Arellano, A. & Carballo, B. (2011). *Arquitectura de procesos para la mejora organizacional*. Material para el curso Desempeño Organizacional. ITSON
- Bernárdez, M. (2006). *Tecnología del desempeño humano*. Chicago, IL: Global Business Press
- Bernárdez, M. (2007). *Desempeño organizacional: Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones*. Chicago, IL: Global Business Press.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ma. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Fitzgerald, S. (2002). *Organizational Models*. Capstone Publishing, Wiley Company. United Kingdom
- Reig, E. & Jauli, I. (2000). *Gestión del cambio en las organizaciones*. CV Ediciones. México.
- Rummler, G., & Brache, A. P. (1995). *Improving performance: how to manage the white space in the organization chart*. Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Porter, M. (1998). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, NY. Free Press.
- Velázquez, A., Maldonado, A. (2007). *Una Arquitectura de Procesos para las Instituciones de Educación Superior (IES) Públicas*. Recuperado el 6 de noviembre de 2011, de: <http://biblioteca.coqcyt.gob.mx/bvic/Captura/upload/UNA-ARQUITECTURA-DE-PROCESOS-PARA-LAS-IES.pdf>

Capítulo XXXII. Diseño de un modelo de gestión de la documentación de procesos como estrategia de mejora de la calidad de los servicios educativos en la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo

Julio Márquez Rodríguez e Irasema Linares Medina
Juliomarquez1@hotmail.com

Resumen

La orientación hacia el trabajo por procesos y su correspondiente documentación, permiten a las organizaciones mejorar y estandarizar sus servicios, favoreciendo la implementación de sistemas de gestión de la calidad con responsabilidad social, habilitándolas para mejorar su desempeño y responder a las necesidades de una sociedad cada vez más exigente de productos y servicios de calidad. En este contexto, las instituciones de educación superior han asumido nuevas responsabilidades, para formar profesionistas más competitivos y para hacer frente a su compromiso como detonadoras del desarrollo social y económico. Para la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo, el establecimiento de procesos estandarizados ha significado el inicio de la estrategia de mejora continua que conducirá a la implementación de un sistema integral de gestión de la calidad, sin embargo, la ausencia de una plataforma común de documentación de los procesos ha generado brechas que están repercutiendo no solo en las actividades administrativas, sino también en la actividad académica. En esta ponencia se propone un modelo para gestionar, mediante una solución tecnológica, la documentación de procesos académicos y administrativos, que favorezca la estandarización y mejore el desempeño general de una institución de educación superior, habilitándola para implantar un sistema de gestión de la calidad con responsabilidad social, basado en parámetros internacionales. El resultado de la propuesta ha sido el diseño de un modelo de gestión documental basado en una aplicación informática que permite disponer mediante una intranet de la información necesaria para gestionar los procesos sustantivos de una Institución de educación superior.

Palabras clave: Gestión de Calidad, Responsabilidad Social, Educación Superior, Documentación

Antecedentes

La educación superior es esencialmente, el proceso mediante el cual es posible formar personas con competencias específicas para desarrollar un trabajo a nivel profesional y es además, el medio para detonar el desarrollo económico y social de una comunidad,

por lo que de su calidad e integridad dependerán en gran medida el progreso de la sociedad, el mantenimiento de la convivencia entre individuos y la sustentabilidad de los actuales y futuros estilos de vida.

Los esquemas de educación superior han evolucionado en las últimas décadas para ser más inclusivos, creativos y definitivamente globales. Es en esta globalidad que las instituciones de educación superior han asumido nuevas responsabilidades, no solamente con la finalidad de formar profesionistas cada vez más competitivos y exitosos, sino como medidas para hacer frente a la gran expectativa de promoción del desarrollo social y económico que se tiene de las universidades.

Estas nuevas responsabilidades incluyen, entre muchos otros componentes: el desarrollo de una formación integral, la promoción de la educación basada en competencias, el fortalecimiento del aprendizaje significativo y de la enseñanza vivencial, la incorporación de nueva tecnología educativa y de opciones de virtualización, así como el aseguramiento de la calidad de la gestión, el cumplimiento de la responsabilidad social y el logro de una contribución social sustentable y respetuosa del medio ambiente. La Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo (UPMH), es un Organismo Descentralizado de la Administración Pública Estatal que forma parte del Sistema de Educación Superior del Estado de Hidalgo y atiende al modelo educativo del Subsistema Nacional de Universidades Politécnicas cuyas instituciones se reconocen como organizaciones comprometidas con el desarrollo económico y social de la nación, con proyección internacional, cuya misión es la formación integral de personas a través de la generación, aplicación y difusión del conocimiento y la cultura mediante una investigación y docencia de calidad, con vocación de liderazgo tecnológico, constituyéndose en factor clave para el progreso de sus Estados (Coordinación de Universidades Politécnicas, 2006).

Cabe destacar que las Universidades Politécnicas enfatizan la calidad de los servicios educativos, expresada mediante la competencia y calidad de sus egresados, así como la relevancia de la contribución social que se espera de ellas, ya que estas dos condiciones (calidad y contribución social) serán el objeto de atención de la presente propuesta, la cual está sustentada en los resultados identificados como parte del proceso de planeación estratégica que llevó a cabo la institución en el marco de la actualización de su Plan Institucional de Desarrollo 2011-2016.

Marco de referencia

El ejercicio de planeación estratégica del cual se deriva la presente propuesta se desarrolló teniendo como referencia teórica el Modelo de Elementos Organizacionales de Kaufman (2002), en el que se analizan indicadores Mega (Estratégicos), Macro (Tácticos) y Micro (operativos); así como la metodología Tecnología del Desempeño Humano de Bernardez (2008), que propone ver el desempeño como el resultado de un sistema de múltiples factores, que se vinculan e impactan recíprocamente. Lo anterior en virtud de que ambos enfatizan la importancia de medir los resultados de “afuera hacia dentro” para generar valor agregado a la organización. Mediante este ejercicio fue posible establecer el conjunto de directrices institucionales que permitirán orientar el desarrollo de las funciones de la institución hacia el cumplimiento efectivo de la misión institucional y el logro de su visión para el año 2020, mediante la identificación de los objetivos estratégicos de la Universidad y el establecimiento de un mapa estratégico (Ver figura 1).

Mejorar la calidad de los servicios educativos, incrementar los niveles de logro académico y reducir los porcentajes de deserción son temas prioritarios en México, debido a las altas tasas de pobreza, la fuerte desigualdad y el aumento de la inseguridad. Es por ello que uno de los objetivos estratégicos del Programa Sectorial de Educación 2007-2012, consiste en ofrecer una mayor cobertura y calidad en la educación superior (SEP, 2007). De la misma forma, el Plan Estatal de Desarrollo de Hidalgo establece

como prioridad del sector educativo, lograr una mayor cobertura en la educación para brindar a la población hidalguense una educación con equidad y calidad. (Gobierno del Estado de Hidalgo, 2011). En este sentido, la gestión de la calidad como estrategia para afrontar los nuevos retos de las Instituciones de Educación Superior ha tomado diferentes vertientes; partiendo desde el enfoque basado en procesos y la certificación en las normas internacionales ISO y sus directrices para la aplicación en el sector educativo, hasta los modelos de gestión aplicados específicamente a la educación superior que plantean la evaluación del sistema de gestión como herramienta clave del desempeño (Mejías y Cobo, 2007).

De acuerdo con González y Espinoza (2008), las Instituciones de Educación Superior actuales se enfrentan al desafío de insertarse en un mundo complejo, con nuevas exigencias y competencias asociadas a la sociedad del conocimiento a las cuales se agregan los requerimientos de transparencia y eficiencia en la gestión institucional. La sociedad espera de las Instituciones de Educación Superior, que aseguren la calidad de sus servicios educativos para favorecer su contribución a la mejora de la calidad de vida de las comunidades que atienden. Por ello, y como organizaciones interesadas en la mejora permanente de sus procesos académicos y de gestión, las Instituciones de Educación Superior han asumido en los últimos años el compromiso de lograr el reconocimiento público de la calidad de sus servicios educativos a través de diversos mecanismos. Uno de estos mecanismos lo constituye la implementación de sistemas de gestión de la calidad basados en normas internacionales como ISO 9001. Con la incorporación de estos sistemas, las Instituciones de Educación Superior han logrado no solo sistematizar sus esquemas de gestión, favorecer su desempeño organizacional e incrementar sus niveles de eficiencia, sino mejorar su posición competitiva frente a otras instituciones similares, al tiempo que agregan valor a los procesos académicos y mejoran su reconocimiento social.

Las ventajas de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001 en una Institución de Educación Superior incluyen:

1. El incremento en la calidad de los servicios educativos.
2. Una mejor percepción e imagen exterior de la calidad, gracias a políticas internas más claras, mayor orientación hacia el cliente y servicio más eficaz.
3. Una organización interna más eficiente, con cuadros más comprometidos, personal más motivado y mejor comunicación interna.
4. Una mayor profesionalidad en los servicios no educativos, esto es, los servicios y actividades que funcionan dentro de una institución tales como el registro escolar, la administración o el mantenimiento (Yzaguirre, 2007).

En este sentido, Kaufman (1987), propone un enfoque global en las relaciones entre las organizaciones, la gente y la sociedad, como un mecanismo para asegurar el éxito de la organización. Por lo tanto, la implementación de un sistema de gestión de la calidad en una institución de educación superior, no puede dejar de lado las implicaciones de la actuación de la organización en el contexto de su impacto con la sociedad a la que sirve. El Modelo de Elementos Organizacionales (OEM) de Kaufman, proporciona una guía para definir la relación entre los esfuerzos organizacionales, los resultados organizacionales y el impacto social que conlleva una propuesta como la implementación de un sistema de gestión de la calidad, ya que ISO 9001 facilitaría la sistematización de los procesos, en tanto que OEM, permitirá lograr una alineación hacia los objetivos estratégicos de la institución en sus niveles de Micro, Macro y eventualmente a los Mega. Tomando en cuenta lo anterior, la presente propuesta pretende contribuir a detonar la implementación de un sistema de gestión de la calidad con responsabilidad social, mediante el diseño de un modelo de gestión de la documentación de procesos que constituya una solución tecnológica que favorezca el desempeño de la organización.

Problema

Desde su creación, la UPMH ha diseñado e implementado un conjunto de procedimientos para el desarrollo de sus servicios educativos, con el objetivo de estandarizar el proceso de planeación académica y favorecer la calidad de la educación que se imparte.

Estos procedimientos han sido elaborados considerando que, una vez que se ha logrado el egreso de la primer generación de estudiantes y por lo tanto se han desplegado todos los procesos vinculados a la entrega de servicios educativos, se integre un sistema de gestión de la calidad que pueda sea certificado en la norma internacional ISO 9001:2008.

Sin embargo, actualmente uno de los problemas que existe al interior de la Universidad esta asociado a la disponibilidad de los procedimientos, los cuales no son accesibles a todos los colaboradores, tienen una actualización lenta y están orientados solo hacia la actividad académica, de manera que la actividad de gestión y soporte a los Programas Educativos no se encuentra en el mismo nivel de estandarización que tiene el proceso académico, propiciando la existencia de brechas de calidad que repercuten en el desempeño general de la institución.

Dichas brechas consisten en marcadas diferencias en la provisión de servicios en cuanto a tiempo, eficiencia y satisfacción de los usuarios, entre las actividades académicas y las administrativas.

Para resolver esta problemática, se plantea la construcción de un modelo de gestión de la documentación de procesos, basado en un sistema de información distribuido mediante una intranet, con la finalidad para poder cerrar las brechas de calidad que se han generado entre los servicios académicos y los servicios de gestión, derivadas de la

inexistencia de procedimientos de trabajo documentados en áreas que impactan en la provisión del servicio educativo.

Objetivo

Mejorar la calidad de los servicios educativos, mediante el diseño de un modelo de gestión de la documentación de procesos, procedimientos y formatos de las actividades sustantivas y adjetivas de la Universidad.

Método

La calidad se incrementa en la medida en que las actividades de gestión respondan a las exigencias académicas, mediante una estructura organizacional, flexible, dinámica y competente; en este sentido, la toma de decisiones debe ser ágil, de manera que proporcione solidez a la administración; por ello se requiere una estructura articulada y sobre todo que esté diseñada al servicio de los objetivos institucionales establecidos en el mapa estratégico (Ver figura 1), pues está demostrado que estructuras administrativas altamente burocráticas limitan el quehacer de la academia en su amplio sentido (Garbanzo, 2008).

Para favorecer el incremento de la calidad de los servicios y propiciar la implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001, se propuso el diseño de un modelo de gestión de la documentación de procesos como una solución tecnológica que favorezca el desempeño de la organización, mediante la siguiente metodología:

- a) Sujetos. Los sujetos participantes en diseño e implementación de la solución tecnológica, fueron todos los responsables de áreas y departamentos de la UPMH que contribuyen a la provisión de los servicios educativos.
- b) Instrumentos. Para la integración de la documentación de procedimientos se desarrolló un formato digital que asegurara la estandarización de los componentes del procedimiento y su alineación a la norma internacional ISO 9001. Una vez lograda la

integración documental, se utilizó un repositorio digital disponible desde la intranet institucional.



Figura 1. Mapa estratégico de la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo.

Márquez y Linares (2011).

- c) **Procesos.** Para llevar a cabo el diseño e implementación del modelo de gestión documental se desarrollaron las siguientes etapas:



Figura 2. Diagrama de procesos para el desarrollo de la solución tecnológica.

Fuente. Elaboración propia

1. Sensibilización. El propósito de esta fase fue identificar plenamente la problemática por todos los actores que inciden en la calidad del servicio educativo al interior de la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo, reconociendo la importancia de la

participación decidida de dichos actores. Una vez reconocida la problemática fue preciso delimitar la participación del equipo de trabajo, identificar plenamente las actividades académicas y las de gestión, con el propósito de reconocer su alineación hacia el logro de los objetivos estratégicos de la institución en los niveles micro, macro y mega.

2. Conceptualización. En esta fase, los participantes de la propuesta lograron identificar y apropiarse los conceptos y variables del modelo. Fue en esta etapa donde se desarrolló un análisis FODA para que, a partir de su interpretación pudieran proponerse los componentes y estrategias del modelo de gestión de la documentación de procesos.
3. Diseño. Mediante el desarrollo de esta etapa y utilizando los insumos derivados de la etapa anterior, se logró establecer el modelo de gestión de la documentación que serviría de base para el desarrollo de un sistema de información que permita contener y disponer de la documentación de todos los procedimientos. Lo anterior con el propósito de favorecer la estandarización y con ello la mejora de la calidad de los servicios y el incremento en el desempeño de la organización.
4. Validación. La operación de modelo de gestión documental, fue validada por las áreas que contribuyen con procedimientos documentados, asegurándose que se cumple con las especificaciones indicadas por cada área y que los documentos provistos son útiles durante aplicación real de los procedimientos. Una vez lograda la validación del diseño, el modelo pasó al área de desarrollo de sistemas para que se programara la aplicación informática que daría soporte al mismo.
5. Implementación. Mediante el desarrollo del sistema de información y su puesta en operación, el modelo de gestión de la documentación puede iniciar su utilización y llegado el momento, servir de base para facilitar la incorporación de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001.
6. Evaluación y mejora. A través de la evaluación periódica del modelo y de los resultados de desempeño, y en el marco de la revisión que establece la propia norma ISO 9001, será posible identificar oportunidades de mejora del modelo, realizar adecuaciones y garantizar su alineación a los propósitos para los que se diseñó, favoreciendo la

eficiencia en el uso de la documentación y asegurando el cumplimiento de los objetivos de la implementación del modelo.

Resultados

De acuerdo con Garbanzo (2008), en las últimas dos décadas se han experimentado crecientes expectativas de la sociedad hacia las Instituciones de Educación Superior, alrededor de la calidad educativa, incluyendo la exigencia de procesos de rendición de cuentas, así como la demanda de un modelo de educación integrador, equitativo y de alto nivel de calidad, lo que ha detonado que la educación superior pública inicie y mantenga procesos de autorreflexión y crítica en torno a su calidad educativa

En este sentido, la propuesta de modelo de gestión de documentación esta diseñada para cubrir los requisitos de la norma ISO 9001, además de los requisitos definidos en los marcos de acreditación de sus programas educativos, los que establece el Modelo Educativo de las Universidades Politécnicas y los establecidos en Programa Integral de Fortalecimiento Institucional, específicamente en los aspectos relacionados con la mejora de la calidad en la gestión para favorecer el incremento de la competitividad académica.

Como resultado de esta etapa de diseño se obtuvieron los siguientes hallazgos:

1. La falta de capacitación de la totalidad del personal en aspectos de enfoque de sistemas, orientación a procesos, calidad en el servicio y esquemas de mejora continua, constituye una restricción para una mayor participación del personal.
2. Dado que la naturaleza de la propuesta se encuentra en torno a la estandarización de los procesos y a la mejora de la eficiencia y productividad del personal, se espera un impacto positivo en los recursos humanos ya que esta implementación favorecerá la homogenización de procesos y la calidad en el servicio a los clientes internos y externos.
3. Es necesario gestionar el cambio que representa la estandarización y la utilización de documentación electrónica para disminuir el rechazo a la adaptación, destacando las ventajas del uso de la solución, en la mejora del desempeño individual y colectivo.

4. Para favorecer la implementación de este tipo de estrategias, el tiempo dedicado al desarrollo del modelo y del sistema de información debe incorporarse a la carga de trabajo habitual de las áreas participantes.
5. Algunos procesos no han sido desplegados en su totalidad, tal es el caso de los procesos de: seguimiento de egresados o educación continua, entre otros, por lo que habrá que ajustarlos una vez que se encuentren desplegados al 100%.
6. La demanda actual y futura de la solución que se desea implementar está garantizada y es de la mayor relevancia para la Universidad en el marco de objetivos tales como: la implementación de un sistema de gestión de la calidad, la evaluación diagnóstica y posterior acreditación de la calidad de los Programas Educativos, los cuales son reconocidos por la institución como estratégicos y se encuentra definidos en el Plan Institucional de Desarrollo.
7. Será necesario efectuar ajustes en algunos procedimientos para permitir que el traslado de información y documentación se realice de forma electrónica. La normatividad actual ya considera la posibilidad de contar con mecanismos electrónicos de validación de documentos, solo será necesario reiterar que la integridad y disponibilidad de la documentación es responsabilidad del área que la genera.

Conclusiones

El diseño de un modelo de gestión documental permitió a la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo, promover la mejorara de su desempeño como organización e incrementar la calidad de los servicios educativos que ofrece en beneficio de sus estudiantes.

Como resultado del presente diseño se logró integrar una propuesta de solución tecnológica completamente viable y alineada a los objetivos estratégicos de la institución, la cual, una vez consolidada su implementación, habrá de contribuir ampliamente a la incorporación de un Sistema de Gestión de la Calidad con Responsabilidad Social que permita a la Universidad, además de mejorar su desempeño

como organización, incrementar su posicionamiento social en la zona de influencia que atiende.

Gracias al desarrollo del presente diseño fue posible identificar áreas de oportunidad en diversos ámbitos de la actividad sustantiva de la institución, tales como la necesidad de complementar la documentación de procesos, subprocesos y procedimientos que permitan asegurar el alineamiento de las actividades cotidianas hacia el logro de los objetivos estratégicos y la consecución de la visión institucional. Si bien es cierto que este diseño constituye una etapa preliminar en la consolidación de una plataforma de gestión documental, las condiciones y la estructura logrados son propicias para lograr concretar la implementación de la solución tecnológica para lo cual habrá que plantear nuevos compromisos que permitan alcanzar dicha conclusión en los mejores términos.

Referencias

Bernárdez, M. (2008). *Desempeño Humano. Manual de consultoría*. Vol. 1. Publicado por el Instituto Tecnológico de Sonora. México.

Cave M.; Kogan M. y Smith, R. (1990) *Output and Performance Measurement in Government*. Londres: J. Kingsley.

Coordinación de Universidades Politécnicas (2006). *Modelo educativo de las Universidades Politécnicas*.

Garbanzo, G. (2008) Calidad y equidad de la Educación Superior Pública. Aspectos por considerar en su interpretación. Revista Educación 31(2). Universidad de Costa Rica.

Gobierno del Estado de Hidalgo. (2011) *Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016*.

González, L. y Espinoza O. (2008) *Calidad de la educación superior: concepto y modelos*. Revista Calidad en la Educación No 28, julio 2008.

Kaufman, R. (1987). *Guía para la Planificación en las Organizaciones*. USA, Editorial Trillas.

Mejías, A. y Cobo, M. (2007) *La autoevaluación: una iniciativa para la gestión de la calidad en educación superior*. Revista Ingeniería Industrial/Vol. XXVIII/No. 3/2007. Venezuela.

SEP (2007). *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*.

UPMH (2008). *Programa Institucional de Desarrollo 2008-2011*.

**XXXIII. Modelo Organizacional de Gestión de Procesos para la Facultad de
Ingeniería Mecánica y Eléctrica**

Resumen

Las Instituciones de Educación Superior (IES) han evolucionado. Uno de los retos es tener un papel activo en la Sociedad, el Gobierno y la Industria. Un mecanismo a considerar es la creación de un modelo organizacional llamado Anatomía de Desempeño (AOP, por sus siglas en inglés). En esta contribución se presenta un modelo de organización AOP para la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Dicho modelo analiza los entornos Mega (Sociedad), Macro (Misión, Visión y Objetivos institucionales) y Micro (procesos estratégicos, clave y de soporte de la facultad), identificando clientes, recursos y servicios, sus entradas y salidas, así como la retroalimentación que se da entre ellos. El resultado del análisis indica deficiencias en la alineación de los procesos considerados, proporcionando visibilidad a las áreas de mejora.

Palabras clave: AOP, procesos, mejora.

Introducción

Actualmente se tiene una cultura dinámica donde el conocimiento tiene gran movilidad. La actitud generalizada de nuestro tiempo es la de seguir aprendiendo en un proceso de continuo aprendizaje y continua revisión de los conocimientos.

Las sociedades modernas exigen a la educación respuestas rápidas y efectivas para cumplir sus propios fines y atender los problemas del contexto social, político, y económico: desde aumentar la productividad, alfabetizar en nuevas tecnologías, adiestrar para el trabajo y formar personas con más capacidad para el empleo y transformación social.

En un esquema tradicional las universidades se enfocan a los alumnos, formulando planes de estudios acordes a las necesidades de la industria en general, que puede volverse obsoletos fácilmente. Por lo anterior las Instituciones de Educación Superior (IES) deben consolidar su papel en el desarrollo de la sociedad y el microsistema que la contiene, esforzándose por establecer procesos diseñados para cumplir las necesidades

del entorno con el fin de mejorar su participación con clientes y proveedores. De esta forma se presenta un modelo de gestión de procesos para la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (FIME) involucrando a la industria, la sociedad y el gobierno.

Fundamentación teórica:

El análisis organizacional se sustenta en las aportaciones hechas por las diferentes escuelas de ingeniería de procesos y diseños organizacionales. Éstas se han desarrollado desde tres diferentes perspectivas, tal como lo menciona Bernárdez (2007),: como sistemas racionales productivos, en donde la cooperación entre seres humanos es consciente, deliberada y con propósito (Barnard, 1938), como sistemas sociales, donde se considera a la organización no sólo en su sentido racional, sino como comunidades que desarrollan una dinámica propia, informal y en ocasiones inconsciente que afecta los resultados de la misma (Scott, 2003) y como sistemas abiertos, que surge de estudios sobre la teoría de sistemas (Bertalanffy, 1962), la teoría de decisiones (Neuman y Morgerstern, 1932), los enfoques macroeconómicos (Fischer, 1915; Keynes, 1938; Friedman, 1954) y de la gerencia y planeamiento estratégico (Drucker, 1955; Kaufman, 1972; Ackoff, 1980; Porter, 1982; Kaplan, 1988) en donde se define a la organización de afuera hacia adentro y la presenta como un subsistema que responde a un mercado, y entrega valor a clientes, accionistas, inversionistas y a la sociedad en general mediante la interacción con otras empresas, como aliados o competidores (Rummler, 1992; Kaufman, 2003).

En los estudios organizacionales bajo la perspectiva de sistema abierto, se cuenta con diferentes modelos para el análisis y mejora del desempeño, los cuales pueden ser utilizados en función del tipo de proyecto o problema a resolver, o en forma conjunta, integrando las diferentes dimensiones (Bernárdez, 2007). Dentro de los cuales destaca el modelo centrado en procesos y organización, Anatomy of Performance (AOP) de Rummler (Rummler & Brache, 1995).

El modelo AOP parte de considerar tres niveles: el nivel organizacional, el nivel de los procesos y el nivel de puestos y personas, su enfoque de organización es entendido como un sistema que se adapta a las condiciones de su “supra-sistema” creando valor mediante la transformación de insumos a través de procesos. Este es un análisis de tipo vertical, se considera como una referencia para el análisis de procesos antes que para un diagnóstico en la formulación de estrategias.

El Nivel organizacional, considera las divisiones funcionales y esferas de autoridad de la organización en relación con cuatro componentes externos que configuran un Supra-sistema: sociedad, clientes, mercado e inversores o accionistas. El Nivel de procesos considera las secuencias de procesos de trabajo que interrelacionan los diferentes departamentos, en un análisis horizontal que evalúa su alineamiento con los resultados. Finalmente, hay un tercer y último nivel de desagregación, que es el Nivel de puestos y personas, en el que se analizan los puestos y tareas en función de los objetivos organizacionales y los requerimientos de los procesos.

Arellano y Carballo (2011) mencionan que la certificación ISO (International Organization for Standardization, 2008) señala que para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Cada una de estas, que utilice recursos y se gestione con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacción de los mismos, así como su gestión, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”. A los que de manera adicional se les puede aplicar la metodología conocida como “Planear-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA) como un ciclo dinámico, que puede desarrollarse dentro de cada proceso de la organización y en el sistema como un todo.

Por lo anterior, es importante considerar cuando se diseña un modelo de procesos no se debe pensar en una situación real, sino en modelos de referencia ideales que sean pertinentes a lo que se desea obtener. Es decir, el modelo no tiene como intención ser una descripción de parte del mundo real, sino más bien un ideal (Arellano y Carballo, 2011).

Metodología

Basándose en referencias teóricas ya mencionadas se utilizó como base el modelo AOP en la FIME de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) con un enfoque descriptivo no experimental para orientar los esfuerzos institucionales hacia sus clientes externos como la sociedad, industria y gobierno, incrementando su cadena de valor.

Mediante un proceso de análisis de información se generó una primera propuesta de procesos orientados a los clientes y productos –procesos claves-, los cuales se validaron al confirmar que cada producto propuesto cumpliera con los siguientes puntos: que fueran entregables a los clientes, útiles a la sociedad, de características medibles y resultado de un proceso de transformación.

Posteriormente se identificó que productos requerían el mismo proceso, obteniéndose con ello los productos institucionales y sus correspondientes procesos a primer nivel de detalle, posteriormente se definió el beneficio que se esperaba del producto hacia los clientes institucionales y con ello se planteó, el objetivo del proceso.

Los procesos que orientan a los procesos clave, se clasificaron como procesos estratégicos, mientras que los procesos que ayudan al cumplimiento de los procesos claves y estratégicos se les ubicaron como de soporte.

Se planteó el desdoblamiento de cada proceso, en subprocesos que incluyeron la descripción de elementos como: cliente, objetivo, producto, propósito, insumos, transformación y conexiones con otros subprocesos. Por último, se esquematizó, a través

de un flujograma, la explicación del impacto de un proceso en el cliente interno o externo de la institución.

Resultados y discusión.

Como parte de la propuesta de transformación de los procesos de la FIME y la necesidad por focalizar no solamente en el estudiante si no en el profesor, el sector productivo y la sociedad, se propone el Modelo de Gestión de Procesos que se visualiza en la Figura 1, en este modelo se plantea un desdoblamiento de procesos; iniciando con un análisis Mega-Macro del entorno, en donde se revisó los acuerdos y decretos de la IES, el análisis de misión, visión y objetivos de la FIME y bajándonos hasta lo Micro, en donde se identificaron los procesos estratégicos, clave y de soporte para posteriormente identificar los clientes, recursos, productos y servicios, las entradas y las salidas así como la retroalimentación que se da entre cada uno de ellos.

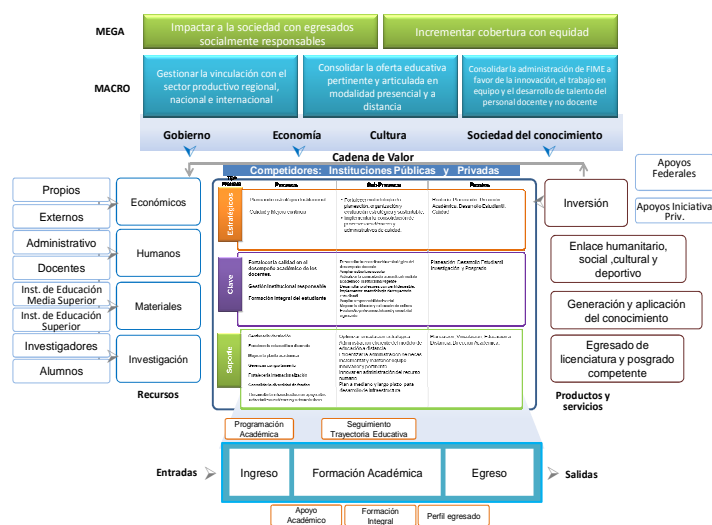


Figura 1 Modelo de Gestión de Procesos para la FIME

En la Figura 2 se identifican dos procesos estratégicos, que se enfoca a planeación, calidad y mejora continua, tres procesos clave con enfoque en las funciones sustantivas de la institución y siete procesos de soporte que apoyan a los proceso clave.

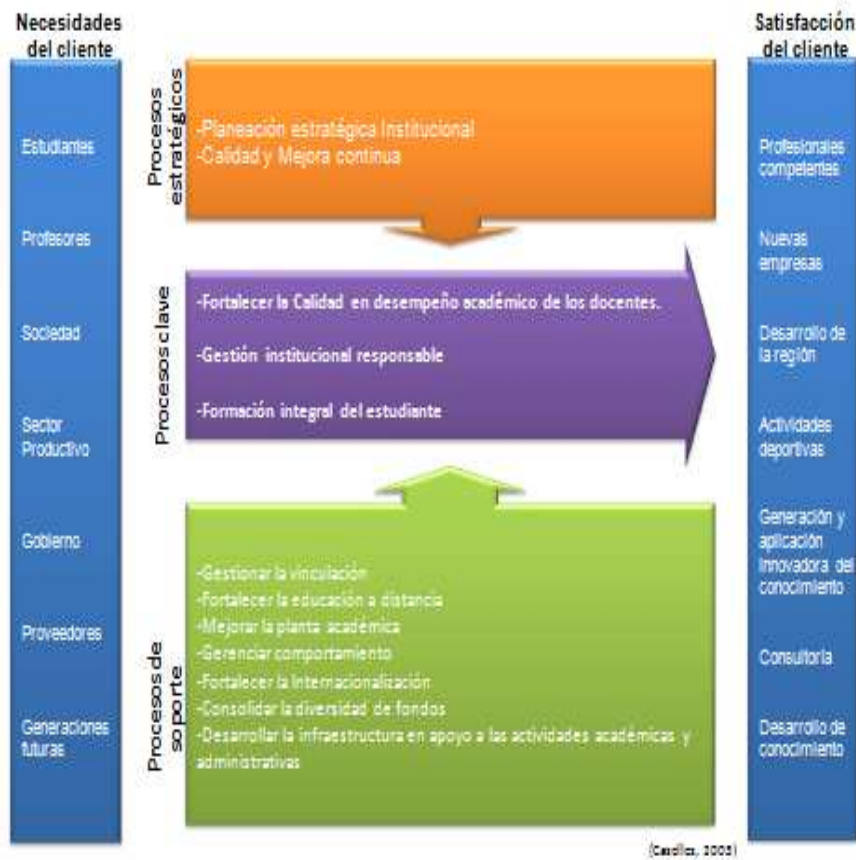


Figura. 2 Procesos estratégicos, clave y de soporte

Así mismo, en la Figura 3 se presenta el proceso clave de Elaborar la planeación estratégica institucional a primer y segundo nivel de detalle, la identificación del objetivo del proceso y su cliente, así como el producto que genera y el propósito que este tiene, los recursos e insumos que se requieren, los indicadores y los actores que se involucran en el mismo.

Proceso: Elaborar la planeación estratégica Institucional

CLIENTE: Los programas educativos
OBJETIVO: Desarrollar estrategias que orienten las acciones departamentales para lograr los objetivos institucionales.
PRODUCTO: Plan de Desarrollo Estratégico del Programa Educativo.
PROPOSITO: Contribuir a la mejora del desempeño de los departamentos para el desarrollo sostenible de la institución.
RECURSOS: Sala polivalente, software para manejo estratégico y base de datos, apoyo logístico, etc.
INSUMOS: Plan estatal de desarrollo, plan nacional de desarrollo, plan de desarrollo ANFEI, estudios de pertinencia, estudios de egresados, plan de desarrollo UANL, etc.
TRANSFORMACIÓN: Numero de programas educativos con plan de desarrollo estratégico.
INDICADORES: Numero de programas educativos con plan de desarrollo estratégico.
ACTORES: Consejos consultivos, docentes, estudiantes, empleadores, gobierno, autoridades administrativas.



Figura 3. Proceso, Elaborar la planeación estratégica institucional a primer y segundo nivel de detalle

En la figura 4 se representa el diagrama de flujo del proceso Elaboración del plan para la Planeación estratégica.

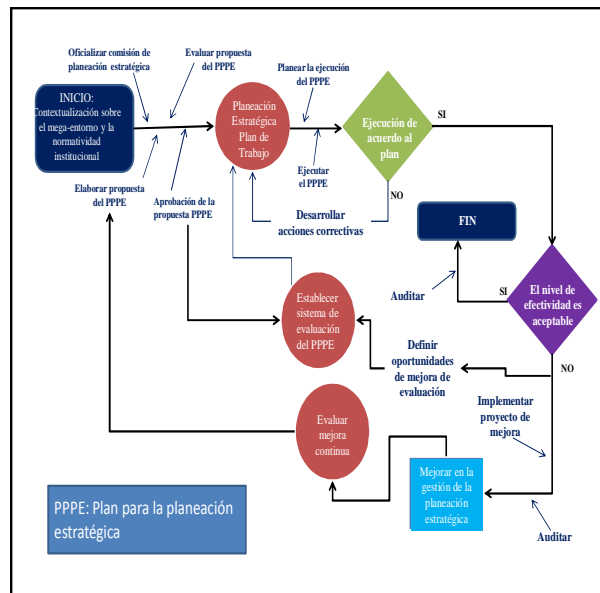


Figura 4. Diagrama de Flujo proceso Elaborar la de planeación estratégica

Con el objetivo de visualizar la interacción de los procesos se analizó la red de proceso que interactúa entre sí, tal como se describe en la Figura 5, en donde se vinculan e interactúan los procesos individuales.

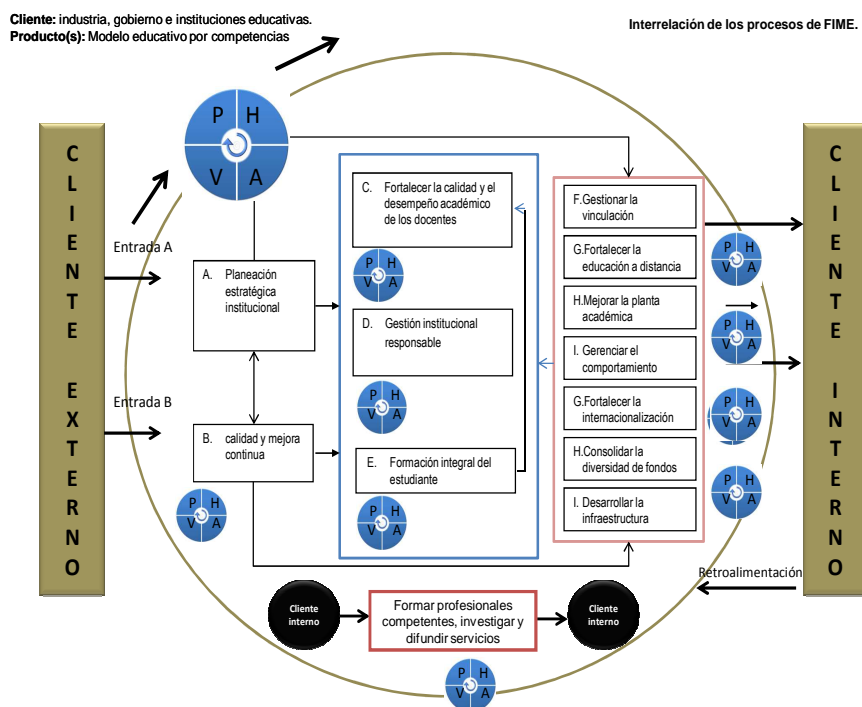


Figura 5 Red de procesos de FIME

Conclusiones

Al utilizar el modelo de gestión de procesos con soporte en la arquitectura de procesos para la mejora del desempeño propuesta por Arellano y Carballo (2011) se logró el análisis detallado de los procesos actuales de la FIME y de donde se desprende la falta de alineación entre estos para el logro de los objetivos institucionales. Este análisis a su vez, dio sustento a una propuesta con mayor fortaleza en la clasificación de los procesos, generando así la definición de procesos claves, estratégicos y de soporte que guiarán y darán certidumbre a los esfuerzos institucionales en beneficio de la propia institución y en atención al cumplimiento de las demandas de sus clientes con responsabilidad social.

Referencias

Ackoff, R. (1999) *Re-creating the corporation: a design of organizations for the 21st century*. New York: Oxford University Press.

Arellano, A. y Carballo, B., (2011). *Arquitectura de procesos para la mejora de la organizacional*. ITSON. México.

Barnard, C. I., (1938) *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press

Bernárdez, M., (2007). *Desempeño organizacional: Conceptos y herramientas para la mejora, creación e incubación de nuevas organizaciones (Organizational Performance: methods and tools for designing and inubating new organizations)*. Chicago, IL: Global Business Press.

Bernárdez, M., (2008). *Desempeño Humano. Manual de consultoría. Volumen 1*. Instituto Tecnológico de Sonora. México.

Drucker, P. (1954) *The practice of management*. New York, NY: Harper Business

Kaufman, Roger (2004); *Planificación Mega, Herramientas Practicas para el Éxito Organizacional*, edit.Universitat Jaume

Porter, Michael (1982) *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*

Rummler, G. & Brache, A.P. (1995) *Improving Performance. How to manage the white space in the organization chart*. San Francisco: Jossey-Bass

Scott, W., (2003). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Prentice-Hall.

Capítulo XXXIII. Modelo Integral de Evaluación del Desempeño del Personal Académico, como estrategia para la mejora del desempeño en la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo. Etapa de diseño.

Irasema Linares Medina & Julio Márquez Rodríguez.
juliomarquez1@hotmail.com

Resumen

La calidad se ha convertido en una preocupación fundamental en el ámbito de la Educación Superior, de acuerdo con Murillo, González y Rizo (2007), tanto la experiencia como la investigación han confirmado que el factor clave para conseguir una educación de calidad es el personal académico, por lo que las instituciones educativas requieren estrategias para evaluar su desempeño y orientar su desarrollo.

Se presenta la fase de diseño del Modelo para evaluar el desempeño del personal académico de la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo (UPMH), el cual está alineado a las perspectivas mega y macro de la planeación estratégica institucional, y por tanto a las funciones y competencias esperadas de los profesores de acuerdo al Modelo Educativo y normatividad.

El procedimiento establecido considera cuatro fases: sensibilización, conceptualización, diseño del modelo de evaluación y validación del diseño del modelo de evaluación. Participaron un total de 14 personas de las diferentes áreas directivas de la Universidad, utilizando tres instrumentos: lista de verificación para análisis de la situación actual de la universidad, cédula de evaluación de las acciones que actualmente se realizan para evaluar el desempeño y tabla de operacionalización de las variables de evaluación del desempeño del personal académico.

Los resultados obtenidos han permitido el diseño de una solución tecnológica que atiende la situación actual de la Universidad en torno al desempeño del personal académico.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, Personal Académico, Calidad, Educación Superior.

Antecedentes y marco de referencia

La Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo (UPMH).

La UPMH es un Organismo Descentralizado de la Administración Pública Estatal, con personalidad jurídica y patrimonio propios, creado por decreto expedido por el C.

Gobernador del Estado de Hidalgo, publicado en el periódico oficial de fecha 17 de noviembre de 2008.

La UPMH forma parte del Sistema de Educación Superior del Estado de Hidalgo y atiende al modelo educativo del Subsistema Nacional de Universidades Politécnicas, con apego a las normas, políticas y lineamientos establecidos de común acuerdo, entre las Autoridades Educativas Estatales y Federales. Su gasto de operación es subsidiado de manera equitativa por el Estado y la Federación (50% cada parte), complementado por los ingresos propios.

Esta institución inició sus actividades académicas en septiembre de 2008, con una matrícula de 242 estudiantes distribuidos en tres Programas Educativos de nivel licenciatura: Ingeniería en Logística y Transporte, Ingeniería en Aeronáutica y la Licenciatura en Comercio Internacional y Aduanas. En 2009 se incorpora el Programa Educativo de Ingeniería en Energía, en 2011 el Programa Educativo de Ingeniería en Tecnologías de la Información, y en 2012 inician los Programas Educativos de Ingeniería en Animación y Efectos Visuales y la Licenciatura en Administración y Gestión de PyMES. Actualmente la universidad cuenta con una matrícula de 1265 estudiantes distribuidos en siete Programas Educativos.

El Subsistema Universidades Politécnicas (SUP) nace en el año 2001, actualmente son 45 Universidades Politécnicas (UUPP) que se encuentran en más de 25 Estados de la República, con la Misión de una formación integral de personas a través de la generación, aplicación y difusión del conocimiento y la cultura mediante la investigación y la docencia de calidad, con vocación de liderazgo tecnológico, constituyéndose en factor clave para el progreso de Estados de la República donde se localizan (Coordinación de Universidades Politécnicas, 2010).

La UPMH trabaja en apego al Modelo Educativo de las UUPP, en el que se plantea la formación profesional basada en competencias, la cual presenta características diferentes a la formación tradicional, que se manifiestan en el diseño curricular, en la forma de conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante el uso de estrategias y técnicas didácticas diversas y en la evaluación de los aprendizajes. La Educación Basada en Competencias (EBC) tiene como finalidad que el estudiante desarrolle capacidades de acuerdo con los planes y programa de estudios de los Programas Educativos. Para que la EBC sea efectiva, se requiere del uso de procesos didácticos significativos, técnicas e instrumentos de evaluación que estén orientados a retroalimentar y establecer niveles de avance, que permitan definir con claridad las capacidades que se espera desarrolle el estudiante a lo largo de su proceso de aprendizaje (Coordinación de Universidades Politécnicas, 2005)

En este Modelo Educativo, se concibe al profesor como un agente de renovación y cambio, como facilitador y mediador entre el conocimiento y el aprendizaje del alumno; a través de su labor docente, los profesores contribuyen a que los alumnos aprendan a aprender (Coordinación de Universidades Politécnicas, 2005).

Lo anterior, atendiendo el Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012, que en el rubro de transformación educativa, establece como objetivo elevar la calidad educativa a través de evaluar sistemáticamente el aprendizaje de los alumnos, el desempeño de los docentes, supervisores y directivos, entre otros, a fin de que se logre potencializar y fortalecer la práctica educativa de los docentes a través de un modelo educativo basado en competencias (SEP, 2007).

De acuerdo con el Reglamento de Ingreso, Permanencia y Promoción del Personal Académico (RIPPPA) de la UPMH, aprobado mediante el acuerdo SE/06/11-05 en la Sexta sesión extraordinaria de la H. Junta Directiva que se celebró el 23 de agosto de 2011, el Personal Académico se define como el conjunto de trabajadores que bajo la

responsabilidad de la Universidad ejerce funciones y realiza las diferentes actividades docentes, de investigación y desarrollo tecnológico, extensión y difusión de la cultura relacionados con los programas académicos. Por sus horas de trabajo contratadas se divide en dos categorías: Profesor Investigador de Tiempo Completo (40 horas semanales) y de asignatura o por horas de clase (UPMH, 2011).

Así, ante la importancia que reviste el papel del Personal Académico para asegurar una educación de calidad, desde su inicio y previo a la autorización del RIPPPA, la UPMH estableció como políticas: contar con personal académico competente para el cumplimiento de los planes y programas de estudio, y asegurar los mecanismos para la formación, desarrollo y evaluación del desempeño del personal académico (UPMH, 2009).

En relación al tema de evaluación del desempeño, es pertinente referir que “un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro” (Fuchs, 1997).

Para Werther y Davis (1989) una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados.

Por ello, el Modelo Integral de Evaluación del Desempeño del Personal Académico que se propone, deberá estar alineado a las funciones y competencias esperadas en los académicos de acuerdo al Modelo Educativo y Normatividad Institucional de la UPMH.

Actualmente, en la UPMH solo se aplica el Programa de Mejoramiento al Profesorado (PROMEP), que es un programa de la Secretaría de Educación Pública orientado a contribuir a elevar permanentemente el nivel de habilitación del personal académico de tiempo completo con base en los perfiles adecuados para cada subsistema de educación superior, fomentando el desarrollo y la consolidación de los Cuerpos Académicos (SEP, 2011). No obstante, este programa es solo para una parte del personal académico y estimula predominantemente el desempeño individual y colectivo orientado a la investigación, que es solo una parte de las funciones esperadas por el personal académico en la Universidad.

La evaluación del desempeño en las organizaciones

Las prácticas de evaluación del desempeño no son nuevas; desde que el hombre dio empleo a otro, su trabajo pasó a evaluarse, por lo que es una de las técnicas de administración de recursos humanos más antiguas, con orígenes en Estados Unidos alrededor de la primera Guerra Mundial (Fuchs, 1997) citado por Stegmann (s.f.).

La evaluación del desempeño de las personas dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes, dependiendo de la concepción que se tenga:

“La evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo” Mondy y Noé (1997).

“Es un proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo” Pereda y Berrocal (1999).

“Un sistema de evaluación de desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro” (Fuchs, 1997) citado por Stegmann (s.f.)

Las concepciones son diversas, con elementos comunes y diferenciados; diversos autores coinciden con lo mencionado por Cronbach (Casanova, 1999) respecto a la

evaluación del desempeño: “el objetivo de cualquier evaluación es tomar una decisión que, en muchas ocasiones, se inscribe en el marco de otro objetivo mucho más global”.

La evaluación del desempeño del personal académico en las Instituciones Educativas.

La calidad se ha convertido en una preocupación fundamental en el ámbito de la Educación Superior, porque la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad dependen de múltiples factores que requieren estar alineados, como el desempeño del personal, la pertinencia de los planes y programas de estudios, infraestructura, entre otros. Sin restar mérito a ningún factor, de acuerdo con Murillo, González y Rizo (2007), tanto la experiencia como la investigación han confirmado que el factor clave para conseguir una educación de calidad es contar con docentes de calidad. Desde esa perspectiva, una de las prioridades de los sistemas educativos ha de ser el mantener e incrementar la calidad de sus docentes.

Para incrementar los niveles de calidad de los sistemas educativos resulta fundamental, no sólo optimizar los sistemas de formación inicial y permanente para el personal académico, sino también lograr que la profesión académica sea una actividad laboral atractiva, que los docentes mantengan una alta motivación a lo largo de toda su carrera que favorezca la mejora constante de su desempeño.

En el caso de México, los estudios sobre evaluación del desempeño docente en Educación Superior, han surgido ante el escenario de que en las dos últimas décadas, en las Instituciones de Educación Superior (IES), las acciones del sector educativo han estado dirigidas a procurar compensaciones salariales, a aumentar el grado académico de los profesores universitarios, ampliar la estructura de los puestos de trabajo del personal de tiempo completo, y a fortalecer la infraestructura institucional para consolidar los cuerpos académicos; todo ello a través del diseño y puesta en operación de programas especiales en los que se han privilegiado las actividades de investigación; sin embargo,

no ha habido un reconocimiento del papel fundamental de la función docente en las universidades, a pesar de que en muchas de ellas constituye prácticamente la única actividad realizada. (Canales y Luna, 2003; Canales y Gilio, 2008), citados por Rueda (2008).

En materia de evaluación del desempeño del personal académico en las Instituciones de Educación Superior, los modelos existentes, en su mayoría, se han realizado con un enfoque predominantemente educativo, orientados a analizar elementos de carácter didáctico pedagógico, lo cual sin duda alguna es de gran relevancia pero no se enmarcan dentro de la planeación estratégica para incidir en la mejora de la performance de la organización.

Identificación del Problema y objetivos

Por el poco tiempo que tiene la UPMH en operación, aún no se cuenta con asignación presupuestal para apoyar un programa específico de estímulos al desempeño al personal académico. Sin embargo, se han iniciado acciones que de alguna forma orienten el conocimiento del desempeño que tienen los profesores, tal es el caso del Sistema de Evaluación Docente, sistema de información estructurado para dar atención al cumplimiento de las actividades docentes del personal académico. Ha tenido como referente la aplicación de un sólo instrumento de evaluación en el que participan los estudiantes cada fin de cuatrimestre, evaluando el desempeño docente de acuerdo a los siguientes criterios: a) Puntualidad y asistencia, b) Organización y planificación, c) Desarrollo de la docencia, d) Sistema de evaluación, e) Motivación y aprendizaje, y f) Atención a los estudiantes.

Si bien este sistema ha sido funcional para conocer el desempeño de la actividad docente del personal académico, carece de una orientación integral que permita evaluar el cumplimiento de cada una de las actividades que realiza el personal académico de acuerdo a su Categoría de contratación, por lo que se puede decir que no está alineado al

Modelo Educativo Basado en Competencias y a la Normatividad Institucional. Además, dicho sistema opera como una actividad aislada que se programa y realiza desde la Secretaría Académica, sin estar contextualizado en un proceso que aclare las entradas y salidas de la información, alcance, responsables, metas e indicadores de desempeño.

Lo anterior se identificó como una necesidad que se requiere atender para lograr la *innovación y consolidación del Modelo Educativo EBC*, objetivo a nivel micro establecido en el mapa estratégico resultante del ejercicio de planeación estratégica de la UPMH, realizado por Márquez y Linares (2011):



La *innovación y consolidación del Modelo Educativo EBC*, coadyuva al logro de objetivos a nivel macro y mega, como lo son: consolidar una oferta educativa pertinente y articulada, incrementar la cobertura con equidad y asegurar una aportación social transformadora. De igual manera, para su cumplimiento, se relaciona con objetivos a nivel de procesos y recursos, como lo son: certificar procesos académicos y de gestión, y desarrollar sistemas estratégicos de información.

Es en el contexto de los antecedentes citados, que el presente proyecto está orientado a implementar un “*Modelo Integral de Evaluación del Desempeño del Personal Académico de la UPMH*”, como un mecanismo que contribuye a la mejora continua del desempeño del personal académico y por tanto de la performance organizacional.

Objetivo General

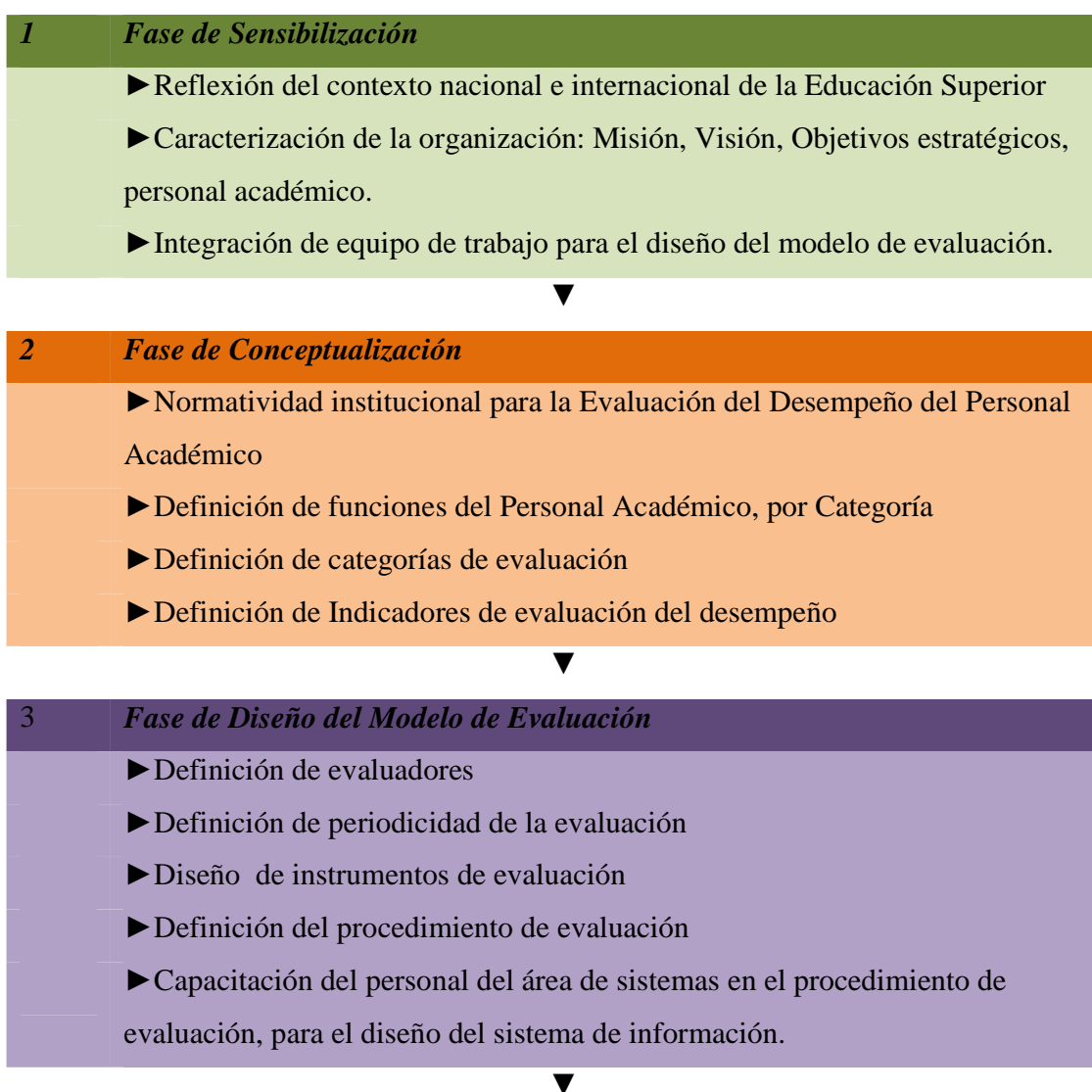
Diseñar el Modelo Integral de Evaluación del Desempeño del Personal Académico, para generar indicadores e información válida y oportuna, que fundamente la toma de decisiones orientadas a coadyuvar a la mejora del desempeño de los académicos en la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo.

Objetivos Particulares:

1. Diseñar el procedimiento de Evaluación del Desempeño Académico, en el que se establezca la secuencia de actividades, alcances y responsables.
2. Diseñar instrumentos de evaluación válidos para evaluar el desempeño del Personal Académico, en apego a las funciones y competencias establecidas en el Modelo Educativo y la Normatividad Institucional.
3. Diseñar un sistema de información que apoye la aplicación del procedimiento de evaluación del desempeño del personal académico.
4. Diseñar los indicadores de Desempeño esperados en el Personal Académico de acuerdo a su categoría de contratación.

Metodología

Procedimiento. El diseño del modelo de evaluación del desempeño del personal académico, se realiza teniendo como referente el Modelo de Tecnología de Desempeño Humano (HTP), metodología dirigida tanto al estudio del desempeño como a la implantación de sistemas autosostenibles de desempeño (Bernárdez, 2008), por lo que el procedimiento establecido consideró las fases de sensibilización, conceptualización, diseño del modelo de evaluación y validación del diseño del modelo de evaluación, como se muestra en la siguiente figura:



4	<i>Fase de Validación del Modelo de Evaluación</i>
	▶ Pruebas pilotos de aplicación del sistema de evaluación.
	▶ Ajustes al sistema de evaluación.
	▶ Presentación del Diseño del Modelo de Evaluación ante patrocinadores.

Fases del proceso para el Diseño del Modelo de Evaluación del Desempeño del Personal Académico en la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo.

Sujetos. Los sujetos participantes en el proyecto son personal de la Universidad de diferentes áreas, cuyo perfil y funciones contribuye al desarrollo del modelo. En total suman 14 personas de las áreas de: Rectoría, Secretaría Académica, Secretaría Administrativa, Dirección de Planeación y Evaluación, Desarrollo de Sistemas, Direcciones de Programa Educativo, Departamento de Recursos Humanos y Aseguramiento de la Calidad.

Instrumentos. Para el análisis e integración de información el personal participante se apoyó en los siguientes instrumentos: lista de verificación para el análisis de la situación actual de la universidad, cédula de evaluación de las acciones que actualmente se realizan para evaluar el desempeño y tabla de operacionalización de las variables de evaluación del desempeño del personal académico.

Resultados

A través de la aplicación de la metodología referida, se ha desarrollado la fase de diseño del Modelo Integral de Evaluación del Desempeño del Personal Académico para la UPMH, incluyendo, teniendo los siguientes resultados:

- Detección de necesidades que tiene la Universidad respecto al proceso de evaluación del desempeño del personal académico.
- Conceptualización de la evaluación del desempeño del personal académico, alineada a la normatividad y planeación estratégica institucional.

- Definición del equipo de trabajo involucrado en el diseño e implementación del Modelo de evaluación del desempeño del personal académico.
- Definición del manual del proceso de gestión del talento humano, en el cual se encuentra inmersa la evaluación del desempeño del personal académico, incluyendo: descripción del proceso, actividades o subprocesos y la planificación del procedimiento.
- Definición de instrumentos de evaluación a aplicar.
- Definición de usuarios y manejo de los resultados de la evaluación del desempeño del personal académico para la mejora continua.
- Definición de los objetivos e indicadores institucionales relacionados con el desempeño del personal académico.
- Definición de los elementos del Sistema de Información para Evaluación del desempeño docente.

Actualmente la etapa de diseño del Modelo Integral de evaluación del desempeño del personal académico se encuentra en la fase 4 establecida en el procedimiento: validación del modelo de evaluación; las acciones están enfocadas al desarrollo de un sistema de información a través del cual se operará el procedimiento establecido para la evaluación. Una vez concluida esta etapa se entrará a la segunda etapa del proyecto que es la implementación.

Conclusiones

La evaluación se asume como un proceso que orienta la mejora del desempeño, teniendo como entradas el perfil de los profesionales y la asignación de actividades, como proceso la planeación y el desarrollo de dichas actividades, y como salida el cumplimiento de indicadores.

La filosofía institucional enfatiza la importancia de los recursos humanos para asegurar la calidad del servicio educativo; reconoce que el activo más importante son los académicos, en virtud de que realizan funciones sustantivas como docencia,

investigación, vinculación y gestión académica, que coadyuvan de forma directa al cumplimiento de la Misión y Visión. De aquí la importancia de generar un modelo de evaluación del desempeño del personal académico.

En el marco de los procesos clave y de apoyo que en la UPMH ya se han definido; el modelo propuesto para evaluar el desempeño del personal académico está ligado totalmente a los procesos institucionales orientados a la mejora de la calidad.

El modelo de evaluación generado es integral en virtud de que: considera todos los estándares de desempeño esperados por el personal académico, de acuerdo a la normatividad y planeación estratégica, participan diversos actores para realizar una evaluación completa y objetiva, está soportado por un sistema de información que generará datos en los tiempos y formas requeridos por la Universidad para garantizar una retroalimentación efectiva al desempeño de los académicos.

Tendrá un impacto positivo para el personal académico de la Universidad, debido a que tendrán referentes claros del desempeño que se espera de ellos, lo que facilitará la realización de sus actividades; asimismo, para reflexionar de forma autocrítica sobre sus resultados y contribución al logro de los objetivos e indicadores institucionales, estableciendo acciones y compromisos para mejorar lo que hacen.

De la misma forma, diferentes áreas resultarán beneficiadas: Rectoría, Secretaría Administrativa, Secretaría Académica, Direcciones de Programa Educativo y apoyo a gestión de la calidad, en virtud de que el sistema otorgará información a diferentes áreas para el cumplimiento de sus objetivos e indicadores, por lo que la demanda actual y futura del modelo es alta y por lo tanto prioritaria.

Desde la perspectiva mega y macro, el diseño del modelo de evaluación del desempeño en referencia, contribuye al logro de los siguientes indicadores institucionales: % de

satisfacción de empleadores, % de estudiantes inscritos en Programas Educativos calidad, % de Programas Educativos acreditados, Número de unidades productivas vinculadas y % de egresados trabajando en áreas afines a su perfil de egreso. Desde una perspectiva micro, contribuye a cumplir con el logro de los siguientes indicadores: % de profesores participantes en proyectos de movilidad académica, % de aprovechamiento académico, % de profesores de tiempo completo con perfil deseable, número de Cuerpos Académicos registrados en Programa de Mejoramiento del Profesorado, certificación en la norma ISO 9001 -2000 y % de cobertura de sistemas.

Referencias

Bernárdez, M. (2008). *Desempeño Humano*. Manual de consultoría. Vol. 1. Publicado por el Instituto Tecnológico de Sonora. México.

Coordinación de Universidades Politécnicas (2006). *Modelo educativo de las Universidades Politécnicas*.

Casanova, M. (1999). *Manual de Evaluación Educativa*. Editorial La Muralla. Madrid.

Gobierno del Estado de Hidalgo (2011). *Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016*.

Márquez y Linares (2011). *Plan estratégico integrado para la Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo*.

Kaufman R. (2002) *Mega planning: Practical tools for organizational success*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.

Murillo, T., González, V., Rizo, M. (2007). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Un estudio comparativo entre 50 países de América y Europa*.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Disponible en <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001529/152934s.pdf>

SEP (2007). *Programa Sectorial de Educación 2007-2012*.

Rueda, B. (2008). *La evaluación del desempeño docente en la Universidad*. Revista Electrónica de Investigación Educativa. Pp. 1-15. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=15511127002>

Rueda, M. (2004). *La evaluación de la relación educativa en la universidad*. Revista Electrónica de Investigación Educativa. Vol. 6. No. 2. Disponible en <http://redie.uabc.mx/vol6no2/contenido-rueda.html>

Stegmann, T. (s.f.). *Evaluación del desempeño docente, antecedentes históricos*. Fundación SEPEC. Disponible en http://www.fundacionsepec.cl/estudio/archivos/agosto/Bases_Psicologicas_del_MBE.pdf

UPMH (2008). *Programa Institucional de Desarrollo 2008-2011*.

UPMH (2008). *Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico*.

“Gestión empresarial: oportunidades de mejora en los negocios” se terminó de editar en diciembre de 2012 en el Instituto Tecnológico de Sonora, en Ciudad Obregón Sonora, México.

Publicación auspiciada por el Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Río Cuarto, Córdoba, Argentina.

El tiraje fue de 50 cd's más sobrantes para reposición.



ITSON

Educar para
Trascender