



15 y 16 de Octubre / Boca del Río

**Universidad Veracruzana**

Congreso de Investigación de AcademiaJournals.com

# **VOLUMEN IV**

## **Negocios**

Copatrocinado Por



Universidad Veracruzana



Instalaciones de la USBI  
Universidad Veracruzana  
Boca del Río, Veracruz, México

*"Compartiendo el Conocimiento de mi Disciplina al Mundo"*

ISSN 1946-5351 (online)  
ISSN 1948-2353 (CD-ROM)

## Relaciones México-China y oportunidades de negocios

Mtro. Jorge Antonio Acosta Cázares<sup>1</sup>, Mtra. Haydeé Zizumbo Ramírez<sup>2</sup>, Mtra. Margarita Valle León<sup>3</sup>

**Resumen**—Los acercamientos entre México y China datan del siglo XVI con la ruta marítima de la seda y la Nao de China, las relaciones diplomáticas entre estos dos países se dan en la época del Porfiriato<sup>4</sup>, cuando en el año de 1899 se firma un acuerdo de amistad, comercio y navegación. A partir de este momento las relaciones México-China han atravesado por una serie de etapas que han marcado de manera importante los aspectos diplomáticos y comerciales entre ellos. Pese a las barreras geográficas, culturales y de idioma, es posible ampliar los negocios y el comercio con ellos. El propósito del presente trabajo es analizar las posibilidades de establecer nuevos negocios con ese país.

**Palabras claves**—Relaciones proporcione cuatro o cinco palabras que servirán para identificar el tema de su ponencia, separadas por comas.

### I. INTRODUCCIÓN

Recientemente se me preguntó por qué había participado en el curso de cultura y negocios con China organizado por el centro de estudios China Veracruz de la Universidad Veracruzana, la respuesta fue al parecer simple: Predecir el futuro es algo fascinante para los economistas, pero no es tarea fácil, las respuestas a la interrogante, de qué se espera en el futuro, pueden ser tan interesantes como visionarias, en mi caso intenta ser visionaria, creo que China está llamada a ser potencia mundial en 20 o 30 años junto con la India y Brasil, el flujo de capital y el crecimiento económico se concentrará mayormente en Oriente, el idioma chino se hablará en la mayor parte de las negociaciones comerciales internacionales y posiblemente sea el idioma principal en la Internet, eso sin contar que, según Keith B. Richburg, cerca de tres cuartas partes de la humanidad se concentrará en unas 100 <<megaciudades>> encabezadas por las metrópolis chinas de Shanghái, Tianjin y Chongqing (Wallace Mike 2008).



Figura 1. Avenida Wangfujing en Beijing.

En este sentido creo que es un gran acierto de la Universidad Veracruzana haber creado el Centro de Estudios China Veracruz adelantándose 20 años en el acercamiento a las relaciones comerciales y culturales de ese gran país

<sup>1</sup> Mtro. Jorge Antonio Acosta Cázares, Profesor de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana, Región Veracruz, México. [joacosta@uv.mx](mailto:joacosta@uv.mx) (autor corresponsal)

<sup>2</sup> Mtra. Haydeé Zizumbo Ramírez, Profesora de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana, Región Veracruz, México. [hizumbo8@hotmail.com](mailto:hizumbo8@hotmail.com)

<sup>3</sup> Mtra. Margarita Valle león, Profesora de la facultad de Contaduría de la Universidad veracruzana, Región Veracruz, México. [margaritavalleleon@yahoo.com.mx](mailto:margaritavalleleon@yahoo.com.mx)

<sup>4</sup> En la Historia de México, se denomina **Porfiriato** al periodo de 31 años durante el cual gobernó el país el general Porfirio Díaz en forma intermitente desde 1876, con la pequeña interrupción del presidente Manuel González, quien gobernó de 1880 a 1884, hasta mayo de 1911, en que renunció a la presidencia por la fuerza de la Revolución Mexicana.

y la región asiática. Sin lugar a ninguna duda, este acercamiento permitirá ampliar las relaciones de intercambio y de negocios entre México y China, en donde el Estado de Veracruz y jugará un papel importante.

## II. LAS RELACIONES ENTRE MÉXICO Y CHINA

### ***Antecedentes históricos***

No se tiene una seguridad de que se haya dado algún tipo de encuentro entre los antiguos habitantes de América y los antiguos chinos, sin embargo hay escritos que describen que los mayas podrían ser descendientes de los chinos. Una revolucionaria tesis postulada por Hu Chundong, catedrático de Antropología de la Universidad de Pekín, así lo revela tras años de investigaciones, Chundong afirma haber encontrado testimonios escritos que hablan de una expedición realizada por marineros chinos durante la era de la dinastía Tang (618-907) a un lejano país llamado Fusang, el cual, según el erudito, corresponde a un territorio repartido en la actualidad entre México y Guatemala. Pero parecen existir muchas más coincidencias. Chundong ha estudiado los jeroglíficos mayas y asegura haber encontrado similitudes con los antiguos dialectos del suroeste de China. Por si todo esto fuera poco, el investigador ha encontrado semejanzas entre la artesanía de ambas culturas, lo interesante de esta tesis es que Li Ling, maestra del idioma chino en el Centro de Idiomas del Campus Mocambo de la Universidad Veracruzana, comenta que los habitantes de Papantla, ciudad del Estado de Veracruz, en donde se asientan grupos de la cultura Totonaca, pueden aprender muy bien el idioma chino, ella se percató de esto cuando negociaba con ellos la compra venta de sus artesanías en una visita que realizó a este lugar para conocer esa cultura.

Con mayor certeza de información, existen archivos escritos chinos y mexicanos, en los que menciona que los primeros contactos comerciales entre China y México datan del siglo XVI, cuando los galeones de Manila o Nao de China navegaban el Océano Pacífico, contribuyendo a las relaciones comerciales entre estos países, así como la amistad entre ambos, ayudando, además a canalizar intercambios entre Oriente y Occidente. La primera Nao de China que arribó a Acapulco fue el galeón San Pablo. La fecha exacta fue el 18 de octubre de 1565. Desde entonces, las Nao de China, cargada de mercancías de porcelana y tejidos de seda de China, desafiando oleadas, llegaba a México pasando por Manila, abriendo de este modo la ruta de la seda (Dussel Peters, Enrique y Trápaga Delfin Yolanda, 2007).

### ***Relaciones diplomáticas entre México y China***

Lo que si está documentado es que México y China tienen su primer acercamiento diplomático en el año de 1899 cuando se firma en Washington el primer tratado el 14 de diciembre, acuerdo de amistad, comercio y navegación. Eugenio Anguiano Roch menciona al respecto que durante más de un siglo se han mantenido las relaciones de México con esa nación, con algunas interrupciones debido a situaciones críticas internas de cada país, como la revolución mexicana y la revolución China que derrocó a la última dinastía imperial que duró 16 años (Dussel Peters, Enrique y Trápaga Delfin Yolanda, 2007).

Según Eugenio Anguiano Roch, las relaciones entre México y China, a partir de la firma del primer tratado se han dado en siete etapas (primera etapa 1899-1927, segunda etapa 1928-1945, tercera etapa 1946-1949, cuarta etapa 1959-1971, quinta etapa 1972-1981, sexta etapa 1982-2000 y séptima etapa 2000-2006) para describir éstas hace un interesante recuento de la historia de dichas relaciones en donde establece un marco de referencia importante para entender por qué esa relación ha sido relativamente prolongada y continua, pero también compleja. Desde su perspectiva, los factores políticos, tanto internos de cada país como los del entorno global, han dominado sobre los económicos,

pero finalmente no han tenido importancia relevante en ninguno de los dos países. Para Anguiano, al igual que la opinión de muchos otros como es el caso del Centro de Estudios China Veracruz, existen elementos objetivos suficientes para que en el futuro se construya una relación bilateral económica y política verdaderamente significativa en el contexto de los intereses de cada uno de los dos países (una octava etapa escribiría Anguiano).

### III. OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS

#### *Relaciones económicas y comerciales y cooperación económica y tecnológica*

México es el segundo socio comercial de China en América Latina. En 2002 el comercio bilateral totalizó US\$3.970 millones; de esta suma, las exportaciones chinas fueron de US\$2.860 millones, para un aumento de 60% sobre el año anterior, y las importaciones chinas fueron de US\$1.110 millones, para un incremento de 46,5%. México es el mayor de los países latinoamericanos importadores de mercancías chinas.

En el lapso enero-noviembre de 2003 el comercio bilateral se elevó a US\$4.490 millones; de esta cifra, las exportaciones chinas fueron de US\$2.970 millones, y las importaciones chinas, de US\$1.520 millones. China exporta a México principalmente productos de alta y nueva tecnología, prendas de vestir, productos mecánicos y eléctricos y productos de las industrias ligera y textil e importa de ese país productos de alta y nueva tecnología, productos mecánicos y eléctricos, piezas de equipos de procesamiento de datos automáticos, laminados de acero, circuitos integrados y componentes microelectrónicos.

En septiembre de 2001, China y México alcanzaron el convenio bilateral sobre el ingreso de China a la Organización Mundial del Comercio (OMC), y México se comprometió a cancelar las medidas de antidumping en contravención a las estipulaciones pertinentes de la OMC a seis años del ingreso de China en la organización.

La cooperación económica y tecnológica entre ambos países comenzó en los 1980. Por ahora, en México hay 46 empresas de capital chino, con una inversión acordada de US\$173 millones, incluyendo US\$167 millones de la inversión china. Y México tiene 53 proyectos de inversión en China, con una inversión efectiva de US\$14,47 millones.

La balanza comercial de México con China ha tenido un comportamiento negativo en su saldo, tal como podemos observar en el cuadro 1, de 1999 al 2007. Lo anterior sido negativa

Periodo	Exportaciones	Importaciones	Intercambio	Saldo
1999	126,345	1,921,062	2,047,407	-1,794,717
2000	203,592	2,879,624	3,083,216	-2,676,032
2001	281,782	4,027,259	4,309,041	-3,745,477
2002	455,942	6,274,386	6,730,328	-5,818,444
2003	463,024	9,400,837	9,863,861	-8,937,813
2004	466,733	14,457,727	14,924,460	-13,990,994

Cuadro 1 México: Balanza Comercial con China (Miles de dólares)

Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de economía

No es requisito presentar una ponencia en el congreso para participar. Muchos profesionales acuden con el propósito de informarse sobre los últimos desarrollos en su área y también para establecer y cultivar importantes contactos profesionales. El autor que envía el manuscrito se hace responsable de representar a sus coautores y hacerles llegar cualquier correspondencia con AcademiaJournals.com. Así mismo, los autores certifican que el material que se publica es inédito.

Los autores deberán apegarse a los lineamientos de formato de la revista. Los autores tiene la obligación de preparar una revisión bibliográfica.

### ***Cultura China y negociación: la importancia del Guanxi***

Para los chinos la negociación es parte importante de su cultura al igual que otros países asiáticos como Corea, China, Japón, Singapur y Taiwan, así como las comunidades chinas asentadas en otros países, comparten la herencia del Confucianismo y su fuerte componente ético. De acuerdo con esta tradición, existen cinco relaciones principales o *wu-lun* que regulan todas las demás relaciones sociales: emperador-súbdito, padre-hijo, esposo-esposa, hermano mayor-hermano menor y amigo-amigo. Con el fin de asegurar la armonía social, el orden y la estabilidad se requiere la existencia de conductas adecuadas y se da en la práctica del *guanxi* o conexiones sociales, el *guanxi* es una combinación de dos caracteres chinos: *guan* y *xi*. *Guan* significa puerta o salida, mientras que *xi* significa atar. En sentido amplio, este término hace referencia a las relaciones o conexiones sociales basadas en el interés y beneficio mutuo. El término *guanxi* posee varias connotaciones. En el sentido más general, *guanxi* simplemente son relaciones. Una segunda acepción hace referencia a un conjunto de relaciones que funcionan de acuerdo con unas normas de reciprocidad. Otra utilización del término muestra una connotación peyorativa en tanto que se refiere «al uso de la autoridad de una persona con el fin de obtener beneficios económicos o políticos por parte de una persona o personas carentes de ética»

En el sentido positivo, el término *guanxi*, refiere a un a un tipo especial de relación que une a varias partes en un intercambio recíproco de favores y obligaciones mutuas. Los intercambios que tienen lugar entre los miembros de la red del *guanxi* no son exclusivamente comerciales sino que también implican la reciprocidad de favores (*renqing*) y el mantenimiento del estatus social (*mianzi*). En este sentido, si una de las partes recibe un favor, entonces estará obligada a devolver en el futuro el favor recibido previamente. La violación de esta norma de reciprocidad y de obligación social dañará la reputación de la persona que la infrinja, conduciendo así a una pérdida de su prestigio social ( De Pablos Ordoñez Patricia).

### ***Oportunidades de negocios con China***

China se ha transformado fuertemente en su economía, con una serie de reformas definidas en su Asamblea Nacional ha realizado una conjunción de diversas políticas de fomento económico que han constituido un entorno activo para los negocios en China entre las que destacan:

- 1987 introducción de una reforma fundamental en la estructura de incentivos de las empresas estatales.
- 1993 introducción de reformas al sistema financiero. Se transformó a los bancos sectoriales en bancos comerciales tradicionales.
- 1997 cambios en la estructura de propiedad de las empresas estatales. Las empresas grandes permanecieron en control estatal.
- 1999 las empresas extranjeras empleaban sobre 20 millones de personas, lo que representa un 10% del empleo total en China en zonas urbanas
- Industrialización exportadora orientada, luego de reformas a las leyes y a la modificación del ambiente de negocios.
- La Inversión Extranjera Directa IED se liberalizó desde 1978, estableciéndose políticas y leyes para la atracción de Inversión y acelerar la transferencia tecnológica.

- 1980-1990 en el ámbito comercial las tarifas fueron reducidas sustancialmente.
- Las tarifas promedio no son particularmente altas y las restricciones cuantitativas a las importaciones han caído.
- Se aprobó la Ley de Joint Ventures y el establecimiento de Zonas Económicas Especiales ZEE
- Las ZEE se han constituido polos de desarrollo productivo y tecnológico a través de incentivos fiscales.
- Las exportaciones crecieron y se diversificaron en manufacturas intensivas en trabajo.
- China se convirtió en el país en desarrollo más importante para hospedar IED.
- Las ZEE atraen IED a través de términos favorables y de un clima propicio para los negocios.
- Las ZEE fomentan proyectos productivos intensivos en tecnología.
- Estrategia de Desarrollo Costero; industrias intensivas en trabajo en zonas costeras para exportación, luego de importar materias primas.
- Políticas preferenciales para las empresas en dichas zonas:
  - Reducción de 15% del impuesto al ingreso;
  - exención del impuesto al ingreso en 2 años si las empresas extranjeras se establecen por diez o más años;
  - reducción de 50% en el impuesto por los tres años siguientes; y,
  - exención de aranceles a la exportación e importación de equipo, instrumentos y aparatos para la fabricación de productos de exportación.

El mercado chino se encuentra en crecimiento y proceso de apertura, con una población de aproximadamente 1,300 millones, un incremento en los ingresos de los trabajadores, mejor mano de obra con capacitación y una disminución de la pobreza, China representa una oportunidad de negocio importante para México, por lo que los productores deben detectar sus correspondientes nichos de mercado oportunamente, para asegurar exportaciones a este país. Actualmente, hay ciertos productos que tienen demanda en el mercado de China y, en su mayoría, ésta será creciente.

#### **Agropecuaria y pesquera**

Carne de res y cerdo, frutas, legumbres, café, tabaco y aceites vegetales.

#### **Alimentos procesados**

Dulces y confitería, jugos, vinos de mesa y cerveza.

#### **Químico y farmacéutico**

Genéricos, fertilizantes, pigmentos, tinturas, químicos orgánicos y materias plásticas.

#### **Metalmecánico**

Laminados de acero, alambre y barra de cobre, y partes automotrices.

#### **Piel y textil**

Cueros y pieles, algodón, filamentos y fibras artificiales, alfombras de fibras sintéticas.

#### **Materiales para construcción**

Muebles y accesorios para baño, pintura y tubería.

### **IV. COMENTARIOS FINALES**

China inicia a partir de 1976 la liberalización gradual de su economía, dejando atrás las exportaciones de productos de baja calidad, para abordar las de artículos de alta

tecnología. Pero también se ha convertido en un gran consumidor ya que el tamaño de su mercado potencial, sus tasas de crecimiento consistentemente altas y su incorporación al OMC han hecho al país uno de los destinos principales de IED

El entorno de los negocios en China ha sido el resultado de un conjunto exitoso de políticas educativas y tecnológicas que ha permitido incrementar el valor agregado de sus productos, pero también un incremento en los ingresos de su población que cada vez más busca mejores satisfactores, México puede abordar la nueva realidad China concentrándose en los productos que demanden mayor valor agregado. Es el momento idóneo para que México comience a abordar el Mercado Chino.

## V. REFERENCIAS

Dusel Peters Enrique y Yolanda Trápaga Defín "China y México: Implicaciones de una nueva relación. México 2007. Nuestro Tiempo

Wallace, Mike. "Una mirada a nuestro mundo 50 años en el futuro. USA 2008. Grupo Nelson Inc.

Patricia Ordóñez de Pablos. LA IMPORTANCIA DE GUANXI, RENQING Y XINYONG EN LAS RELACIONES EMPRESARIALES EN CHINA: IMPLICACIONES PARA LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS. Tribuna de economía, octubre 2004, no. 818. [www.revistasice.com/cmsrevistasICE](http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE)

[/www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx).

## Recursos tecnológicos para la comunicación con el ejecutivo expatriado

Dra. María Pilar Acosta Márquez<sup>1</sup>, Dra. Eira López Fernández<sup>2</sup> y Dra. Eva Luz Espinoza Priego<sup>3</sup>

**Resumen**—Las tecnologías al igual que la comunicación son factores que inciden en el éxito de cualquier empresa multinacional. En este paper se presenta la importancia de las herramientas tecnológicas para la comunicación con el ejecutivo expatriado, así como también sus usos y los medios a través de los cuales se da la comunicación. Además se expone cómo la conectividad ha llegado a ser fundamental en la vida diaria y finalmente se muestra el papel de las telecomunicaciones en México y las conclusiones.

**Palabras claves**—conectividad, herramientas para la comunicación, medios de comunicación, expatriado.

### I. ANTECEDENTES

A través de la historia, las telecomunicaciones han ido evolucionando: la telegrafía, Telex con sus servicios de mensajería, la telefonía y recientemente la red de redes, Internet, además, de los servicios de banda ancha en el siglo XXI. Así, las redes de telecomunicaciones han ido desarrollándose paulatinamente, respondiendo a la demanda de la sociedad, que tiene sus necesidades perfectamente definidas y son los que moldean la nueva técnica según sus necesidades (Álvarez, 2007).

Los cambios más grandes se dan con la llegada de la telefonía móvil y el internet que se han convertido en herramientas de uso común para la sociedad en su vida diaria. Aunque la telefonía actualmente es el medio de comunicación más utilizado.

Los ejecutivos expatriados pueden administrar su tiempo y lograr un mayor provecho y eficiencia en su desempeño diario a través del uso de herramientas tecnológicas para la comunicación.

Para los expatriados distanciarse de la empresa matriz durante periodos de tiempo prolongados, puede producir una sensación de aislamiento y originar el efecto “*Out of sight, out of mind*”. Cuando el empleado se encuentra en un entorno laboral relativamente nuevo y desconocido experimenta dificultades de adaptación intercultural que se convierten en el desencadenante del comienzo de una insatisfacción laboral (Gómez y Fernández, 2005). Para ello, las empresas utilizan diversos mecanismos, como son: las herramientas tecnológicas para la comunicación, con el objetivo de conocer la adaptación de sus expatriados desde el punto profesional, personal y familiar.

Por lo tanto las herramientas tecnológicas para la comunicación son utilizadas tanto por las empresas para dar seguimiento a la adaptación de los expatriados como por los mismos expatriados para su enlace diario.

### II. MECANISMOS DE APOYO PARA EL SEGUIMIENTO DEL EXPATRIADO DESDE LA MATRIZ

Algunas empresas siguen el proceso de adaptación del expatriado tanto a nivel profesional, como personal y familiar (Gómez y Fernández, 2005). El seguimiento que realiza la empresa matriz puede ser:

---

<sup>1</sup> María Pilar Acosta Márquez es Profesora e Investigadora del Instituto de la Contaduría Pública de la Universidad Veracruzana, Zona Xalapa, [pilar\\_acosta@usa.net](mailto:pilar_acosta@usa.net) (autor corresponsal)

<sup>2</sup> Eira López Fernández es Profesora e Investigadora del Instituto de la Contaduría Pública de la Universidad Veracruzana, Zona Xalapa, [eira\\_lopez@usa.net](mailto:eira_lopez@usa.net)

<sup>3</sup> Eva Luz Espinoza Priego es Profesora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, Zona Xalapa, [evaluze@hotmail.com](mailto:evaluze@hotmail.com)



- Para seguir su adaptación
- Para apoyar la adaptabilidad de la familia del expatriado
- Mantenerlo al corriente acerca de las novedades que se presentan en la matriz
- Para informarlo de lo que ocurre en la empresa mediante un tutor.

El seguimiento y supervisión que realiza la empresa matriz al expatriado, lo hace apoyándose en los siguientes recursos:

- Por teléfono
- Internet
- Intranet
- Por correo electrónico
- Por videoconferencia
- Revistas Corporativas.

La empresa le mantiene al corriente de las novedades que se producen en la matriz a través del correo electrónico y la Intranet. La comunicación vía Internet o correo electrónico puede realizarse utilizando varios dispositivos, entre ellos: *blackberry*, *pocket PC* o *PDA*.

El *BlackBerry* es un dispositivo *handheld*<sup>1</sup> inalámbrico introducido en 1999 que admite correo electrónico, telefonía móvil, SMS<sup>2</sup>, navegación web, además es especialmente útil para los profesionales que están fuera de su oficina.

El *Pocket PC*, ordenador de bolsillo, también llamado PDA (*Personal Digital Assistant*), fue diseñado para ocupar el mínimo espacio y ser fácilmente transportable, ejecuta el sistema operativo Windows CE de *Microsoft* entre otros, el cual le proporciona capacidades similares a los PC de escritorio.

*Microsoft* sacó la línea al mercado en 1998, decidiendo denominarla *Palm PC*. Debido a una demanda de *Palm*, el nombre fue cambiado a *PocketPC*.

Los estudios de Gómez y Fernández (2005) muestran que las empresas se preocupan más por la capacidad para adaptarse a otras culturas y del factor familia (que le proporciona un equilibrio emocional y afectará de forma directa su rendimiento profesional). Las empresas valoran en los candidatos, ante todo, la trayectoria profesional y los conocimientos técnicos. Mientras que la capacidad de adaptación intercultural ocupa el séptimo lugar en las preocupaciones de la empresa, los empleados la sitúan en tercera posición. También manifiestan que el medio más utilizado por las empresas para comunicarse con los expatriados son el teléfono y la Intranet, y los profesionales opinan que son el correo electrónico y la Intranet. De estos resultados se puede decir que la iniciativa de ser informado surge del expatriado que, individualmente, se preocupa por conocer los acontecimientos o cambios organizativos que afectan a la empresa en nivel mundial, empleando la Intranet corporativa, en el caso que sea posible. Por otra parte, enviar un mensaje por correo electrónico es más rápido y práctico, pero una llamada de teléfono efectuada desde el departamento de recursos humanos es más efectiva y menos impersonal, aunque se utiliza en menor proporción dado su costo.

### III. MECANISMOS DE APOYO PARA LA COMUNICACIÓN DEL EXPATRIADO

Una de las estrategias para que una empresa o cualquier relación funcione es la COMUNICACIÓN. La incorporación de la tecnología en todos los ámbitos de la vida social es la forma cotidiana de lo nuevo,

<sup>1</sup> Éste término significa llevar a mano y su nombre completo es "*handheld computer*", computadora de tamaño suficientemente pequeño para ser sostenida en la mano o guardada en el bolsillo.

<sup>2</sup> Short Message Service. Es el servicio de mensajes cortos, este servicio está disponible en los teléfonos móviles y permite el envío de mensajes cortos (también conocidos como mensajes de texto) entre teléfonos móviles y otros dispositivos de mano.

alterando las formas tradicionales de convivencia y comunicación de la sociedad actual. En las diferentes actividades económicas crece el uso de las TICs (Tecnologías de Información y Comunicación) para la correcta toma de decisiones, donde la comunicación contemporánea se ha convertido en un elemento estratégico y prioritario.

¿Cómo podría darse la comunicación con la sociedad (familiares, jefes, clientes, colaboradores, amigos, etc.) en todo el mundo si no hubiera herramientas de la comunicación? En la Revista FORTUNE (2006) se muestra cómo los altos ejecutivos administran su tiempo y sacan mayor provecho y eficiencia en su trabajo diario con el apoyo de las herramientas tecnológicas para la comunicación. Ellos confirman la importancia de estos medios en su desempeño diario y afirman que el tener la mayor cantidad de recursos los hace más eficientes, y rápidos en la toma de decisiones y su ejecución. De esta forma ejercen su trabajo con y gracias a la tecnología de punta.

En entrevistas realizadas con expatriados (Vega y Arévalo, 2005) afirman que nunca pierden contacto gracias a las tecnologías de comunicación y que su vida completa está atada a internet: contactos, periódicos, noticias, bancos o banca por internet, inversiones o cuentas de servicios mensuales. Algunos de los recursos de apoyo para la comunicación del expatriado son:

- Internet
- Telefonía celular.

#### IV. CONECTIVIDAD

Para los expatriados las tecnologías de conexión son fundamentales. En caso de un viaje de negocios, el 74 por ciento de los entrevistados se preocupa primero por llevar un celular y sólo un 9 por ciento por ver qué corbata pondrá en la maleta (Vega y Arévalo, 2005). La conectividad que se logra depende de la infraestructura y su efectividad de Telecomunicación del territorio en el que se encuentre el expatriado. El índice *Connectivity Scorecard* representa la dimensión total de uso de las tecnologías de conectividad por parte de los gobiernos, negocios y consumidores, es decir, cables de cobre, líneas de fibra óptica, teléfonos móviles y PCs que hoy apuntan a la economía de la información e inciden de manera directa en el desarrollo social y económico. En este índice los países son clasificados con respecto al mejor de su categoría, si un país fuese el más alto en todas las dimensiones, obtendrá un puntaje de 10.00. Estados Unidos encabeza un grupo de 16 economías impulsadas por la innovación (así definidas por el Foro Económico Mundial), a pesar de que su calificación es de 6.97. La naturaleza innovadora del *Connectivity Scorecard*, está ilustrada por el hecho de que Corea, que califica típicamente alto en otros índices, ocupa aquí el lugar número 10 de la lista con un puntaje de sólo 4.78.

Dice Leonard Waverman, profesor de economía en la *London Business School* y creador de *Connectivity Scorecard*, que cada país analizado debe llevar a cabo cambios sustanciales para conseguir un puntaje ideal en conectividad. Además que los países deben considerar la infraestructura y su uso como una norma combinada para incrementar los beneficios sociales y económicos derivados de la conectividad (Figueroa, 2007).

En una lista de nueve naciones, encabezada por Rusia con una calificación de 6.11, donde fueron clasificadas como economías de recurso o impulsadas por la eficiencia. El alto nivel de alfabetización, junto con un sólido puntaje en varias de las mediciones de uso e infraestructura, especialmente en uso de móviles, Malasia en segundo y México en tercero con 4.37.

Un estudio realizado por Crandall y Jackson (Figueroa, 2007) muestra un beneficio económico a largo plazo de \$500 mil millones de dólares para Estados Unidos por la universalización en el uso de comunicación de banda ancha. Dado lo anterior se puede inferir que el beneficio mundial es exponencialmente alto.

La métrica y los resultados anteriores deben servir para que las diferentes economías del mundo reflexionen sobre el uso que hoy dan a la conectividad y los cientos de miles de millones de dólares en beneficios económicos y desaprovechados por ineficiencias.

Dada la importancia de la conectividad en la vida diaria del expatriado, éste debe estar preparado para aprovechar el avance de telecomunicaciones del país extranjero o para adaptarse a lo que exista en el mismo.

## V. TELECOMUNICACIONES EN MÉXICO

Las comunicaciones son una estrategia para las empresas. Sin embargo, aún presentan diferentes retos en nuestro país. Dentro de las tecnologías estratégicas que enlista Gartner como aquellas con un potencial de impacto significativo en las empresas en los próximos tres años, sitúa en segundo lugar a las Comunicaciones Unificadas (Figueroa, 2007).

Durante el cuarto trimestre de 2008, el sector de las telecomunicaciones registró un crecimiento de 14.2 por ciento anual, dato que representa una desaceleración de poco más de 10 puntos porcentuales respecto del trimestre inmediato anterior y que representa la tasa más baja del sector en seis años (Comisión Federal de Telecomunicaciones, 2009). Ya que durante el tercer trimestre de 2007, el sector telecomunicaciones registró la tasa de crecimiento anual más importante desde hace siete años al aumentar 31.1 por ciento en comparación con el mismo periodo del año anterior. El documento elaborado por la Comisión Federal de Telecomunicaciones (COFETEL) resalta que este comportamiento se explica por el repunte del tráfico de telefonía móvil, la fortaleza permanente de la industria de trunking y la fase de expansión experimentada por el segmento de provisión satelital (International Communication Union, 2007).

En México se tendrán que ir buscando soluciones en telecomunicaciones para ir ofreciendo conectividad en los lugares más apartados e ir actualizando la existente.

## VI. CONCLUSIONES

Las computadoras han dejado de ser simples máquinas para el procesamiento de datos y se han convertido en uno de los principales medios de comunicación, después de la telefonía móvil. Los expatriados reconocen que ejercen el trabajo con y gracias a la tecnológica de punta. Cuando los expatriados no reciben información de la empresa matriz puede deberse a un seguimiento informal de la misma empresa, al no haberse institucionalizado una política de comunicación entre la empresa matriz y el expatriado. Esta situación provoca en los expatriados, una sensación de aislamiento. Los países mejor conectados serán aquellos que tengan un desarrollo avanzado en tecnologías para la comunicación.

El tema de la conectividad ha alcanzado cada vez más importancia para cualquier país y la conexión está disponible a través de diversos proveedores de Internet. La calidad del acceso a Internet dependerá de la ubicación territorial y la penetración de las telecomunicaciones en el lugar, dado que los países y regiones del mundo no funcionan con la misma tecnología.

## VII. REFERENCIAS

Álvarez, Clara Luz.. Historia de las Telecomunicaciones en México. *Revista del Doctorado en Derecho*. Universidad Panamericana. Sep. 24, 2007.

Comisión Federal de Telecomunicaciones (CFT). Comunicado de prensa. 19 marzo de 2009. [www.cft.gob.mx/wb/Cofetel\\_2008/032009](http://www.cft.gob.mx/wb/Cofetel_2008/032009).

Figueroa Angélica. ¿Qué falta en México para que despeguen las Comunicaciones Unificadas?. <http://mundocontact.wordpress.com>. Nov. 10 2007. Accesado Enero 2008.

Fortune Revista. La tecnología; su importancia en nuestro desempeño diario. April 28, 2006. <http://blogs.strat-cons.com>. Accesado Enero 2008.

Gómez López-Egea Sandalio y Fernández Prieto Lourdes. Políticas de expatriación y repatriación en multinacionales: visión de las empresas y de las personas. IESE Business Scholl-Universidad de Navarra. 2005.

International Communication Union (ITU). <http://www.itu.int/ituweblogs/treg/PermaLink,guid,564a468a-673f-441d-b53c-3e25f744979d.aspx>. 2007. Accesado Enero 2008.

RAE (Real Academia Española). Diccionario de la Lengua española. 2001. Vigésima segunda edición. Accesado 2008.

Vega Carolina y Arévalo Santiago Violeta. Móviles y conectados. La prensa gráfica. 13 Dic 2005. <http://achive.laprensa.com.sv>. Accesado Enero 2008.

## UNA METODOLOGÍA INTEGRAL PARA LA AUTOGESTIÓN ORGANIZACIONAL

MBA Fernando Aguirre y Hernández<sup>1</sup>, MC. Gabriela Cabrera Zepeda<sup>2</sup>, LI Noemí del Carmen Tenorio Prieto<sup>3</sup>

**Resumen**— En México el 94 % de la economía es movida por las PYMES y esto es una gran oportunidad para los coach dedicados a la estructuración de planes de desarrollo organizacionales integrales, ya que, por ser estas empresas resultado de un negocio normalmente de origen familiar, se han ido manteniendo mediante el enfrentamiento de las amenazas y satisfaciendo las necesidades conforme se van presentando lo que en ocasiones tiene consecuencias desastrosas para estos negocios por no tener la infraestructura mínima de un análisis de sus entornos; mucho menos de un plan de estrategias que sirva para enfrentar estas amenazas y que establezca como aprovechar las oportunidades, este modelo de gestión organizacional inicia con el diagnostico del entorno para definir el rumbo de la empresa y llevarla por caminos explorados usando herramientas específicas. Enfrentar todo este maremágnum de amenazas y competencias para poder satisfacer las exigencias de los mercados no solo locales sino internacionales por supuesto, depende de la mentalidad y la cultura de sus empresarios, un trabajo que puede ser aplicado a cualquier negocio que cuente con una estructura organizacional adecuada y pueda ser capaz de seguir un plan definido hacia el éxito. El trabajo concluye con aplicaciones reales en organizaciones que Diseñan, cuantifican y controlan un plan integral para asegurar la permanencia de la empresa en el mercado competitivo.

**Palabras claves**—Gestión, plan estratégico, cuadro integral de mando, estrategias difusas.

### Introducción

La economía puede transformarse haciendo aquello que más convenga y nos guste hacer, pero diseñando un escenario mejor y diferente al presente, tomando en cuenta la velocidad del cambio.

Las necesidades de cambios empresariales se incrementan día con día. La competitividad generada por la globalización se ha convertido en el quehacer diario de las organizaciones. Las empresas pequeñas, familiares y medianas son, principalmente, los focos rojos que merecen atención y aplicación de estrategias que les permitan la permanencia en el mercado. Es necesario hacer algo para disminuir la desaparición de esos negocios que representan el motor más importante de la economía mexicana.

¿Por qué cierran, quiebran o desaparecen las pequeñas y medianas empresas?



Figura 1. La velocidad del cambio provoca lo difuso

<sup>1</sup> FERNANDO AGUIRRE Y HERNANDEZ Profesor investigador de la División de Posgrado del Instituto Tecnológico de Orizaba,. Email: [faguirre01@gmail.com](mailto:faguirre01@gmail.com)

<sup>2</sup> GABRIELA CABRERA ZEPEDA jefa de la división de posgrado del Instituto Tecnológico de Orizaba. Email: [gcabrera@itorizaba.edu.mx](mailto:gcabrera@itorizaba.edu.mx)

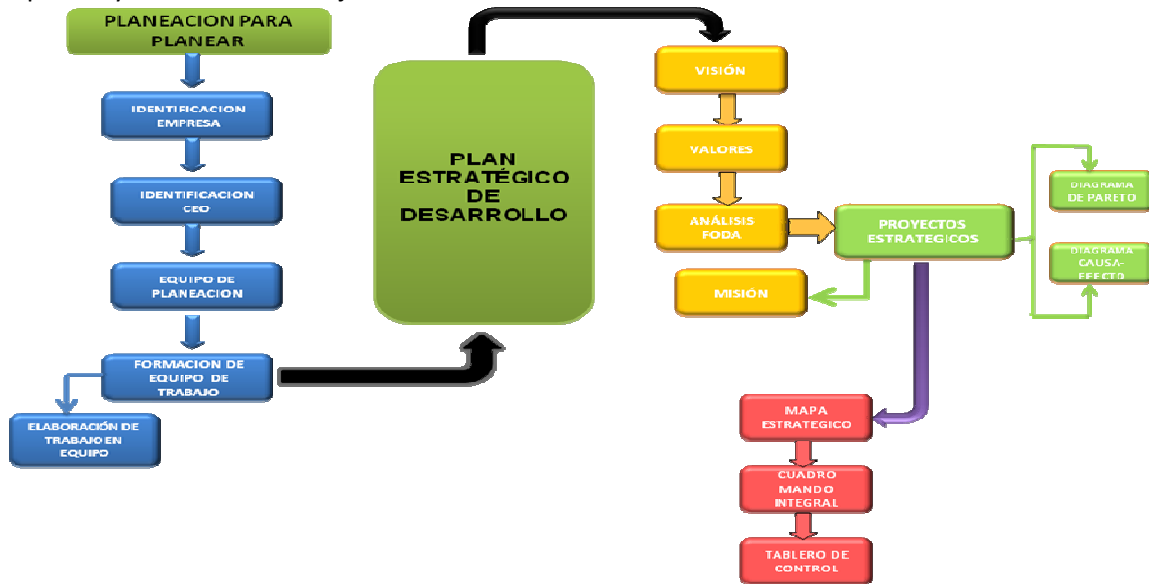
<sup>3</sup> La Lic. NOEMÍ DEL CARMEN TENORIO PRIETO Profesor de tiempo completo del Instituto Tecnológico de Veracruz, Email: [ntenorio2008@gmail.com](mailto:ntenorio2008@gmail.com).

Tienen energía y recursos, pero les falta aplicar la naturaleza plena de la cultura organizacional, pudiera ser por desconocimiento del negocio, de aplicación de estrategias, de la forma concreta y sistemática para construir una organización o por, simplemente una falta de planeación estratégica.

## I. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

### METODOLOGÍA PARA LA AUTOGESTIÓN ORGANIZACIONAL

Nuestro modelo de trabajo muestra quince pasos perfectamente diferenciados y estructurados en tres etapas muy marcadas en su ejecución.



Gráfica 1. Mapa mental de la gestión estratégica

#### Planeación Estratégica Aplicada

A través de 25 años he trabajado intensamente con la *Planeación Estratégica Aplicada* (PEA) en diferentes organizaciones, siempre en la búsqueda de logros empresariales, como un intento para evitar la mortalidad de empresas pequeñas y medianas o familiares, que de cada 100 que nacen, el 80% muere.

A medida que se ha avanzado, se ha intentado perfeccionar la sistematización del modelo de PEA. Los resultados han sido de éxito, demostrando con hechos bien fundamentados, que, profundizar en el Plan de Desarrollo Estratégico (PDE), no sólo conduce a resultados concretos, sino también mueve los paradigmas gerenciales y los direcciona hacia los principios de una organización visionaria.

El primer paso es el Mapa mental de la gestión estratégica es la selección de la empresa que permitirá la ejecución del proyecto.

#### En qué consiste la selección de la empresa

La selección de la empresa implica analizar las características que presenta la estructura de la organización, para saber si responde a las expectativas de la Planeación Estratégica. Cada organización tiene una estructura propia, la que determina la elección de la estrategia. Es importante que la estrategia elegida sea viable.

Para analizar la empresa, se puede tomar la técnica de investigación del método aristotélico de las cuatro causas:

1. ¿Qué elementos forman la empresa?

2. ¿Qué es lo que da unidad a esos elementos?
3. ¿Cuál es la causa que produce esa unidad?
4. ¿Qué fines persiguen la empresa y cada uno de los elementos que la forman?

#### I. **Contacto con el Director Ejecutivo o dueño de la empresa (CEO)**

El segundo paso de la gestión estratégica es lograr el contacto con la alta dirección, dueño del negocio o Chief Executive Officer (CEO), para asegurar el compromiso organizacional. Este punto se convierte en el requisito más importante del plan estratégico, si no se cubre, entonces, no hay proyecto.

***“Decidir el futuro de una organización es tarea de la alta dirección”***

#### **Equipo de planeación**

Para llegar al equipo de planeación es importante conocer, en primer término, el concepto de equipo. Concepto de equipo, según William Dyer, *“es un conjunto de personas que debe depender de la colaboración del grupo para que cada uno de los miembros experimente el éxito óptimo y se alcancen las metas”*

Para que la metodología tenga éxito se necesita gente comprometida para lograr resultados positivos, por lo que es necesario que el CEO determine el equipo de planeación que serán los líderes de opinión dentro de la empresa. Se recomienda elegir a los ejecutivos de áreas o departamentos

El equipo de planeación se conformará por 7 ó 12 integrantes, no limitado, se pueden modificar de acuerdo con las necesidades propias de la organización.

#### **Elaboración del trabajo en equipo**

En este punto se definen los objetivos del proyecto estratégico de desarrollo, la disponibilidad de recursos y esfuerzos que asegurarán el éxito del trabajo en equipo.

¿En qué consiste cada uno de los objetivos estratégicos?

- Disponibilidad de recursos. Se refiere a la interconexión de fuerzas de energía por parte de la organización, para reunir la información necesaria, indispensable para elaborar el diagnóstico de la empresa.
- Esfuerzos del personal. Entendido como los roles que desempeñarán los miembros del equipo de trabajo

#### **Plan Estratégico de Desarrollo**

El plan estratégico de desarrollo consiste en desarrollar el procedimiento sobre del que se sustentarán los estratos de la planeación estratégica. Implica analizar la estructura de la empresa, su porvenir conjuntar sus aspiraciones y vislumbrar el mañana, considerando que el futuro es incierto.

La sobrevivencia de la organización es la etapa que pone de manifiesto las metas, los objetivos, los planes de la organización y la contribución que hará el equipo staff para llevar a la empresa al peldaño del éxito.

El plan estratégico de desarrollo comprende la estructura y orden siguiente:

- a. Elaboración de la visión organizacional.
- b. Redacción de los valores de la organización.
- c. Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
- d. Elaboración de los proyectos estratégicos (diagramas: Pareto y causa-efecto).
- e. Elaboración de la misión organizacional.

La visión, valores y misión se consideran los tres elementos del pensamiento estratégico porque se vinculan directamente a la estrategia empresarial. Su objetivo es movilizar las capacidades y talento de los equipos hacia el logro empresarial.

El pensamiento estratégico es la parte espiritual de la organización, la que motiva, inspira y guía la acción correcta, en el momento correcto y en el tiempo correcto.

### Visión

#### ¿Qué es la visión?

La visión se encuentra anclada en uno de los cinco sentidos: la mente. La visión es una imagen mental de un futuro deseado. En la infancia, la proyección hacia un futuro era un quehacer diario: “yo seré músico”, “yo seré doctora”, “yo seré marino”, “yo quiero ser bombero”. Con los años, esa frecuencia se reduce y es difícil escuchar, hoy, en los adultos esa visión positiva de futuro, por ejemplo:

- ✓ “Aprender el idioma de otro país”.
- ✓ “Estudiar una segunda carrera profesional”.
- ✓ “Viajar por todo el mundo con mi familia”.

Una visión es la necesidad de descubrir el sentido de la existencia a través de acciones. Abraham Maslow, fundador de la corriente humanística, acertadamente señaló:

***“El futuro también existe actualmente en la persona, bajo la forma de ideales, esperanzas, deberes, tareas, planes, objetivos, potencialidades no realizadas, misión, hado o destino”.***

### Valores

#### ¿Qué es un valor?

Los valores son los principios sobre de los cuales debe fundarse toda acción o actividad de una empresa o negocio: la integridad, el amor, la libertad. Un valor es lo que yo acepto vivir a cambio de lo contrario.

Valor es:

***“La actitud personal que yo adopto a cambio de otra, por lo menos con una vivencia positiva”.***

### Importancia de los valores

Se entiende que toda organización posee valores. Lo ideal es pasar esos valores tácitos a explícitos y que la empresa trabaje sobre la base de ellos, porque se reduce el riesgo para la sociedad y para sí misma. La importancia de los valores es el punto de partida para clarificar la misión organizacional.

#### ¿Cómo se estructuran los valores?

La definición de valores no es fácil, sobre todo, cuando el equipo de trabajo no está orientado a una aspiración plena, por lo que el significado del valor debe ser introducido de manera bondadosa para propiciar el crecimiento del individuo.

Los valores norman el quehacer diario, guían la actuación del individuo. Los valores se viven en cada momento y en cualquier lugar. Por lo tanto, los valores deben constituir la estructura sobre de la cual se guiará la visión de la empresa.

### Análisis FODA

El análisis de recursos con los que se cuenta para lograr llegar exitosamente a la visión se realiza bajo cuatro vertientes:

1. Fortalezas
2. Oportunidades
3. Debilidades
4. Amenazas

#### Objetivo del FODA.

El objetivo del FODA es la conversión de todos los datos asociados en cada elemento en información procesada, la que se convertirá en la materia prima para la toma de decisiones estratégicas. La



exploración e identificación de los elementos del FODA debe ser minuciosa. A menudo ocurre que, se confunde la información principal de la accesoria, colocándola en el área incorrecta. Algunas formas para poder identificar correctamente la información, son:

- Conocer a fondo la organización.
  - A qué se dedica
  - Qué produce
  - Para quién lo produce
  - Porqué lo produce
  - Cómo lo produce
  - Con qué lo produce
- Distinguir los factores internos y externos
- Dimensión de lo positivo y lo negativo
- Lo bondadoso de lo defectuoso
- Lo que se puede controlar y lo que no

El análisis del FODA implica analizar el entorno de la organización. Entendiendo a la organización como un sistema. El entorno a considerar es:

1. Macro entorno
2. Industria
3. Tecnología
4. Competencia
5. Entorno interno

### **Proyectos Estratégicos**

Los proyectos estratégicos es la conversión de la visión hacia una realidad organizacional. La medición del FODA es la herramienta que permite la conversión de sus elementos a proyectos estratégicos. Los proyectos estratégicos serán el punto de arranque para proponer acciones estratégicas en la organización.

### **¿Cómo se elaboran los proyectos estratégicos?**

La conjunción de los elementos del FODA en varios grupos usando diagrama de afinidad de acuerdo con su concordancia tiende a dar nombre a cada proyecto. Conforme se avanza en la agrupación, se van numerando y ordenando de acuerdo con su grado de importancia.

### **Misión organizacional**

La misión de la organización es el enunciado que justifica la existencia de la empresa o negocio, su plataforma que la sostiene y los recursos que la harán cumplir su objetivo. La misión se constituye en la actividad económica que se realiza y que determina su funcionamiento. Nolan, Pfeiffer y Goodstein definen la misión como:

***“La declaración de la misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocios en las cuales se involucrará la empresa y las estrategias mediante las cuales operará; establece el campo en el cual competirá y determina la manera como asignará los recursos y cuál será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro”.***

La misión debe reflejar los valores, las creencias y filosofía de la organización, dirigida siempre hacia la visión. La entrada de los proyectos estratégicos será procesada en la misión para obtener un buen producto final.

A partir de estos fundamentos, el equipo de trabajo debe hacer el primer intento para formular la misión organizacional en un borrador. La misión es perfectible y modificable, a diferencia de la visión que debe ser casi permanente porque los sueños no pueden modificarse en cada momento.

### **Jerarquización de proyectos**

La jerarquización de proyectos se realiza con base en la estructura que lo formó, tomando como marco de referencia los medios o recursos para alcanzarlos y un análisis de Pareto. Por lo que se abordan y ordenan mediante el uso de elementos cuantitativos con otros de naturaleza menos exigente.

El orden para realizar esta actividad se grafica de la siguiente forma: dar el número 1 al proyecto más importante en número "n" al de menor importancia, cada líder de opinión asigna su distribución, luego obteniendo las sumas puede visualizarse que el proyecto de menor suma es el más urgente, como consecuencia el de mayor suma será el menos importante desde la perspectiva específica del equipo de planeación.

### **Diagrama causa efecto**

El diagrama causa efecto tiene la función de relacionar en primer lugar todos los proyectos con la misión y la visión con la finalidad de iniciar el trabajo de control y poder visualizar la cantidad de acciones y objetivos estratégicos sobre los cuales hay que trabajar para conseguir que la estrategia se convierta en el quehacer diario de todos.

### **Mapa estratégico**

Esta herramienta permite visualizar cada uno de los proyectos y sus objetivos estratégicos cuya función es iniciar la visualización de los indicadores de gestión que se deben ir diseñando e identificando, partiendo de los macro hacia los indicadores detallados.

### **Cuadro de mando integral**

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que nos guía como implementar la estrategia y la visión de una organización a partir del establecimiento de un conjunto de indicadores. Pone énfasis en la consecución de objetivos e incluye inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos.

Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. El sistema muestra cómo es posible trasladar la visión a la acción, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, todo lo cual se sintetiza en un mapa estratégico en una relación causa efecto y cuadro de mando integral (CMI). Muchas empresas terminan su plan estratégico con sus objetivos, indicadores e iniciativas para cada perspectiva de acuerdo con el BSC, pero no construyen al final el tablero de control. Han diseñado un moderno vehículo, pero se les olvida o no saben cómo diseñar el tablero de mando o bien lo consideran poco importante

### **Tablero de control**

El **tablero de control**, equivale al panel de instrumentos de un avión o al "dash" de nuestro automóvil, el cual podemos observar mientras vamos conduciendo y así poder llegar a nuestro destino. Existen en el "dash" de nuestro vehículo una serie de indicadores de actuación como lo es la velocidad a la que nos desplazamos o bien el número de revoluciones, el cual fluctúa por ejemplo al hacer un cambio de marcha a destiempo, la mayoría de los vehículos tienen un reloj, otro indicador importe para llegar a tiempo. Existen otros indicadores que nos avisan sobre algunos recursos disponibles como lo es la cantidad de combustible o bien la temperatura del agua del radiador.

### **COMENTARIOS FINALES**

#### *Resumen de resultados*

En este trabajo investigativo se estudió el proceso que siguen las pymes para su gestión de resultados y durante 15 años de trabajo en estas empresas logramos conjuntar una metodología muy detallada de

autogestión que permita a los directivos de dichas empresas iniciar su modelo de gestión sin grandes conocimientos teóricos, y que desde luego permitan resultados en el corto plazo

#### *Conclusiones*

Los resultados demuestran la necesidad de que las micro, pequeñas y medianas empresa cuenten con un instrumento fácil de seguir y direccionar sus acciones hacia el logro de una visión previamente establecida y que permita cada razonable periodo de tiempo hacerle un seguimiento eficiente y redireccionar sus resultados

#### *Recomendaciones*

Existen en la economía de México mucho campo que trabajar en esta dirección de metodologías y uso de información difusa que mediante tratamiento y uso de herramientas adecuadas se pueden encontrar resultados en este maremágnum de datos y cambios para enfrentar las “aguas rápidas” del cambio.

#### **REFERENCIAS**

- Kaplan, R. S. (2000). *the strategy-focused organization* . Boston Ma: Harvard Business School .
- Nolan, L. G. (1998). *planeacion estrategica aplicada* . New York: Mc. Graw Hill.
- Steiner, g. A. (2007). *Planeacion estrtategica ( lo que todo director debe de saber)*. Mexico: Patria.
- Rodriguez, S. H. (2003). *administracion, Pensamiento, Proceso, Estrategia y Vanguardia*. Mexico: Mc Garw Hill. & Kaplan, R, Norton, D.P. (2004): “Mapas Estratégicos”; Ediciones Gestión 2000; España.
- Kaplan, R. S. , Norton, D. P. (1999): “El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)” ; Ediciones Gestión 2000; Barcelona.
- Lorenzo-Heva, J. (1999): “Gestión del conocimiento: Un modelo de gestión empresarial a favor de la productividad y la competitividad”; en revista Capital Humano, No. 124, julio, año XII; Madrid; pp. 42-46.

FERNANDO AGUIRRE Y HERNANDEZ es ingeniero industrial del Instituto Tecnológico de Orizaba, directivo a nivel de gerencia en varias organizaciones productivas y de educación superior, maestro en administración de la Universidad de las Américas, coach ontológico y organizacional de distintas PYMES, candidato a doctor en innovación y desarrollo del profesorado por la Universidad Autónoma de Madrid en España y profesor investigador de la División de Posgrado del Instituto Tecnológico de Orizaba.

Email: [faguirre01@gmail.com](mailto:faguirre01@gmail.com)

GABRIELA CABRERA ZEPEDA. Es maestra en ciencia en ingeniería industrial , ha ocupado puestos directivos en el Instituto Tecnológico de Orizaba en diversas áreas, actualmente ocupa la Jefatura de la División de Estudios de Posgrado e Investigación, catedrática a nivel posgrado en las Maestrías en Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial, Email: [gcabrera@itorizaba.edu.mx](mailto:gcabrera@itorizaba.edu.mx)

NOEMÍ DEL CARMEN TENORIO PRIETO es egresada del Instituto Tecnológico de Orizaba de la Lic. De informática, profesor de tiempo completo del instituto tecnológico de Veracruz, jefa del área de servicios especializados del centro de información, subcoordinadora de zona de los centros de información del sistema nacional de educación superior tecnológica y actualmente cursa el tercer semestre de la maestría en ingeniería administrativa en la división de posgrado en investigación del instituto tecnológico de Orizaba. Email: [ntenorio2008@gmail.com](mailto:ntenorio2008@gmail.com).

## Estudio de costo – beneficio de las Normas Medioambientales de las PYMES Industriales en Tuxpan, Veracruz, México

Álvarez Velázquez Edalid<sup>1</sup>, Lugo González Aridai Esther<sup>2</sup>, Alanís Méndez José Luis<sup>3</sup>

**Resumen**— El progresivo crecimiento de las ciudades y el desarrollo de la industrialización actual han provocado sobre el entorno natural una serie de procesos negativos encaminados hacia un deterioro y desequilibrio ecológico. Actualmente el sector industrial ha asumido una actitud positiva con relación al cuidado del medio ambiente, proponer normas o adoptar medidas medioambientales puede ser considerado una oportunidad y no un gasto, por ello la orientación actual debe ser dejar de gastar en tecnologías costosas para controlar o corregir el daño causado, si no explorar su interior para efectuar inversiones que les permitan reducir mermas y emisiones, reutilizar, reciclar y aumentar eficiencias de operación, ya que la clave del desarrollo sostenible no es producir menos, sino hacerlo de forma diferente.

**Palabras claves**— Normas medioambientales, PYMES, Industrias.

### I. INTRODUCCIÓN

Aún cuando la contabilidad no sea el área más precisa para empezar a abordar los problemas ambientales, o incluso para tratar la relación particular entre negocios y ambiente, sin duda es cierto que puede contribuir en mucho el que los Contadores Públicos asumamos una conciencia ecológica para proyectar muchas de las iniciativas ambientales que se han propuesto para solucionar esta problemática. Es tiempo ya de entender que las cuestiones ambientales tienen relación con la contabilidad, pues tal parece que la actitud de indiferencia al tema medioambiental es porque tradicionalmente numerosos contadores por estar acostumbrados a trabajar con cifras o con hechos escritos expresados en términos monetarios de conformidad con las normas de información financiera en los que se basa nuestra profesión nos aleja de percibir que las empresas tienen una responsabilidad al convivir en una sociedad y una de ellas es su impacto en el medio ambiente y que existen normas que deben aplicarse para el correcto desempeño de estas y que deben de asumirse en nuestras tareas. El presente trabajo se enfoca especialmente a la preocupación empresarial que existe por el medio ambiente.

### II. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO

Los **Aspectos Medioambientales** son los elementos o características de una actividad, producto o servicio susceptibles de interactuar con el medio ambiente. Por otra parte, el **Impacto Medioambiental** es la transformación o cambio que se produce en el medio a causa de un aspecto medioambiental.

ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES	IMPACTOS MEDIOAMBIENTALES
---------------------------	---------------------------

<sup>1</sup> Prof. De Contaduría en la Facultad del mismo nombre. Universidad Veracruzana Km. 7.5 Carretera Tuxpan – La Barra. Ejido la Calzada, Tuxpan, Veracruz. (autor **corresponsal**) edalvarez@uv.mx

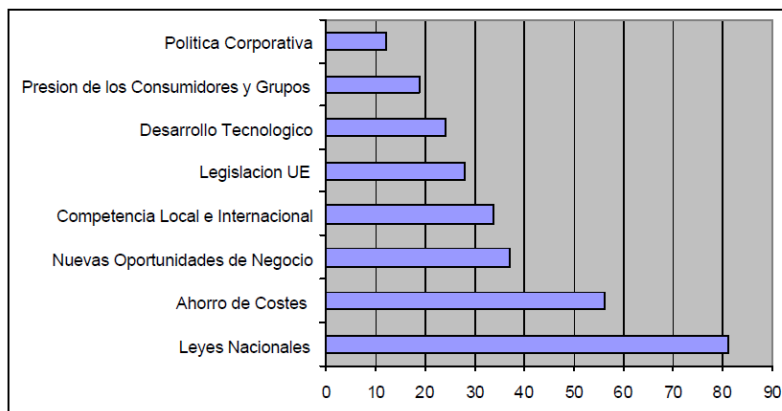
<sup>2</sup> Lic. en Contaduría egresada de la Facultad de mismo nombre de la Universidad Veracruzana Km. 7.5 5 Carretera Tuxpan – La Barra. Ejido la Calzada, Tuxpan, Veracruz

<sup>3</sup> Prof. de Biología en la Facultad de Ciencias Biológicas y Agropecuarias, Universidad Veracruzana Km. 7.5 Carretera Tuxpan-Tampico Tuxpan, Veracruz C.P. 92895 Tel. y Fax: 783 83 4 43 50.

Residuos	Contaminación del suelo
Aguas residuales	Contaminación del medio hídrico
Emisiones atmosféricas	Contaminación atmosférica
Ruido	Contaminación acústica
Consumo de energía	Generación de olores
Consumo de Agua	Consumo de recursos no renovables

La identificación de los aspectos medioambientales y la evaluación de los efectos asociados a una actividad empresarial o industrial, es fundamental para conocer el impacto medioambiental que generan las actividades, productos o servicios y poder establecer unos objetivos y metas medioambientales.

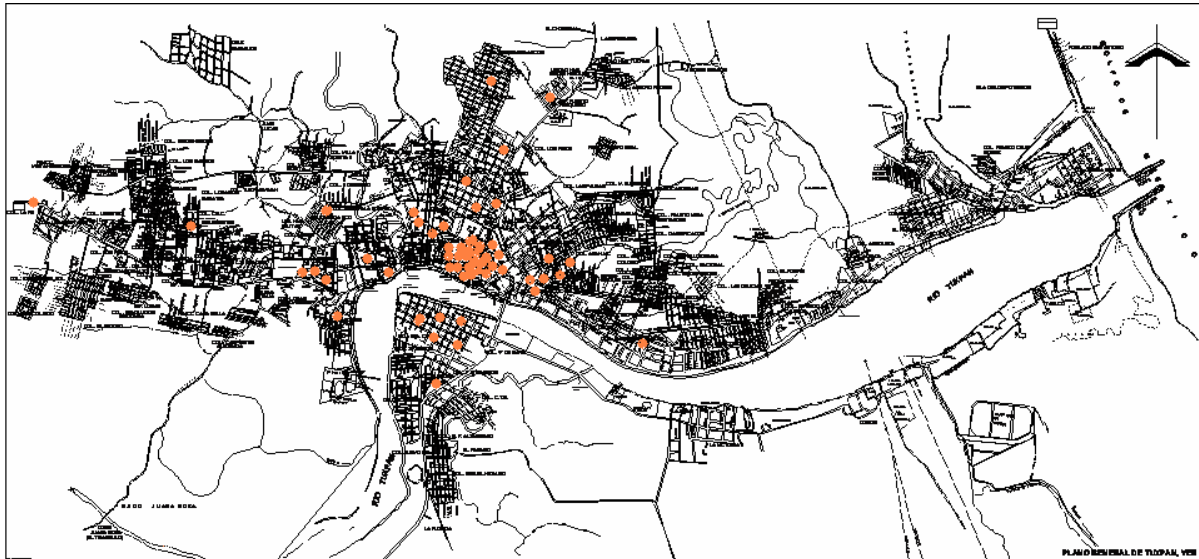
Las razones que mueven a una industria a concienciarse positivamente y establecer unas pautas de conducta acordes con el medio ambiente como se muestra en el siguiente gráfico:



### ***Análisis de PYMES Industriales en Tuxpan***

En los últimos años, las PYMES de forma incipiente han realizado inversiones no tan solo para mantener simplemente la viabilidad del negocio, sino para ser aplicadas en proyectos que mejoren la productividad o el de introducir productos y servicios innovadores con calidad y precio competitivo al cliente. Pensando en el mejoramiento ambiental a largo plazo para su posicionamiento y sostenimiento en el mercado local, regional, nacional e internacional, con el fin de estar en una mejor posición para aprovechar las oportunidades de explotar los beneficios implícitos del proceso que genera la globalización de la economía y el libre mercado.

En la Ciudad de Tuxpan el interés de la empresas por ser competitivas y tener productos de mejor calidad ha llevado a implementar medidas ambientales algunas de manera voluntaria o forzada, pues el aumentar los costos de producción para tener una congruencia con el medio ambiente a veces no es rentable en un principio, sin embargo ellas pueden traducirse en un aumento en el nivel de bienestar de la Ciudad derivado de la reducción de los niveles de contaminación y el consecuente mejoramiento en la calidad de vida. Después de realizar un análisis de la ubicación de la PYMES en Tuxpan se observo que la mayor concentración de empresas industriales se localiza en el centro de la ciudad, lo cual representa solo el 8.74% de todas las PYMES en la región. (Fig 1).



*Figura 1. Localización de las Industrias en Tuxpan, Ver.*

De acuerdo al SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano) se realizó una clasificación de las PYMES en Tuxpan las cuales se describen en el siguiente grafico (Fig 3):

Las PYMES con mayor presencia en la Ciudad de Tuxpan son las que presentan actividades de construcción y Obras metalmecánicas.

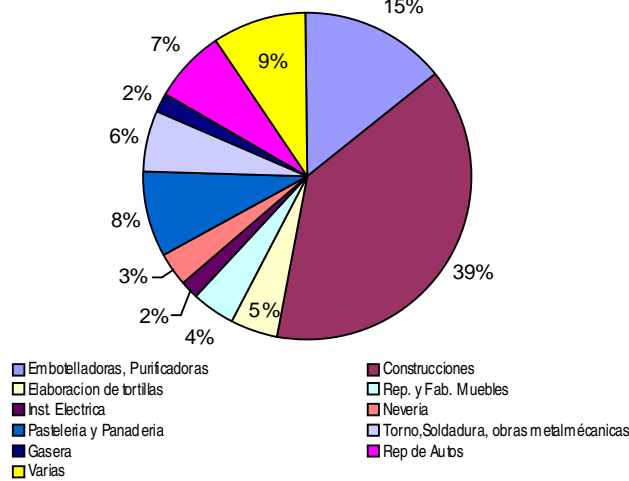
En obras de construcción, los residuos peligrosos generados mayoritariamente son: Envases de desencofrantes, pinturas sintéticas, latas de cola, barniz, disolventes, tc.

La mayor parte de los residuos procedentes de la construcción o demolición de los edificios se pueden clasificar como inertes, excepto una pequeña porción que son peligrosos y no inertes, como fibras minerales, disolventes y algunos aditivos del hormigón, ciertas pinturas, resinas y plásticos.

En lo que respecta a la industria metalmecánica los residuos más importantes que genera son:

- Aceites/Materiales de trabajo impregnados con aceite
- Aguas residuales / Soluciones
- Residuos de metal
- Filtros
- Lodos
- Solventes
- Polvos

**PORCENTAJE DE PYMES EN TUXPAN DE ACUERDO A SU ACTIVIDAD.**



**Figura 3. Clasificación de las PYMES en Tuxpan**

De acuerdo con la Ley de Equilibrio y Protección al Ambiente en el estado de Veracruz, en su Artículo 137. Las autoridades competentes contarán con personal debidamente autorizado para hacer visitas de inspección, quienes al realizarlas, deberán estar provistos del documento oficial que los acredite, así como de la orden escrita debidamente fundada y motivada, en la que se precisará:

- I.- El lugar o zona que habrá de inspeccionarse.
- II.- El objeto de la diligencia.
- III.- El alcance de la diligencia, la que no podrá abarcar lo relativo a derechos de propiedad industrial que se consideren confidenciales conforme a la Ley.

El objetivo de la implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental se centra en la minimización de los impactos directos o indirectos que causa la empresa, mediante el establecimiento de una política medioambiental que se definirá a partir de un compromiso explícito de la dirección de la empresa.

Durante algunos años la respuesta de la industria a la creciente demanda social en temas medioambientales y al aumento progresivo de las exigencias legales, fue simplemente la introducción de medidas correctivas para la resolución de problemas puntuales: control de efluentes líquidos, control de emisiones atmosféricas y control en la generación de residuos.

En el caso del sector industrial, la nueva estrategia es la promoción de acuerdos voluntarios que permitan la autorregulación del proceso productivo en general potenciando una mayor protección medioambiental.

La vía de acceso al reconocimiento en el área de la Gestión Medioambiental es:

- **La certificación según la norma ISO 14000.** (Conjunto de Normas editadas por International Organization for Standardization para ser aplicadas en el desarrollo de la Gestión de la Calidad de una organización.)

La característica principal de los Sistemas de Gestión Medioambiental (SGMA) es que son instrumentos de aplicación voluntaria, que además permiten una amplia flexibilidad a la hora de definir objetivos

medioambientales. Únicamente exigen el cumplimiento de la legislación y un compromiso de mejora continua por parte de la empresa.

Las normas ISO nunca han sido obligatorias, se han hecho necesarias en aquellas empresas que desean dar a conocer en el mercado global sus productos, y no solamente la calidad de ellos sino también la gestión que se realiza en la organización para disminuir los impactos negativos sobre el medio ambiente, es decir, asegurar la aceptación internacional. Día a día serán más relevantes, y se convertirán en requisitos para desarrollar comercio Internacional y tener un mejoramiento continuo que redundará obviamente en beneficio de todos, gobierno, empresa, clientes, el mundo.

La Norma ISO 14000 es en realidad un conjunto de normas (20 en total) de las cuales la más relevante es la Norma ISO 14001 puesto que es la que deben emplear las organizaciones que pretendan certificarse oficialmente.

#### FASES PARA LA IMPLANTACION DE LA NORMA ISO 14001

1. **Política Medioambiental:** la Política medioambiental de la empresa debe ser apropiada a la naturaleza, magnitud e impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios. Debe incluir el compromiso de mejora continua, compromiso de cumplir la legislación y el compromiso de prevención de la contaminación.
2. **Planificación:** Lo primero es realizar un estudio de los impactos que sobre el medio generan cada una de las actividades que realiza la empresa: identificación de los aspectos medioambientales. La organización deberá disponer también de un procedimiento que le permita información de requisitos legales y otros requisitos aplicables a la misma.
3. **Implantación y Funcionamiento:** La implantación con éxito de un Sistema de Gestión Medioambiental demanda el compromiso de todos los empleados de la organización, por ello será necesario:
  - Definir responsabilidades en materia medioambiental.
  - Establecer procedimientos de formación y sensibilización del personal.
  - Establecer un procedimiento para a recepción y respuesta de información de partes interesadas externas (autoridades o grupos cívicos).
4. **Comprobación y Acciones correctoras:** Se debe revisar el SGMA a fin de establecer si se cumplen los objetivos marcados en la Política Medioambiental. Esta revisión deberá estar documentada y se deberán plantear, en su caso, las modificaciones que procedan en la Política medioambiental y en los objetivos medioambientales.

#### ***Ventajas de los Sistemas de Gestión Ambiental para las empresas.***

- Conformidad con las regulaciones ambientales.

Disminución de los costos de explotación.

COMERCIALES:

- Crear nuevos mercados.

REDUCCIÓN DE COSTOS:

- Optimización de recursos y energía.
- Aumento de la eficacia del proceso.
- Disminución del gasto de primas de seguros al disminuir los riesgos.

PREVENCIÓN DE COSTOS:

- Disminución de sanciones legales.



- Clausuras o suspensiones de actividad.
- Prevención de accidentes.
- Aplicación de ecoimpuestos.

#### IMAGEN EMPRESARIAL:

- Mejora del medio de trabajo.
- Mejora de la relación con la Administración para la adjudicación en determinados proyectos.
- Mejora del trato con el cliente.

La adecuación a estas normas genera las condiciones precisas para una gestión de calidad más efectiva y contribuye a lograr mayor participación en el mercado.

Representa adicionalmente una ventaja competitiva para las PYMES existentes en Tuxpan y un factor de diferenciación frente a las empresas que hasta el momento no han adoptado estas exigencias.

### III. COMENTARIOS FINALES

De las PYMES que se encuentran establecidas en Tuxpan solo el 8.74% son del sector industrial, y de acuerdo a los planes y programas de crecimiento de Tuxpan va incrementando la importancia de estas por lo que es necesario el cumplimiento a la reglamentación de manejo de materiales que afectan al medio ambiente.

En los problemas medioambientales el contador público es un factor clave, para concienciar a cualquier sector empresarial ya que a través de análisis de cifras puede representar los costos presentes de la implementación de sistemas y normas de gestión medioambiental, así como de costos futuros optimizados y proyecciones de rentabilidad y permanencia en el mercado.

La orientación actual es dejar de gastar en tecnologías caras de final de tubo para controlar o corregir el daño causado; explorar su interior para efectuar inversiones que les lleven a reducir mermas y emisiones; reutilizar, reciclar y aumentar eficiencias de operación y transformación; incorporación de materias primas alternativas y modificación de los procesos.

Es importante entonces asumir una actitud más participativa en la proposición de normas, los cambios en la administración y el reconocimiento del cuidado ambiental como una oportunidad y no como un gasto.

### IV. REFERENCIAS

Anderson, K. y Blackhurst, R. 1992 Comercio, medio ambiente y políticas nacionales. Comercio Mundial y el Medio Ambiente. Ediciones Mundi-Prensa, Madrid, España. p. 18-19.

Cascio, J.; Woodside, G. y Mitchell, P. 1997. Guía ISO 14000. Las nuevas normas internacionales para la administración ambiental. Edit. McGraw-Hill Interamericana Editores, México, p.p. 3-30.

Cárdenas, L. J. 1999. Implementación de ISO 14001. Una visión Macroscópica. Edit. Ediciones Castillo, México, p.p. 9-37.

Chamorro, A. 2002. La gestión ambiental como ventaja competitiva. Disponible en <http://www.5campus.com>

Durán Romero, Gemma. 2007. Empresa y medio ambiente: políticas de gestión ambiental. Serie Economía y empresa. 228 pp.

Formaselect. 2003. Manual de Gestión ambiental

Informe 2001 de la Gestión Medioambiental en la Empresa Española (2001) Fundación Entorno empresa y medio ambiente, Madrid

Janovitz Klappe, Arturo Ruiz Ledesma, Javier; Robles Valderrama, Esperanza; Gómez González, Gerardo; Ruiz Guzmán, José Luis. 2002. La gestión de la productividad y competitividad de las Pymes y la contabilidad ambiental.. Revista Mexicana de Agronegocios, julio-diciembre.

López de Medina, Luis. 2002. La empresa, el medio ambiente y la responsabilidad social. Rev.Galega de Economía.

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y Ministerio de Medio Ambiente. 1999. Manual de buenas prácticas ambientales en la familia de Edificación y Obras Públicas

Rubio Calduch V. La gestión ambiental en la pequeña y mediana empresa. Departamento De Industria Y Medio Ambiente Cámara De Comercio, Industria y Navegación De Castellón. <http://www.ces.gva.es/pdf/conferencias/02/3.pdf>

Revista Ambientum (marzo 2003), suelos y residuos Pág. 12-14

Robinson & Roberts (1999). ISO 14001 Implementation Handbook. Ed Paraninfo

Rozenberg, Dino. (1997). La industria se pinta de limpio, Revista. Manufactura, Volumen 4, Número 30, p.p. 6-26.

### **Normatividad**

Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente

El Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente en Materia de Residuos Peligrosos

Ley Minera

Ley General de Salud

Normas ISO 14000

NOM-CRP-001-ECOL/93, que establece las características de los residuos peligrosos y el listado de los mismos.

NOM-CRP-002-ECOL/93, que establece el procedimiento para llevar a cabo la prueba de extracción para determinar los constituyentes que hacen a un residuo peligroso por su toxicidad.

NOM-CRP-003-ECOL/93, que establece el procedimiento para determinar la incompatibilidad entre dos o más residuos considerados como peligrosos por la Norma Oficial Mexicana NOM-CRP-001-ECOL/93

NOM-CRP-004-ECOL/93, que establece los requisitos que deben reunir los sitios destinados al confinamiento controlado de residuos peligrosos, excepto los radiactivos.

NOM-CRP-005-ECOL/93, que establece los requisitos para el diseño y construcción de las obras complementarias de un confinamiento controlado de residuos peligrosos.

NOM-CRP-006-ECOL/93, que establece los requisitos que deben observarse en el diseño, construcción y operación de celdas de un confinamiento controlado para residuos peligrosos.

NOM-CRP-007-ECOL/93, que establece los requisitos para la operación de un confinamiento controlado de residuos peligrosos.

La **Mtra. Edalid Álvarez Velazquez** es profesor de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana. Cuenta con 2 maestrías en Tecnología Educativa. Universidad Autónoma de Tamaulipas y Maestría en Finanzas en el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Universidad Veracruzana.

El **Mtro. Jose Luis Alanis Méndez** es profesor de Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias Biológicas y Agropecuarias de la Universidad Veracruzana. Cursó la Maestría es en Tecnología Educativa. Universidad Autónoma de Tamaulipas. Cursó la especialidad en Ciencias del Medio Ambiente. Universidad Politécnica de Valencia. Actualmente cursa el Doctorado en la misma Universidad Española.

## La miel melipona, producto exótico con gran potencial para posicionarse en los mercados internacionales

Dra. Bertha Alicia Arce Castro<sup>1</sup>, Dr. Jorge Ramírez Juárez<sup>2</sup>, ME Atzin García Flores<sup>3</sup>

### Resumen

Esta investigación se centra en la aplicación del modelo de Cambio Organizacional para la creación de PYMES de productos no tradicionales en empresas familiares rurales de la etnia totonaca, que habitan a región del Totonacapan. Lograr una organización, innovadora capaz de adoptar la calidad en sus procesos, enmarcada en la conservación ecológica. Los totonacos poseen conocimientos en la apicultura melipona, cuya miel tiene características únicas desde el punto de vista de su composición, propiedades y usos.

Las abejas meliponas, son eslabón en el equilibrio ecológico de la selva nativa, al evolucionar simultáneamente con el bosque resultan únicas para su polinización. Su existencia se encuentra amenazada con la depredación del hábitat y su manejo se pierde con el desinterés de las nuevas generaciones que no encuentran utilidad económica en su producción.

**Palabras claves:** cambio organizacional, Pymes, producto exótico.

### I. INTRODUCCIÓN

Los pueblos indígenas mexicanos son dueños de una rica cultura y tradiciones milenarias en la producción de bienes que el mundo actual está redescubriendo dándoles su justo valor.

Este es el caso de la miel de abejas meliponas cuyo uso se remonta a épocas anteriores a la conquista española.

Esta miel producto del trabajo de las abejas meliponas y las técnicas de producción totonacas se encuentran casi en el olvido, por la falta de interés de las nuevas generaciones de jóvenes totonacos que no encuentran beneficio económico en su comercialización ya que la producción obtenida se consume al interior de la comunidad como remedio de los curanderos autóctonos.

Los pequeños insectos sin aguijón productores de ésta miel viven en el bosque tropical y han sobrevivido durante miles de años polinizando especies endémicas de la selva con la que han evolucionado paralelamente, en un ecosistema que en la actualidad se encuentra en peligro por la actividad humana.

Esta investigación, propone el estudio de un grupo humano localizado en la comunidad de Gildardo Muñoz, perteneciente al municipio de Papantla, en donde radican familias totonacas que conservan la tradición en la producción de miel melipona.

Estas personas, tienen aún un fuerte componente cultural, sufren gran marginación y la pérdida de sus recursos naturales, circunstancias que reclaman la necesidad de desarrollar formas de organización en las cuales no pierdan su identidad, esencia, cultura y tradiciones y sean capaces de encontrar la mejor manera de aprovechar las oportunidades y mejoras económicas que la apertura comercial propicia, convirtiéndose en promotores de la conservación de los bosques y selvas elementos indispensables para la actividad apícola.

### II. LA MIEL DE ABEJAS MELIPONAS UN NUEVO PRODUCTO EXÓTICO

La miel de abejas meliponas o la kiwitaxkat (miel de monte) como se conoce por los indígenas totonacos es de color ámbar, tiene un gusto ligeramente ácido que conserva el sabor silvestre y exótico, comparada con la miel de abejas europeas es mas líquida (el nivel de humedad es más alto) se cristaliza menos, y tiene bajo contenido de azúcares.

<sup>1</sup> Bertha Alicia Arce Castro, Doctora en ciencias Técnicas, maestra de Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias administrativas y Sociales UV aliciaarcecastro@hotmail.com

<sup>2</sup> Jorge Ramírez Juárez. Doctor En ciencias Técnicas. Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas UV. joramirez101910@hotmail.com

<sup>3</sup> Atzin García Flores, Maestro en Estadística, F.C.A.S UV atzin33@hotmail.com

Su comercialización no se ha desarrollado extensivamente y representa un nicho de oportunidad en el mercado europeo.

La miel de estos pequeños insectos ofrece calidad libre de contaminación, dado que son mucho más selectivos que las abejas europeas, y obtienen solo néctar de flores que no han sido contaminadas con agroquímicos.

Este producto aun comercialmente desconocido, tiene desde la óptica de los autores grandes posibilidades de posicionarse en las preferencias de los consumidores actuales capaces de valorar la originalidad, la calidad y su procedencia orgánica ecológicamente sustentable.

De acuerdo con estudios realizados, la evolución del mercado de productos naturales ha experimentado un gran crecimiento en los últimos tres años - aproximadamente un crecimiento anual cercano al 50%- que obedece sobre todo a una tendencia mundial donde lo natural predomina sobre lo químico, no sólo en lo que a medicamentos se refiere, sino también en relación a todo tipo de alimentos y demás productos naturales que tengan como objeto final la mejora de la salud, destacándose los cultivos orgánicos, los productos "eco etiquetados" que aseguran procesos de producción acorde a buenas prácticas medioambientales y de manufactura.

La miel de las abejas meliponas fue muy apreciada por los habitantes autóctonos del continente americano y formaba parte de la dieta de mayas, totonacas y aztecas como endulzante.

La sabiduría de los nativos, transmitida de generación en generación; descubre sus propiedades curativas y es empleada como medicina alternativa, basada en el conocimiento empírico sobre las propiedades terapéuticas de este producto.

El reconocimiento de estas particularidades ha despertado el interés de científicos y el fomento para su producción, como ejemplo de éstas actividades pueden citarse los trabajos desarrollados en varios países, entre los que destacan Brasil, Venezuela, Colombia y Costa Rica, El Salvador, Guatemala y Perú; en México las investigaciones de las Universidades Autónoma de Yucatán, Guadalajara, Veracruz, Jalisco, San Luis Potosí y Puebla.

#### ***Usos de los productos de las abejas sin aguijón***

Antes del descubrimiento y la conquista de América, la crianza de las abejas sin aguijón era parte de las costumbres religiosas, alimenticias y comerciales de muchos pueblos indígenas de América.

El Códice Mendoza especifica cantidades que serían entregadas a Moctezuma por comunidades Aztecas de tierras bajas. Incluso hoy en día dentro de los Mayas de Yucatán, se celebra una ceremonia conocida como u hanli cab en la cual se les suplica a los dioses Mayas abejas bendecir las abejas cultivadas.

En México, después de la conquista española la abeja nativa "domesticada" por los mayas denominada Xuna'an Kab (Melipona beecheii), mantuvo su importancia respondiendo a los propósitos de los hispanos quienes monopolizaron la producción, imponiendo fuertes tributos de miel y cera a los indígenas.

Durante la Colonia, Yucatán (que hoy es el mayor estado productor de miel de abeja europea en México) recibía por concepto de exportación de miel y cera de Xuna'an Kab (Melipona beecheii), 400,00 pesos mexicanos; dichas exportaciones iban a España vía Cuba y se conocía con el nombre de cera de Campeche. En Costa Rica, los habitantes de la Península de Nicoya conservaban y criaban a las abejas sin aguijón, cuya producción de miel abasteció el consumo nacional hasta los inicios del siglo XX.

El principal volumen de exportación era la cera, la cual no sólo se recogía de colmenas domésticas, sino que había cuadrillas cosechadoras que la recogían del campo. Todavía a principios de siglo se mantenía el volumen de exportación y el miel de Xuna'an Kab era el edulcorante preferido de los yucatecos.

#### ***Propiedades medicinales***

En todo el Nuevo Mundo, antes de la introducción de la caña de azúcar y de la abeja europea (Apis mellifera), la principal fuente de endulzantes eran las abejas sin aguijón. Desde la introducción de la abeja europea, el cultivo de Melipona beecheii no ha desaparecido, ya que su miel tiene propiedades curativas que no posee la miel de la abeja occidental.

La literatura consultada dispone de muchos usos terapéuticos de esta miel en países Latino Americanos, por ejemplo: Brasil, Colombia, Perú, Costa Rica, México, Guatemala entre otros donde se considera útil para aliviar dolores después del parto, para prevenir hemorragias vaginales y várices, pues se cree purifica la sangre y limpia los órganos reproductivos y digestivos; como tónico vitalizante; en la prevención y tratamiento de afecciones del tracto respiratorio; úlceras en la boca, erupciones en la piel y problemas urinarios; usada en el tratamiento de la

catarata en los ojos; se le atribuye además utilidad para curar llagas, quemaduras, eliminar cicatrices, fortalecer pulmones y dolores musculares;

Se ha documentado la actividad antimicrobiana, y el poder bactericida de esta miel, que tiene una alta concentración de enzimas que impiden el desarrollo de bacterias, así como inhibinas que impiden el desarrollo de hongos y bacterias; El polen que la abeja melipona es pre digerido y puede ser aprovechado en un 98 por ciento por el humano.

La cera sirve para sacar espinas, para cubrir las baquetas de la marimba, para los machetes, dolor de oídos, para tapar ollas y tambos, para pegar cosas en la pared.

## **II LAS ABEJAS SIN AGUIJÓN Ó "MELIPONAS"**

Las abejas que no pican o "abejas sin aguijón" (Apidae, Meliponinae) son nativas de América tropical a diferencia de la abeja melífera con aguijón (*Apis mellifera*).

Se han identificado a la fecha 300 diferentes especies en los ecosistemas neo-tropicales que viven en colonias permanentes principalmente en huecos de árboles, pero también en nidos subterráneos o nidos abandonados de pericos o termitas, donde almacenan miel, polen y cera.

Son una subfamilia de la familia Apidae, del Orden Hymenoptera de los insectos. La subfamilia de las meliponas se diferencia del resto de los miembros de Apidae por su venación reducida en las alas anteriores, aguijón atrofiado o no funcional y los ojos compuestos sin pilosidad (Dardon, 2008).

Son reconocidas por su pequeño tamaño (la mayoría entre 15 mm de largo), relativa ausencia de pelo, y abdomen no puntiagudo.

Al igual que la abeja europea, son insectos sociales, viven en colonias diferenciadas en castas de obreras, machos y reina, pero a diferencia de éstas la reina es fecundada solamente una vez y por un solo macho; La propagación de las colonias se efectúa por medio de enjambres, consistentes de una reina y un gran número de obreras. Las reinas hijas son las que salen a fundar la nueva colonia, todo el material es traído de la colonia madre, incluyendo la miel.

Entre ellas se comunican la distancia y la dirección de forrajeo, pero solo con sonidos. La cera es producida por glándulas dorsales en el abdomen y excretada entre los tergos abdominales, y no en la región ventral. Se alimentan de materia orgánica, incluyendo animales muertos. (Ramírez y Ortiz 1995).

### ***La Meliponicultura***

Debido a su larga asociación con las abejas sin aguijón, los Amerindios desarrollaron una forma de cultivo que se ha denominado meliponicultura.

En base a algunas referencias históricas, se cree que las técnicas de cultivo de abejas permanecen virtualmente idénticas a las utilizadas en tiempos prehistóricos, excepto por algunas pequeñas modificaciones.

Las colmenas nativas comúnmente consisten de troncos huecos que son sembrados con porciones de panales silvestres. Después de que una nueva colonia se desarrolla en tamaño saludable, sus potes de miel son cosechados. Aunque varias especies son ocasionalmente mantenidas de esta manera, *Melipona beecheii* es la más frecuentemente domesticada. (Hogue, 1993)

### ***Importancia Ecológica***

Debido a su biodiversidad, su gran abundancia en el bosque tropical y por el hecho que evolucionaron con la vegetación local desde el Período Cretáceo, las abejas sin aguijón son imprescindibles para la polinización de varios ecosistemas tropicales.

Como esta especie anida en huecos de árboles, para su reproducción natural depende de árboles viejos en el bosque por lo que es muy vulnerable a la deforestación y la fragmentación del hábitat ya que estos procesos disminuyen los sitios de anidar y plantas alimenticias de las abejas.

El rango de vuelo de las abejas sin aguijón es por lo general entre los 600 y 2400m y que los remanentes del bosque entre estas distancias y los cultivos pueden proveer de adecuadas poblaciones de abejas y que las abejas producen más miel bajo condiciones de balance ecológico y multifloral, además los parches pequeños con florillas atraen y mantienen esas poblaciones de polinizadores brindándoles alimento.

El potencial de las abejas sin aguijón en los sistemas agroforestales radica principalmente en su función como polinizadores. Ellas colectan como fuente de energía y proteínas el néctar y polen de las flores. Cerca de la mitad, de las 1000 especies de plantas que son cultivadas en los trópicos para alimento, producción de especias y medicinas, son polinizadas por abejas.

Las abejas sin aguijón, casi en forma experimental, se están utilizando para la polinización de cultivos de importancia económica y bajo condiciones de invernaderos: en Japón, *Nannotrigona testaceicornis* para polinizar

la fresa, en Costa Rica *T. angustula* para polinizar la *Salvia farinacea*, en México *Partamona bilienata* para polinizar Cucurbitáceas y en Australia se han utilizado especies de *Trigonas* para polinizar la *Macadamia Macadamia ternifolia*. Hoy en día en el Continente Americano unas 14 especies de *Melipona* y unas 21 especies de *Trigona* son manejadas tradicionalmente por los campesinos.

### **III. LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MIEL MELIPONA EN LA REGIÓN DEL TONACAPAN.**

La meliponicultura entre los descendientes de la cultura totonaca que habitan la región central del Estado de Veracruz sigue conservando la tecnología tradicional desarrollada desde tiempos prehispánicos, mantienen a las abejas domesticadas en ollas de barro cerradas con una mezcla de ceniza y agua la que al secarse no permite la entrada de ningún depredador, haciéndoles un orificio en un costado únicamente con un diámetro que permite a las abejas entrar y salir; estas ollas las cuelgan de los techos de sus casas.

La miel la cosechan manualmente en dos épocas del año en marzo y agosto obteniendo por enjambre aproximadamente un litro de miel. La producción es escasa dada la rusticidad y pequeño número de colmenas domesticadas, no obstante en la selva existen enjambres en estado salvaje pero en lugares de difícil accesibilidad.

La cera la procesan colocándola en agua caliente y con las manos la aglutinan una vez que ha sido disuelta. Estas técnicas apícolas están quedando en el olvido, sólo persona ancianas de la comunidad la practican, ya que los jóvenes no encuentran interés en participar en esta actividad y prefieren dedicarse a otras actividades.

#### **Comercialización.**

La miel obtenida es muy escasa, no obstante que se cotiza a precios muy elevados comparativamente con la miel de abejas europeas, un litro de miel melipona en la comunidad llega a costar entre \$300 a \$ 500 pesos, la miel de abejas europeas cuesta \$22 pesos el litro.

El destino de la producción en la actualidad está dirigido hacia los mismos miembros de la comunidad donde se produce y es muy demandada por los curanderos tradicionales y las mujeres indígenas para usarla después de los partos y la cera para realizar injertos de cítricos.

Los productores no creen que la miel de estos insectos pueda tener un mercado fuera de su ámbito y no han hecho esfuerzos por incrementar los enjambres en cautiverio.

La estructura de producción totonaca es puramente familiar, caracterizada por estrechos vínculos entre la familia y las actividades productivas.

Destaca en esta organización social tradicional, el parentesco como elemento sumamente flexible y la base para efectuar ajustes. La familia cualquiera que sea su tipo y sin dejar de ser un elemento cultural, se constituye como el mecanismo para hacer frente a las exigencias de la modernización y cambio. Económicamente como muchas familias rurales de México enfrentan bajos ingresos y pocas oportunidades de empleo; las actividades agrícolas son reducidas y la producción obtenida es de auto consumo dada la escasa fertilidad de la tierra.

Como estrategia de supervivencia llevan a cabo siembras diversificadas, sistemas de cultivo múltiple, disminución de la intensidad del cultivo de la tierra y uso intensivo de mano de obra.

El ignorar estas características particulares de los núcleos campesinos explica el fracaso al tratar de modernizar las formas tradicionales de producción rural a través de acciones gubernamentales, que probablemente han sido exitosas en otros contextos pero han resultado ineficaces al aplicarse en grupo campesinos.

#### ***El fomento de la producción de miel melipona en las familias totonaca***

El propósito de centrar la investigación del presente proyecto en las abejas meliponas y la comunidad totonaca, radica en que esta especie de abeja no solo tiene importancia económica, sino que su presencia exige la conservación del ecosistema donde radica, es decir la conservación de la selva, especies melíferas, acahuals, orquídeas, chalahuites, mantos freáticos entre otros elementos.

Al ofrecer canales de comercialización diferentes a los tradicionales más allá de su región permitirá generar medios de subsistencia alternativa, generación de ingresos y empleos a los miembros de las familias, ya

que esta actividad puede ser realizada tanto por hombres como mujeres sin tener la necesidad de abandonar su comunidad.

El dar valor agregado a la miel y sus derivados y el reconocimiento de sus propiedades por los ciudadanos modernos les dará la motivación, sentido de responsabilidad y el orgullo de conservar lo heredado.

El incremento en los enjambres productivos evitará la depredación de los bosques, ya que su subsistencia dependerá de su conservación.

Como oportunidad que fortalece lo anterior, es de hacer notar un fenómeno que está afectando el contexto mundial: resulta muy estremecedor el hecho de que la población de abejas europeas esté disminuyendo, hecho que desde 2007 empieza a ser preocupante y para el 2009 causa gran zozobra por su cobertura mundial, las abejas melíferas están desapareciendo, no por miles, sino por millones. Muchas son las causas que se han puesto sobre la mesa, las hipótesis desarrolladas se refieren a la presencia de un virus, un hongo o un pesticida. Sin embargo, la respuesta al llamado «síndrome de despoblamiento de las abejas» no ha sido satisfactoriamente explicada.

Este lamentable suceso ofrece una oportunidad inigualable a los productores de miel de la región del Totonacapan, si son capaces de organizarse y competir en los mercados nacionales e internacionales, donde la tendencia hacia la escasez de la miel será la constante durante los últimos años.

No obstante que Papantla se ubica en el primer lugar en producción y número de colmenas de abejas europeas, de acuerdo a la información obtenida en la Organización Nacional de Apicultores A. C. los propietarios son en su mayoría del Estado de Puebla y de la ciudad de Coatepec, solo se encuentra un solo apicultor papanteco registrado en la asociación como propietario de cajas de abejas.

La actividad de pecoreo o sea el trasladar a las colmenas de un lugar a otro en búsqueda de floraciones propicia que la zona del totonacapan sea muy solicitada durante los meses de marzo a junio por la floración de los cítricos abundantes en el región y la flora endémica de plantas melíferas de la selva.

Esta cantidad de polen y néctar que cosechan las abejas transformado en miel y sus derivados no están beneficiando a los apicultores totonacos. La razón por la que se presume la poca participación está en la falta de organización y capitalización que les impide apropiarse de los beneficios.

Los productores totonacos cuentan con una ventaja competitiva muy importante y que aun no se ha explotado, esta radica en sus conocimientos ancestrales de la selva y de la explotación de la abeja sin agujón, cuya miel es sumamente apreciada y que comercialmente alcanza valores de cinco o diez veces por encima de la miel producida por abejas europeas.

En la región del Totonacapan se han detectado tres comunidades que se encuentran ubicadas geográficamente muy cercanas: Plan de Hidalgo, Gildardo Muñoz y Cerro del carbón en donde se pudo constatar la existencia de cinco meliponarios con 140 enjambres domesticados en posesión de 14 familias.

#### ***¿Cómo la miel melipona puede llegar a mercados modernos?***

Resulta evidente que si se desea ofrecer la posibilidad de comercializar la miel de las abejas meliponas en mercados nacionales e internacionales es necesario encontrar los mecanismos que permitan incrementar su producción.

Para llegar al éxito se requieren cambios en la estructura organizativa y productiva que incluyen elementos esenciales como calidad en la producción y el trabajo en equipo con objetivos de beneficio colectivo, que admitan generar conocimiento organizacional al socializar las experiencias individuales y recrear nuevas formas de producción, que preserven la cultura tradicional heredada para beneficio de generaciones futuras de totonacos.

Los modelos existentes que se relacionan con procesos de cambio organizacional descansan principalmente en un enfoque normativo, prescriptivo y re-educativo; diseñados para organizaciones de países con niveles de desarrollo socioeconómico muy diferentes del mexicano, y por lo tanto incapaces de responder a las necesidades detectadas en comunidades agrícolas donde predominan las empresas familiares rurales.

Ante este vacío metodológico se crea el Modelo de Cambio Organizacional para la creación de Pequeñas y Medianas Empresas de productos no tradicionales (Arce, 2008).

Su objetivo es facilitar la creación de organizaciones capaces de incorporar en el comportamiento y conocimiento del grupo el enfoque para alcanzar la competitividad empresarial \_\_preservar su cultura, el ambiente y participar de los beneficios de los mercados globales \_\_ que promuevan el cambio en el sector agroalimentario mexicano.

### ***Aplicación del modelo de cambio organizacional para la creación de pequeñas y medianas empresas de productos no tradicionales.***

La aplicación del citado modelo en las comunidades indígenas totonacas consiste en encontrar la menor manera que las empresas familiares rurales, puedan crear formas de organización con enfoques para alcanzar la competitividad empresarial, sustentada sobre la base de la sinergia que producen cuatro pilares fundamentales: “Diferenciación”, “Gestión del Conocimiento” “Cultura de Calidad” y “Cultura Ecológica”.

Este modelo fue aplicado con éxito a un grupo de familias campesinas de apicultores de la región de Coatepec, sustentado en la miel de abeja como producto no tradicional; ya que una de las bases del modelo es la selección de un producto que sea compatible con el entorno y aprovechable en función de su potencialidad de acceso a un mercado competitivo.

La miel de abeja es un producto no tradicional, que dada su cobertura, infraestructura y reconocimiento en los mercados constituye un elemento de soporte clave de desarrollo y que por sus características es potencialmente importante para ser utilizado como ejemplo en la aplicación del modelo.

De la amplia producción de productos no tradicionales factibles se destaca la miel de abeja, que desde mediados de 1980 como alimento orgánico y exótico, se cotiza en mercados internacionales hasta en un 150 % por encima del precio normal, dado esto por la creciente preocupación del consumidor hacia la inocuidad de los alimentos, la preservación de su salud y del medio ambiente.

En México, la actividad apícola se centra en más de 40 mil empresas familiares rurales, propietarias de más de 2.1 millones de colmenas (Censo SAGARPA, 2007) cuya producción es acaparada por intermediarios locales que la compran a granel a precios muy bajos para después revenderla a intermediarios transnacionales que se encargan de hacerla llegar al consumidor, dejando al margen a los campesinos de los beneficios de la comercialización.

El Estado de Veracruz cuenta con un inventario aproximado de 175 mil colmenas, operadas por 1,226 apicultores organizados en 37 Asociaciones Ganaderas Locales Especializadas en Apicultura y representados por un Consejo Estatal Apícola y por un Comité Estatal Sistema Producto Apícola.

Los resultados obtenidos por las 13 familias de apicultores de Coatepec pueden resumirse en:

- Creación de una forma de organización colectiva
- Desarrollo de marca y registro de más de 40 productos derivados de la miel agrupados en tres líneas de producción: Alimenticia, Botica y cosmetología apícola.
- Adopción de la cultura de calidad y certificación en la Norma ISO 9001:2000
- Incremento en los ingresos en un 120 %
- Generación de 21 empleos directos.
- Participación en eventos promocionales estatales, nacionales e internacionales
- Posicionamiento en el mercado estatal.
- Exportaciones a Estados Unidos y Unión Europea.

Estos resultados obtenidos en un periodo de cuatro años se espera repetirlos en la región de Papantla, Veracruz; donde el reto en la ejecución de la aplicación del modelo es aún mayor dadas las condiciones culturales diferentes a las que prevalecen entre los campesinos de Coatepec; beneficiados por su cercanía geográfica a la capital y la presencia de entidades educativas como la Universidad Veracruzana que modifican las condiciones socio culturales. Situación diferente en el caso de los totonacos, aislados y con alto predominio de la tradición en su actuación frente a la vida, bajo nivel de escolaridad formal y grandes niveles de descapitalización.

#### ***Los resultados esperados***

- Aportar buenas soluciones, que propicien la integración de las empresas familiares rurales a los nuevos mercados y les permitan participar de los beneficios de la globalización económica.
- Posibilitar el transito de empresas familiares rurales a PYMES sustentables competitivas y con respeto a los valores culturales.
- Brindar alternativas de mejora económica a las comunidades rurales en peligro de desaparecer afectadas por la ineficiencia productiva de la agricultura que enfrenta la competencia de las importaciones masivas propiciando altos índices de desempleo, migración y abandono de los cultivos.
- Ofrecer alternativas para contribuir la conservación de la biodiversidad ecológica y cultural.



## V CONCLUSIONES

1. Dado que se ha descubierto un nuevo producto exótico con gran potencial para posicionarlo en los mercados competitivos, es necesario encontrar las formas adecuadas para incrementar su producción en los parámetros de calidad.
2. Los resultados positivos del modelo de cambio organizacional aplicado en campesinos permiten suponer que puede darse una replica en nuevos colectivos con características semejantes.
3. De obtenerse los resultados esperados, se espera proporcionar a los indígenas formas nuevas de organización para el trabajo, empleos, mejora en los ingresos, oportunidad de conservar la selva y sentirse orgullosos de su herencia cultural.

## VI REFERENCIAS

- Arce Castro Bertha Alicia** Modelo de cambio organizacional para la creación de PYMES de productos no tradicionales. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" Facultad de Ingeniería Industrial Departamento de Matemática Aplicada La Habana Cuba, 2008
- Arce Castro Bertha Alicia, Martínez Delgado Edith** las Culturas Organizativa y de Calidad como elementos básicos en la transformación de las empresas rurales hacia la competitividad en entelequia: revista interdisciplinar, ISSN 1885-698, N°. 5, 2007, págs. 143-150
- Dardon, María José y Enríquez, Eunice.** Caracterización fisicoquímica y antimicrobiana de la miel de nueve especies de abejas sin aguijón (Meliponini) de Guatemala. *INCI*, dic. 2008, vol.33, no.12, p.916-922. ISSN 0378-1844.
- Del Ángel Pérez Ana y Martín Mendoza Briseño:** Cultura y sobrevivencia familiar en la etnia totonaca. Universidad Nacional Autónoma del Estado de México N° 32 2002.
- Espinoza Cifuentes Nadia Ariela** universidad de San Carlos de Guatemala facultad de agronomía instituto de investigaciones agronómicas caracterización de la flora apícola visitada por cinco especies de abejas sin aguijón en el meliponario Sinaí, aldea san Antonio las flores, Pajapita, San Marcos Farmacia. Universidad de San Carlos de Guatemala.2000.
- Hogue, C.** Latin American Insects and Entomology University of California Press USA 535 pp 1993.
- Posey, D.** Folk Apiculture of the Kayapó Indians of Brazil. *Biotropica* 15 (2): 154-158 1983
- Proyecto Regional de Apicultura y Meliponicultura. Costa Rica. 22 pp. Programa de Publicaciones e Impresiones de la Universidad Nacional, Costa Rica. Tomo I; 44-77,2003
- Ramírez, J., Calderón, R., Ortiz., R. y Sánchez, L.** Manual de apicultura. Programa de Publicaciones e Impresiones de la Universidad Nacional, Costa Rica. Tomo I; 44-77,2004
- Solís, A. Cuadro Resumen de los datos obtenidos sobre las abejas que no pican, a través de cuestionarios y entrevistas abiertas en Pueblo Nuevo Viñas, Santa Rosa. Documento del Laboratorio de Entomología. Escuela de Biología. Facultad de Ciencias Químicas 2005
- U T'AN YIK'EL KAB.** (Una ventana al mundo de las abejas nativas) Artículo: Una Plática con Don Felipe Martínez López. Boletín #2. Mérida, Yucatán, México. 14 pp.1991

## PROGRAMA DE MEJORA A TRAVÉS DE COBIT EN LOS PROCESOS DS7 Y DS12. EN EL DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA DE SEMARNAT, VERACRUZ, 2009

LSCA. Mariana Nelly Arias Rivera<sup>1</sup>, ME. y MA. María de los Ángeles Cardona Cortés<sup>2</sup>, Mtro. Tomás Cuauhtémoc Carmona Cuervo<sup>3</sup> y Mtro. José Echegaray Franyutti<sup>4</sup>

**Resumen**— En el siguiente proyecto se habla a grandes rasgos de la Auditoría Informática y la aplicación de ésta en la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales SEMARNAT través del modelo COBIT.

En cuanto a COBIT se mencionan los antecedentes y los principales Objetivos de Control de alto nivel, uno para cada uno de los Procesos de TI, agrupados en cuatro dominios: planeación & organización, adquisición & implementación, entrega (de servicio) y monitoreo.

Y más específicamente se tomarán dos procesos de la norma COBIT; los cuales son el DS7. “Educar y capacitar a usuarios” y el DS12 “Administrar las instalaciones”, del Dominio de Distribución y Soporte. Finalmente se hace un análisis de los resultados obtenidos de la auditoría en el departamento de informática de la SEMARNAT, y se hace una serie de sugerencias siguiendo los lineamientos de COBIT para dar repuesta a nuestra principal interrogante: ¿Cuenta la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales con personal capacitado en el manejo de su información y de sus instalaciones, siguiendo alguna norma establecida?

**Palabras claves**—COBIT, Auditoría Informática, DS7, DS12, procesos de TI.

### Introducción

El presente proyecto, tiene la finalidad de ejemplificar cómo las empresas a través de las buenas prácticas pueden lograr la calidad en el uso de la tecnología y de la información, mediante el beneficio de la aplicación de modelos y/o normas de auditoría informática como lo es la aplicación de COBIT (Objetivos de Control para la Información y Tecnologías relacionadas).

En este caso en particular se trabajará en el departamento de informática de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) zona Veracruz dentro del periodo marzo-junio del año 2009, con sólo dos procesos de COBIT para tomarlos como referencia y hacer hincapié en la importancia de estandarizar los recursos tanto técnicos como humanos de la organización.

---

<sup>1</sup> LSCA. Mariana Nelly Arias Rivera. Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana. Veracruz. [mariana\\_ar57@hotmail.com](mailto:mariana_ar57@hotmail.com) (autor corresponsal)

<sup>2</sup> ME. y MA. María de los Ángeles Cardona Cortes. Académico de Tiempo Completo en la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana, Veracruz, Ver. [acardona@uv.mx](mailto:acardona@uv.mx)

<sup>3</sup> Mtro. Tomás Cuauhtémoc Carmona Cuervo. Secretario Académico de la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana, Veracruz, Ver. [tcarmona@uv.mx](mailto:tcarmona@uv.mx)

<sup>4</sup> Mtro. José Echegaray Franyutti. Técnico Académico del Centro de Cómputo de la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana, Veracruz, Ver. [jechegaray@uv.mx](mailto:jechegaray@uv.mx)

Los procesos de los cuales hablaremos más adelante son: los procesos DS7 “Educación y la capacitación de los usuarios”, así como en el proceso DS12 “La administración de sus instalaciones del dominio Distribución y Soporte”.

#### DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Para el caso de este proyecto el método de estudio por el que se guiará y se obtendrá la información requerida es el “Método cuantitativo” ya que se considera que es el que más se apega para los requerimientos de éste proyecto. Y es la manera más adecuada para la obtención de nuestros objetivos.

El método cuantitativo es principalmente empírico y emplea la observación. El ciclo empírico consiste en las siguientes fases:

- a. La observación,
- b. La inducción,
- c. La deducción,
- d. La verificación o comprobación,
- e. La evaluación.

Encontrando estas ventajas a través de éste método se aplicarán las herramientas de encuesta, cuestionario y entrevista ya que son las más indicadas para nuestro estudio.

#### QUÉ ES AUDITORIA INFORMÁTICA Y COBIT EN (SEMARNAT).

Auditoría Informática:

Existen varias definiciones de Auditoría Informática de las cuales destacaremos las siguientes. La primera es de Ron Weber en *Auditing Conceptual Foundation and Practice* nos definen la Auditoría Informática como: “La función que ha sido desarrollada para asegurar la salvaguarda de los activos de los sistemas de computadoras, mantener la integridad de los datos y lograr los objetivos de la organización en forma eficaz y eficiente”. [1]

Mientras que Mair William nos dice que la Auditoría Informática es: “La verificación de los controles en las siguientes tres áreas de la organización informática”:

- Aplicaciones (programa de producción).
- Desarrollo de sistemas.
- Instalación de centro de procesos. [2]

Estas dos definiciones Echenique (2001:18) concluye que “La auditoria en informática es la revisión y evaluación de los controles , sistemas y procedimientos de la informática; de los equipos de cómputo, su utilización eficiencia y seguridad, en la organización que participa en el procesamiento de la información, a fin de que por medio del señalamiento de cursos alternativos se logre una utilización mas eficiente, confiable y segura de la información que servirá para una adecuada toma de decisiones” [3]

Se puede decir que la Auditoría Informática es un proceso por el cual se puede recoger, agrupar y evaluar la información para determinar si un sistema de información protege los recursos materiales, mantiene la integridad de los datos, logra adecuadamente los fines de la organización y utiliza eficientemente los recursos.

De este modo la auditoría informática sustenta y confirma la consecución de los objetivos tradicionales de la auditoría:

- Objetivos de protección de activos e integridad de datos.
- Objetivos de gestión que abarcan, no solamente los de protección de activos sino también los de eficacia y eficiencia.

#### ¿Qué es COBIT?

COBIT ha sido desarrollado como un estándar generalmente aplicable y aceptado para la práctica del control de Tecnología Informática.

COBIT está basado en los Objetivos de Control existentes de la Information Systems Audit and Control Foundation (ISACF) mejorados con los estándares internacionales existentes y emergentes técnicos, profesionales, regulatorios y específicos de la industria. Los Objetivos de Control resultantes, aplicables y aceptados en forma generalizada, han sido desarrollados para ser aplicados a los sistemas de información de toda la empresa. COBIT, et al (1998).

La orientación a negocios es el tema principal de COBIT. Esta diseñado no solo para ser utilizado por usuarios y auditores, sino que en forma más importante, esta diseñado para ser utilizado como una lista de verificación detallada para los propietarios de los procesos de negocio. En forma incremental, las prácticas de negocio requieren de una mayor delegación y apoderamiento de los dueños de procesos para que estos posean total responsabilidad de todos los aspectos relacionados con dichos

procesos de negocio. En forma particular, esto incluye el proporcionar controles adecuados.

El Marco Referencial de COBIT provee herramientas al propietario de procesos de negocio que facilitan el cumplimiento de esta responsabilidad. El Marco Referencial comienza con una premisa simple y práctica:

Con el fin de proporcionar la información que la empresa necesita para alcanzar sus objetivos, los recursos de TI deben ser administrados por un conjunto de procesos de TI agrupados en forma natural.

Continúa con un conjunto de 34 Objetivos de Control de alto nivel, uno para cada uno de los Procesos de TI, agrupados en cuatro dominios: planeación & organización, adquisición & implementación, entrega (de servicio) y monitoreo. Esta estructura cubre todos los aspectos de información y de la tecnología que la soporta.

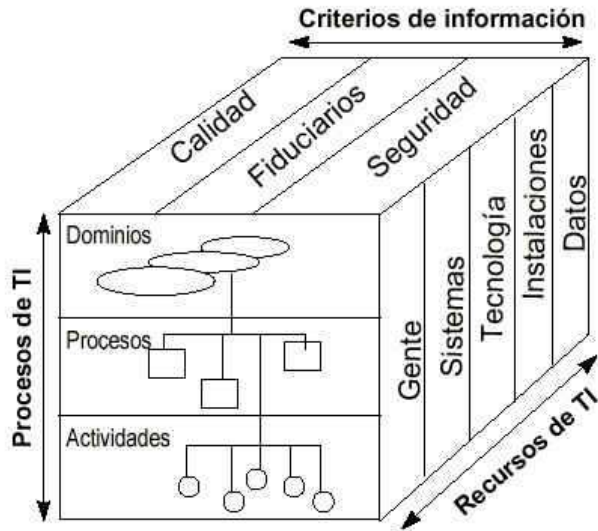


Figura1. COBIT® DIRECTRICES DE AUDITORIA Emitido por el Comité Directivo de COBIT y la Information Systems Audit and Control Foundation.

COBIT es una herramienta que permite a los gerentes comunicarse y salvar la brecha existente entre los requerimientos de control, aspectos técnicos y riesgos de negocio. COBIT habilita el desarrollo de una política clara y de buenas prácticas de control de TI a través de organizaciones, a nivel mundial. El objetivo de COBIT es proporcionar estos objetivos de control, dentro del marco referencial definido, y obtener la aprobación y el apoyo de las entidades comerciales, gubernamentales y profesionales en todo el mundo. COBIT, et al (1998). [4]

¿Qué es la SEMARNAT?

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) es la dependencia de gobierno que tiene como propósito fundamental "fomentar la protección, restauración y conservación de los ecosistemas y recursos naturales, y bienes y servicios ambientales, con el fin de propiciar su aprovechamiento y desarrollo sustentable. La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) fue creada por iniciativa del Presidente de la República, Doctor Ernesto Zedillo Ponce de León, el pasado 30 de noviembre del año 2000. Entre las principales actividades que realiza la secretaría son:

- Formular y conducir la política nacional en materia de recursos naturales, siempre que no estén encomendados expresamente a otra dependencia; así como en materia de ecología, saneamiento ambiental, agua, regulación ambiental del desarrollo urbano y de la actividad pesquera, con la participación que corresponda a otras dependencias y entidades;
- Administrar y regular el uso y promover el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales que corresponden a la Federación, con excepción del petróleo y todos los carburos de hidrógenos líquidos, sólidos y gaseosos, así como minerales radioactivos;
- Establecer, con la participación que corresponda a otras dependencias y a las autoridades estatales y municipales, Normas Oficiales Mexicanas sobre la preservación y restauración de la calidad del medio ambiente; sobre los ecosistemas naturales; sobre el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y de la flora y fauna silvestre, terrestre y acuática; sobre descargas de aguas residuales y en materia minera; sobre materiales peligrosos y residuos sólidos peligrosos;
- Vigilar y estimular, en coordinación con las autoridades federales, estatales y municipales, el cumplimiento de las leyes, Normas Oficiales Mexicanas y programas relacionados con recursos naturales, medio ambiente, aguas, bosques, flora y fauna silvestre, terrestre y acuática, y pesca;

y demás materias competencia de la Secretaría, así como, en su caso, imponer las sanciones procedentes;

- Proponer al Ejecutivo Federal el establecimiento de Áreas Naturales Protegidas, y promover, para su administración y vigilancia, la participación de autoridades federales o locales, y de universidades, centros de investigación y particulares.

### **PROPUESTA PARA SEMARNAT**

Después de hablar de manera breve acerca de la importancia de la Auditoría Informática en las empresas y como ayuda al buen funcionamiento de las mismas y de cómo el aplicar normas para la Auditoría Informática como lo es COBIT nos proporciona un mejor control, el siguiente paso es darle una solución a la empresa a auditar que en nuestro caso es SEMARNAT.

Y para ello existe una guía del modelo COBIT para tener el control sobre dos aspectos importantes dentro del departamento a auditar como lo son las instalaciones y los usuarios ya que se consideran como claves para el buen funcionamiento y desempeño del mismo.

Y finalmente poderles dar a los directivos de SEMARNAT zona Veracruz nuestra mejor sugerencia basados en los resultados obtenidos con la aplicación de nuestros cuestionarios basados en COBIT.

#### Análisis de resultados

##### Educación y entrenamiento de usuarios

De acuerdo a las "Best Practices" del IT Governance Institute el proceso llevado a cabo para la definición de la EDUCACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE USUARIOS se encuentra, con respecto a la escala definida, en un nivel de madurez **"2. Repetible pero intuitivo"**. Y su definición se presenta a continuación:

"Hay conciencia de la necesidad de un programa de educación y capacitación y de los procesos asociados en toda la organización. La formación está empezando a ser identificada en los distintos planes de actuación profesional de los empleados"

Se imparten clases de educación por los distintos instructores, de la misma cuestión con diferentes enfoques y algunas clases de abordar las cuestiones de la conducta ética y la conciencia de seguridad de los sistemas y prácticas. El grado de confianza en el conocimiento de las personas es alto. Sin embargo, no es coherente la forma en que las cuestiones generales y la necesidad son abordadas.

## Administración de instalaciones

De acuerdo a las "Best Practices" del IT Governance Institute el proceso llevado a cabo para la definición de la ADMINISTRACIÓN DE INSTALACIONES se encuentra, con respecto a la escala definida, en un nivel de madurez **"2. Repetible pero intuitivo"**. Y su definición se presenta a continuación:

"Existe conciencia de la necesidad de proteger y controlar el entorno físico. Es reconocida y evidente la asignación de presupuestos y otros recursos. Los controles ambientales son aplicados y supervisados por el personal de las operaciones. La seguridad física es un proceso informal, conducido por un pequeño grupo de empleados que poseen un alto nivel de preocupación por asegurar las instalaciones físicas"

Los procedimientos de mantenimiento de las instalaciones no están bien documentados y se basan en las mejores prácticas de unas cuantas personas. Los objetivos de la seguridad física no se basan en cualquier norma oficial y la gestión no garantiza que la seguridad se logra a través sus objetivos.

## Propuestas de mejora SEMARNAT

Las propuestas de mejora que a continuación se presentan se han realizado de acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios y entrevistas hechas para la propuesta de mejora mediante la Auditoría Informática, aplicando los procesos antes mencionados de COBIT.

Por lo que al proceso *DS7 "Educar y capacitar a usuarios"* se refiere para que este proceso pase al siguiente nivel de madurez: Definido, los programas de capacitación deben de institucionalizarse y comunicarse, los empleados y los administradores deben identificar y documentar las necesidades de formación. Se debe de impartir a los empleados la conducta ética y la conciencia en la seguridad del sistema y las mejores prácticas de manera formal. Y por último los procesos de la formación y la educación deben monitorearse.

De acuerdo a lo observado, a los resultados de las entrevistas y a las pruebas de seguridad realizadas, para que el proceso *DS12 "Administración de instalaciones"*, pase al siguiente grado o nivel de madurez el cual es "Definido" se debe mantener un control sobre el ambiente del departamento de Informática y que éste control sea comprendido y aceptado dentro de la organización. En cuanto a los controles ambientales, el mantenimiento preventivo y la seguridad física deben estar contemplados y aprobados dentro del presupuesto, a demás de realizar un seguimiento por parte de la dirección. Otro punto importante es que el acceso a las instalaciones y en particular el departamento de Informática debe de estar restringido y sólo permitir la entrada a personal autorizado y que se les permita el acceso a las



instalaciones de informática a visitantes de manera reservada y con plena identificación, debidamente acompañados por alguna persona autorizada por el departamento.

### **CONCLUSION**

Al termino de la aplicación de la auditoria informática que se realizó en el departamento de informática de la empresa SERMANAT, la cual fue guiada por la metodología propuesta por COBIT y su Management Guidelines, encontramos que la empresa SERMANAT, se encuentra en un grado de madurez dos, dentro de sus departamento de informática, en los procesos aquí identificados, por lo tanto es una empresa repetible pero intuitiva, ya que tienen conciencia de la necesidad de proteger y controlar el entorno físico, al igual del control ambiental En conclusión, la empresa SEMARNAT si desea que su departamento de informática pase al siguiente nivel de madurez, debe de realizar todo lo posible para poder gestionar y evaluar todos los puntos aquí mencionados, y así podrá lograrlo, también se presentan una serie de recomendaciones en este mismo informe y que esperemos que sean de ayuda para ellos.

### **REFERENCIAS**

[1] Enrique Hernández Hernández, 1995 “Auditoría en Informática, un enfoque metodológico” Primera Edición. Editorial RA-MA, México, D.F.

[2] Mario G. Piattini, Emilio Del Peso, 2001 “Auditoría en Informática, un enfoque práctico” Segunda Edición. Editorial RA-MA, México, D.F. pág. 659.

[3] José Antonio Echenique García 2003 “Auditoría en informática” Segunda Edición. Editorial Mc. Graw Hill, México, D.F.

[4] COBIT® DIRECTRICES DE AUDITORIA Abril de 1998 2da Edición Emitido por el Comité Directivo de COBIT y la Information Systems Audit and Control Foundation

# El aprovechamiento del “crédito blando” como fuente de financiamiento de las Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Dr. Jorge Samuel Berdón Carrasco<sup>1</sup>

**Resumen**—El presente trabajo de investigación, describe el proceso que utiliza Nacional Financiera SNC en la zona Veracruz Boca del Río para dar a conocer, promover y otorgar créditos y en particular “créditos blandos” a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, así como también, las MPYMEs, mediante ese proceso, como conocen, si les interesa y como acceden a este tipo de crédito, tratando de encontrar y comprobar las condiciones en que esta siendo aprovechado este instrumento financiero. En cuanto a los resultados más importantes se encontró que NAFIN tiene un excelente portal en INTERNET, para que conozcan y en donde promueve sus programas, pero que estas herramientas electrónicas no están incidiendo favorablemente en el otorgamiento de créditos ya que el conocimiento y el acceso a este tipo de financiamiento esta siendo desaprovechado y por lo tanto la incidencia en la productividad es incipiente.

**Palabras claves**— Crédito blando, MPYMEs, Financiamiento, NAFIN, Banca de Desarrollo.

## I. INTRODUCCIÓN

La existencia de créditos es indispensable para el desarrollo económico. Permiten invertir en actividades productivas el ahorro de individuos que, de no existir la posibilidad de transferirse a otras personas, no se aprovecharía. Una de las principales diferencias entre los países más pobres de África, Asia y América Latina y los países industrializados reside en cómo aprovechan estos últimos el ahorro generado en sus economías mediante la utilización de créditos. Sin créditos, no se pueden emprender las grandes inversiones ni crear las empresas a gran escala, imprescindibles para aumentar el nivel de vida y alcanzar un grado de desarrollo importante.

Por otro lado, los “créditos blandos” son aquellos que los gobiernos pueden otorgar a empresas o para ciertas actividades que desean desarrollar y promover, en donde los tipos de interés son menores que los del mercado y los plazos de amortización más largos. Por lo que si las MPYMEs de la zona Veracruz Boca del Río tienen un mayor acceso a ellos, se logrará que estas empresas se vuelvan más competitivas.

Las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, son muy importantes en México, se consideran micro y pequeñas empresas aquellas que tienen menos de 20 trabajadores, y medianas los que tienen entre 20 y 500 empleados aunque, esta definición es susceptible de variar en función de los distintos contextos económicos e históricos; son importantes pues componen una parte significativa del total de las empresas ya que atendiendo al criterio de tamaño de la empresa, entre el 90 y el 99% del sector empresarial español y latinoamericano está constituido por pequeñas y medianas empresas, además, son las empresas con mayor capacidad de creación de empleo, sobre todo durante los últimos años, tras la crisis de principios de la década de 1990.<sup>2</sup> Por otra parte, hay que señalar que las MPYMEs son mucho más vulnerables a las condiciones del mercado que las grandes empresas, pues no tienen la capacidad

<sup>1</sup> Jorge Samuel Berdón Carrasco es Profesor de Administración en la facultad de Administración de la Universidad Veracruzana. [jberdon@uv.mx](mailto:jberdon@uv.mx)

<sup>2</sup> “Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation”

que tienen estas últimas de resistir a dichas condiciones, además de las restricciones que se enfrentan para obtener créditos y en particular el “crédito blando”.

La selección de este tema de investigación recae en la importancia del “crédito blando”, que ofrece la Banca de Desarrollo (NAFIN) como alternativa de financiamiento que enfrentan las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, como una de las causas que les permitan tener mayor productividad, en un mercado en donde no tan solo hay que competir con las empresas locales, sino también con empresas foráneas que piensan establecerse en la zona conurbana Veracruz Boca del Río, dada la apertura comercial, en la que esta inmerso México.

Los efectos negativos que traen las trabas en el acceso al “crédito blando” y la debilidad de las políticas públicas tendientes a acotarlas, puede resultar en una reconversión productiva ineficiente, lo que puede significar, en muchos casos, el cierre de empresas viables y una innecesaria destrucción de capital físico, humano y organizacional, por lo que a corto plazo, una consecuencia de este fenómeno es el aumento del desempleo y a largo plazo, esta tendencia puede resultar en mercados excesivamente concentrados y poco competitivos. Es por ello que el presente trabajo de investigación, describe el proceso que utiliza Nacional Financiera SNC en la zona Veracruz Boca del Río para dar a conocer, promover y otorgar créditos y en particular “créditos blandos” a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, así como también, las MPYMEs, mediante ese proceso, como conocen, si les interesa y como accedan a este tipo de crédito, tratando de encontrar y comprobar las condiciones en que esta siendo aprovechado este instrumento financiero, para que a partir de sus fortalezas y debilidades que ambas tienen, diseñar en un futuro una estrategia de Administración Pública que permita la reorientación de las entidades involucradas haciendo más efectivo el “crédito blando” logrando por su parte que estas empresas obtengan mayor productividad.

#### **OBJETIVO GENERAL:**

- Comprobar en que condiciones esta siendo aprovechado el “crédito blando” que ofrece NAFIN a las MPYMEs, así como, demostrar la influencia que tiene dicho crédito en su productividad

#### **OBJETIVOS PARTICULARES:**

- Determinar cual es la situación actual que tienen los “créditos blandos” que ofrece NAFIN a las MPYMEs.
- Identificar si las MPYMEs tienen conocimiento de los programas de “créditos blandos” que ofrece NAFIN para ellas.
- Identificar si a las MPYMEs les interesa conocer los programas de “créditos blandos” que tiene NAFIN para ellas.
- Determinar el grado de utilización que tienen la MPYMEs del crédito blando que tiene NAFIN para ellas.
- Investigar y analizar otras fuentes de crédito para las MPYMEs diferentes a las que ofrece NAFIN.
- Demostrar la influencia que tiene el crédito blando en la productividad de las MPYMEs
- Identificar los diferentes obstáculos que tienen las MPYMEs para acceder al financiamiento tradicional.
- Investigar otras causas diferentes al crédito blando que puedan estar ocasionando la falta de productividad de las MPYMEs.

## **II. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO**

### **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Están aprovechando las MPYMEs de la zona Veracruz – Boca del Río los “créditos blandos” que ofrece Nacional Financiera como Banca de Desarrollo?

¿Será que la principal fuente de financiamiento de las MPYMEs de la zona es la que proviene de la Banca de Desarrollo?

¿El mayor acceso de las MPYMEs de la zona Veracruz – Boca del Río a los “créditos blandos” que ofrece NAFIN permitirá que estas empresas tengan mayor productividad?

### **HIPÓTESIS:**

#### **Hipótesis 1**

Las MPYMEs de la zona están aprovechando el crédito blando que ofrece NAFIN como Banca de Desarrollo.

#### **Hipótesis 2**

La principal fuente de financiamiento que tienen las Mpymes de la zona es la que proviene de la Banca de Desarrollo.

#### **Hipótesis 3**

La productividad de las MPYMEs de la zona ha sido determinada por la obtención del crédito blando que ofrece la Banca de Desarrollo

### **DELIMITACIÓN DEL OBJETO Y SUJETO DE ESTUDIO**

La delimitación del objeto de estudio en el ámbito geográfico, será la zona conurbana Veracruz – Boca del Río; el universo serán el padrón de las MPYMEs, de CANACO, CANACINTRA y CANAPECO que registra la Secretaría de Economía de la zona conurbana Veracruz- Boca del Río. por un lado, y por el otro, Nacional Financiera, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo. El sujeto de estudio será el “crédito blando” que ofrecen y demandan NAFIN y las MPYMEs respectivamente, donde se describirá el proceso que utiliza NAFIN para dar a conocer, promover y otorgar dicho crédito, así como, las MPYMEs, mediante ese proceso, conocen, les interesa y utilizan el “crédito blando”, buscando encontrar ventajas y desventajas que ambas tienen.

### **POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para el levantamiento de encuestas el universo o población que se utilizó fue el padrón de las MPYMEs, de CANACO, CANACINTRA y CANAPECO que registra la Secretaría de Economía de la zona conurbana Veracruz- Boca del Río., en donde los entrevistados fueron ya sea los Dueños, el Gerente general, el Gerente de finanzas, Gerente administrativo o Contador.

El método de muestreo utilizado es el probabilístico estratificado porque están plenamente identificadas las características de la población y se hizo de manera aleatoria para que todos los integrantes del universo tuvieran las mismas posibilidades de ser seleccionados. Para ello se utilizó el método de números aleatorios. La presentación de la información de los resultados se hace de manera escrita y se presentan gráficos para hacer más fácil y entendible la lectura del documento.

El universo o población que se utilizó fue el padrón de las MPYMEs, de CANACO, CANACINTRA y CANAPECO que registra la Secretaría de Economía de la zona conurbana Veracruz- Boca del Río. que se encuentra conformado de la siguiente manera:

Tabla 1

Cámara	Empresas
CANACO	1,084
CANACINTRA	134
CANAPECO	420
Total	1,638

El tamaño de la muestra se obtuvo en el universo mencionado, aplicando la fórmula para universo finito, detallada a continuación:

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$

En donde: z = 1.96; N = 1638; p = 0.5; q = 0.05; e = 0.05 y n = ¿

Substituyendo datos se tiene que:

$$n = \frac{1.96^2 * 1,638 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (1,638 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 91$$

Después de obtener el tamaño de la muestra que fueron 91 encuestas se procedió a estratificar los datos tomando en consideración el porcentaje de participación respectivo de cada una de las cámaras como se presenta en la siguiente tabla.

Se tiene la siguiente distribución de datos:

Tabla 2

Cámara	Empresas	%
CANACO	1,084	66.00%
CANACINTRA	134	8.00%
CANAPECO	420	26.00%
Total	1,638	100.00%

También se estratifico en función del porcentaje de micros, pequeñas y medianas para cada una de las cámaras, por lo que conforme al tamaño de muestra de 91 empresas, se decidió utilizar los porcentajes del total de MPYMEs disponibles, teniéndose la siguiente conformación por tamaño:

Tabla 3

Cámara	Empresas	%	% de micros	% de pequeñas	% de medianas	Micros	Pequeñas	Medianas
CANACO	60	66.00%	0%	60%	40%	0	36	24
CANACINTRA	7	8.00%	70%	20%	10%	5	1	1
CANAPECO	24	26.00%	95%	5%	0%	23	1	0
Total	91	100.00%						

### III. RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la presente investigación son los siguientes:

El objetivo general que era comprobar en que condiciones esta siendo aprovechado el “crédito blando” que ofrece NAFIN a las MPYMEs, así como, demostrar la influencia que tiene dicho crédito en su productividad se puede comentar que en cuanto al proceso que utiliza Nacional Financiera SNC en la zona Veracruz Boca del Río para dar a conocer, promover y otorgar créditos y en particular “créditos blandos” a las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, se encontró que NAFIN tiene un excelente portal en INTERNET, para que conozcan y en donde promueve sus programas, pero que estas herramientas electrónicas no están incidiendo favorablemente en el otorgamiento de créditos ya que el conocimiento y el acceso a este tipo de financiamiento esta siendo desaprovechado y por lo tanto la incidencia en la productividad es incipiente.

Los objetivos particulares de este trabajo fueron ocho, los que de alguna manera quedan cubiertos con la investigación de campo en la que se pudo observar lo siguiente:

- El 59% de los encuestados si conoce a NAFIN, pero casi un poco mas de la tercera parte de ellos, el 41% respondió no conocerla.
- Tan solo aproximadamente una cuarta parte de los entrevistados el 23% dijeron que si, alguna vez lo ha visitado alguien de NAFIN y el 77% restante manifestaron no haber sido visitados.
- A un 69% de la muestra no le han mandado información sobre la función que tiene NAFIN y tan solo un poco menos de la tercera parte de los encuestados, el 31% restante dijo que si.
- Ocho de cada diez de los encuestados no conocen los programas de financiamiento que tiene NAFIN, y tan solo una quinta parte si los conoce.
- El 13% de la muestra sabe en que consiste el crédito blando que ofrece la banca de desarrollo y el 87% restante no conoce el crédito blando.

- Mas de la mitad un 57% de la muestra si han obtenido algún tipo de financiamiento en los últimos 12 meses y el 43% restante no.
- De los que no han obtenido algún tipo de financiamiento en los últimos 12 meses, se les pregunto que si habían solicitado alguna vez algún tipo de financiamiento y las respuestas estuvieron divididas ya que el 46% dijo que no y el 54% restante manifestó que si.
- De los que no han obtenido algún tipo de financiamiento en los últimos 12 meses, el 64% dijo que no les han negado alguna vez algún tipo de financiamiento y el 36% restante que si, comentando estos últimos que ocho de cada diez una sola vez y dos de cada diez, dos veces.
- La respuesta con mayor incidencia en cuanto al motivo por el cual le han negado algún tipo de financiamiento fue el de estar en buró de crédito con un 60% y el motivo falta de garantías con solo un 40%.
- Un 69% dijo que si estarían dispuestos a adquirir un crédito para su empresa y el 31% restante respondió que no. Lo que nos dice que mas de las dos terceras partes si tiene la intención de solicitud de crédito.
- De los que si han obtenido algún tipo de financiamiento en los últimos 12 meses, el 71% dijo que una vez habían solicitado y les habían otorgado un crédito, el 23% dos veces y tan solo el 6% mas de 2 veces.
- Tan solo dos de cada diez se fondearon con la Banca de Desarrollo, el 14% utilizó como fuente sus recursos propios y la Banca Comercial con un 66% fue la principal fuente de financiamiento
- Casi la mitad de los encuestados el 49% comentaron que el plazo que le dieron en el crédito obtenido fue mediano, el 31% obtuvo un plazo corto y el 20% restante consiguió un plazo largo.
- La tasa de interés menor al 10% que les dieron en el crédito obtenido fue para 2 de cada 10 de los encuestados, tasas de interés entre el 10 y 20% fue para casi la mitad y tasas de interés mayores al 20% fue para el 31% de ellos.
- El 43% de la muestra ha tratado de conseguir alguna vez un crédito blando de la banca de desarrollo y el 57% restante no lo ha hecho.
- Uno de cada tres encuestados el estar en el buró de crédito ha sido el principal problema que han tenido para conseguir un crédito blando y lo segunda la falta de garantías con un 20%, casi la mitad de la muestra comentó no haber tenido problema alguno.
- Ocho de cada diez de los que han tratado de conseguir alguna vez un crédito blando de la banca de desarrollo no lo han conseguido y tan solo el 20% si lo consiguieron.
- El 42% utilizó el crédito blando obtenido en maquinaria y equipo y el destino para capital de trabajo, así como, para capacitación del personal fue del 29% para cada uno de los dos rubros respectivamente.

#### IV. CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegaron en el presente trabajo son las siguientes:

En primer lugar se pudo observar que a NAFIN como Banca de Desarrollo que tiene programas de financiamiento para las MPYMEs en condiciones favorables para ellas, no es muy conocido, aunque la Banca de segundo piso utilice herramientas electrónicas modernas, existe una gran parte de la población MPYME que no esta accediendo a su información.

Por otro lado las visitas que hacen el personal de NAFIN a las empresas, o si les han mandado algún tipo de información para promover o dar a conocer sus servicios es muy limitado ya que la mayor parte de las MPYMEs manifestó no haber sido visitada o haber recibido alguna información por la Banca de Desarrollo.

El conocimiento de lo que es un crédito blando por parte de las MPYMEs es muy incipiente ya que casi un 90% de los encuestados comentó no saber de lo que se trataba.

Se aprecia en la información obtenida que las MPYMEs que no han obtenido algún tipo de financiamiento en los últimos 12 meses, que la mitad de ellos si ha solicitado cualquier tipo de crédito, y que tan solo a un poco mas de una tercera parte se los han negado, siendo el motivo de mayor incidencia el de estar en el buró de crédito, también comentaron un poco mas de las dos terceras partes de los encuestados que no han obtenido algún tipo de financiamiento en los últimos 12 meses, que si estarían dispuestos a adquirir un crédito para su empresa.

Por otro lado, las MPYMEs que si han obtenido algún tipo de financiamiento en los últimos 12 meses, la fuente de financiamiento por medio la que obtuvo su crédito, la mayor respuesta fue para la Banca Comercial con mas de dos terceras parte un 66% y tan solo dos de cada diez se fondearon con la Banca de Desarrollo, obteniendo un crédito blando, con un plazo largo y una tasa de interés menor al 10%.

También se concluye que menos de la mitad el 43% de los encuestados ha tratado de conseguir alguna vez un crédito blando de la banca de desarrollo, en el que ocho de cada diez no lo han conseguido, siendo el principal obstáculo para conseguirlo estar en el buró de crédito y tan solo el 20% si lo consiguieron, siendo el principal destino la inversión en maquinaria y equipo con un 42%.

Cabe hacer mención que de las tres hipótesis plantadas en el presente trabajo, tan solo de las dos primeras se pudieron hacer conclusiones relevantes, en la primera se rechaza la hipótesis de que se está aprovechando por parte de las MPYMEs el crédito blando que ofrece NAFIN como Banca de Desarrollo ya que es utilizado en muy pocas empresas.

La segunda hipótesis también se rechaza ya que las MPYMEs de la zona la principal fuente de financiamiento que tienen es la que proviene de la Banca Comercial y no de la de Desarrollo como fue planteado.

En la tercera hipótesis que se presentó, en este trabajo no se pudo llegar a observar si la productividad de las MPYMEs de la zona ha sido determinada por la obtención del crédito blando que ofrece la Banca de Desarrollo, ya que muy pocas lo han utilizado, y la información que se requiere para llegar a conocer los efectos en la productividad fue difícil obtenerla, lo que si se pudo conocer es que el destino que le dan al crédito blando es principalmente para la adquisición de maquinaria y equipo.

## V. RECOMENDACIONES

Se recomienda la participación de las Instituciones de Educación Superior (IES), como gestores, un ente de vinculación en la tramitación y acceso del crédito blando que tiene la Banca de Desarrollo para las MPYMEs, aprovechando el capital físico (infraestructura) y el capital humano (maestros y alumnos de los últimos semestres), cumpliendo con una de las áreas sustantivas de su quehacer que es la vinculación, aumentando con ello la cobertura del organismo gubernamental que no está siendo efectivo, sin incrementar gastos en contratación y capacitación de personal. Se recomienda tomando como base el presente trabajo, la incorporación de una investigación más profunda en lo que respecta a tipo, fuente y destino del crédito blando para constatar si está repercutiendo en la productividad de las empresas, buscando una base de datos más amplia y con la participación de las propias empresas MPYMEs

## VI. REFERENCIAS

- Borja, Martínez Francisco. "El nuevo Sistema Financiero mexicano", Fondo de Cultura Económica. México, 1998.
- Carolina, Antezano, "Liberalización financiera y desarrollo económico: consideraciones generales", en Liberalización Financiera y Banca de desarrollo, Biblioteca NAFIN, núm. 8 México, 1994.
- Clavijo, S. (1991). "Interrelaciones entre el crecimiento, la productividad y el sector externo: algunas estimaciones y simulaciones para Colombia", en Desarrollo y Sociedad, No. 28
- Chica, R. (1996). "Crecimiento de la Productividad y Cambio Técnico en la Industria Manufacturera Colombiana: 1974-1994". En: El Crecimiento de la Productividad en Colombia. DNP, COLCIENCIAS y FONADE
- Diario Oficial de la Federación. 23 de Julio de 1993. México. Reformas a:  
Ley General de Instituciones de Crédito.  
Ley para Regular las Agrupaciones Financieras.  
Ley del Mercado de Valores.
- Espinosa, Villareal Oscar. "Financiamiento, apoyo y desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa" Ponencia, Revista Ejecutivos de Finanzas, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. México, D.F. Julio 9 de 1984.
- Fox Quesada, Vicente, "Plan Nacional de Desarrollo", México, Presidencia de la República, 2001.
- Fhisher, Navarro Laura. "Introducción a la investigación de mercados", 3era Edición, Mc Graw Hill, México, 1996
- Hernandez, Sampieri Roberto. "Metodología de la Investigación", Mc Graw Hill, México, 1999
- Krueger y Tornell, The Role of Bank Restructuring from crises: México 1995-98 National Bureau of Economic Research, 1999
- León, Curiel Alfonso. "Planeación y Gestión del crédito bancario", Trillas, México, 1995
- Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito, Ed. Lamda, S.A. de C.V. México, D.F. 1992.
- Leyes y Código de Comercio, Sociedades Mercantiles y Cooperativas, Ed. Porrúa, S.A. 46ª ed México.
- Monroy, del Alba. "El sistema financiero mexicano", ECASA, México, 1998.
- Núñez, Héctor. "Reforma del Sistema Financiero Mexicano en el periodo 1982-1992" Análisis Económico. UAM-A No. 21. México. 1992.
- Ortiz, Guillermo, "La Reforma Financiera y la Desincorporación Bancaria", Fondo de Cultura Económica, México, 1994.
- Pérez, Santiago Fernando. "Síntesis de la estructura bancaria y del crédito", Trillas, México, 1996.
- Pombo, C. (1999). "Productividad Industrial en Colombia: una Aplicación de Números Índices". Revista de Economía de la Universidad del Rosario.
- Pombo, González Pablo ("Un marco global para los sistemas de garantía para la PYME") 1999
- Ruiz, Duran C, "Economía de la pequeña empresa", Ariel México 1995.
- Syverson, C. (2003) "Market Structure and Productivity: A Concrete Example", Universidad de Chicago, Mimeo.

- Solow, R. (1957). "Technical Change and the Aggregate Production Function." *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 39, No. 3, pp. 312-320.
- Villamil, J. (1999). "Análisis de los Determinantes de la Productividad y el Cambio Técnico. Aplicación al Caso de la Industria Colombiana", Universidad Nacional de Colombia.
- Villegas, Eduardo y Ortega Rosa Maria. "El nuevo sistema financiero mexicano", México, PAC, 1993.
- Weston, Brigham Fred. "Fundamentos de Administración Financiera", Decima Edición. Mc Graw Hill; México, 1996.

#### INTERNET:

- *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 2002. © 1993-2001 Microsoft Corporation*
- [valerialorenapirota@arnet.com.ar](mailto:valerialorenapirota@arnet.com.ar) "Las PyMES y el nuevo escenario de competencia" **Dra. Valeria Lorena Pirota**
- [radsol@prodigy.net.mx](mailto:radsol@prodigy.net.mx) "La banca de desarrollo"  
**Javier Bonilla Castañeda Socio Director de Quántica Consultore,**
- [www.uv.mx/iiesca/revista/SUMA029.html](http://www.uv.mx/iiesca/revista/SUMA029.html) "La reforma del estado y las nuevas formas de gestión pública en México (1983 – 1993), Juan Schuster Fonseca
- [www.geocities.com/internacionalistas/México](http://www.geocities.com/internacionalistas/México) 1821-1994.ht
- [www.automatico.cl/content.asp](http://www.automatico.cl/content.asp)
- [www.banamex.com](http://www.banamex.com)
- [www.baxico.org.mx](http://www.baxico.org.mx)
- [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)
- [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- [www.pnd.presidencia.gob.mx](http://www.pnd.presidencia.gob.mx)

El **Dr. Jorge Samuel Berdón Carrasco** es profesor de tiempo completo de la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana, es Licenciado en Economía, tiene Maestría en Finanzas y Doctorado en Gobierno y Administración Pública.



# Estudio de factibilidad para la implementación de un Departamento de Investigación Aplicada a la Gestión Empresarial (DIAGEM) en el IIESCA-UV para la atención de las necesidades de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa veracruzana.

Milagros Cano Flores DRA<sup>1</sup>, Mtro. Daniel Armando Olivera Gómez<sup>2</sup>

**Resumen**—El desarrollo de la gestión empresarial del sector MIPyME es un elemento estratégico para mejorar los niveles socioeconómicos del estado de Veracruz, debido a los múltiples beneficios que genera principalmente en aspectos como la disminución del desempleo, la reducción de problemas sociales, el consumo y la reactivación económica; en consecuencia, es necesario establecer las condiciones que contribuyan a su creación, desarrollo y consolidación. En respuesta a lo anterior, la investigación estudia la factibilidad de la implementación de un Departamento de Investigación Aplicada a la Gestión Empresarial (DIAGEM) en el IIESCA-UV, para la atención de las necesidades empresariales de la MIPyME veracruzanas que contempló la detección de los requerimientos en gestión empresarial, así como la evaluación técnica, ambiental y socio-económica del Instituto para vincular las funciones de investigación, docencia, difusión y extensión de sus servicios en el campo administrativo con el desarrollo responsable, incluyente, sustentable y sostenido del sector MIPyME.

**Palabras claves**—Gestión empresarial, necesidades de la MIPyME, vinculación institucional, desarrollo administrativo.

## I. INTRODUCCIÓN

El Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana, debe centrar sus funciones de investigación, docencia, difusión y extensión de sus servicios en el campo de la ciencia administrativa y afines, en vinculación con los diferentes sectores sociales, entre ellos el empresarial, por ello surge la tarea de investigar la factibilidad de implementar una instancia a través de la cual se proporcione asistencia técnica, capacitación y desarrollo empresarial a actuales y potenciales empresarios con características de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPyME), así como a organismos de atención empresarial; para cumplir con la visión de ser una institución educativa comprometida con su entorno. La necesidad de apoyar el desarrollo de este sector estratégico para la economía regional es su contribución a la generación de empleos, el bienestar de la población, el incremento de los niveles de productividad y su papel en la reactivación de la economía veracruzana.

## II. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

### *Problemática*

Diversas investigaciones refieren el desarrollo de las MIPyME con factores internos relacionados a la gestión empresarial y como factor externo la poca vinculación de las entidades educativas para solventar esta situación. Por la participación de este sector empresarial en la economía estatal, su desarrollo se vincula a los múltiples beneficios que tiene social y económicamente, principalmente en aspectos como la disminución del desempleo, la reducción de problemas sociales, el consumo, la reactivación económica y la generación de empleos. El instituto en su planeación estratégica 2009-2013 comprometió la investigación en técnicas y herramientas administrativas para mejorar la gestión

---

<sup>1</sup> Milagros Cano Flores DR es Directora del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, Veracruz, México. [milagros.canoflores@gmail.com](mailto:milagros.canoflores@gmail.com) (autor corresponsal)

<sup>2</sup> El Mtro Daniel Olivera Gómez es Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, Veracruz, México. [dolivera@uv.mx](mailto:dolivera@uv.mx)

empresarial y que el resultado de este esfuerzo se pudiera transferir proporcionando asistencia, capacitación y desarrollo a empresas de la región, con el fin de fortalecer la vinculación institucional y la dinámica socioeconómica del estado. La vinculación de sus funciones sustantivas debe ayudar a transformar estas entidades empresariales predominantemente de subsistencia, a ser unas entidades innovadoras ligadas al sector moderno, que actúen en un marco institucional favorable, creadoras de bienestar. Por lo anterior, ¿es factible la implementación de un Departamento de Investigación Aplicada a la Gestión Empresarial (DIAGEM) en el IIESCA para la atención de las necesidades de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa veracruzana, con el fin de cumplir sus objetivos de vincular sus funciones sustantivas a la solución de problemas sociales en el área de conocimientos de la ciencia administrativa, en el marco de una institución educativa comprometida con el desarrollo de su entorno?

### *Justificación*

La factibilidad de implementar un DIAGEM como estrategia institucional permitirá obtener conocimientos acerca de la viabilidad técnica del instituto para vincular y extender las labores con los requerimientos del sector MIPyME del estado de Veracruz. El departamento proporcionará atención personalizada y un servicio integral de asistencia técnica, capacitación y desarrollo empresarial que incluye proveer asistencia empresarial a actuales y potenciales dueños con características MIPyME así como a organismos de atención empresarial con el fin de atender a este sector vulnerable. Sus funciones serán: a) investigar y aplicar técnicas y herramientas que mejoren la gestión empresarial, b) proporcionar asistencia, capacitación y desarrollo, c) fortalecer las relaciones de empresa, d) monitorear el sector para establecer estrategias para su mejora y crecimiento, e) conformar una base de datos como mecanismo de información, y f) difundir las condiciones empresariales de las MIPyME en Veracruz.

### *Objetivos*

El objetivo general es: determinar la factibilidad de implementar un DIAGEM en el IIESCA. Los objetivos específicos de la investigación son: a) evaluar las necesidades de gestión empresarial de las MIPyME del estado de Veracruz; b) analizar la viabilidad técnica en aspectos técnicos de mercado; infraestructura, tecnología, mobiliario, equipo y estructura organizacional del instituto para la atención de las necesidades de gestión empresarial, c) definir el impacto socio-económico académico y ambiental del DIAGEM en las MIPyME del Estado.

### *Hipótesis*

La implementación de un Departamento de Investigación Aplicada a la Gestión Empresarial (DIAGEM) como estrategia institucional para vincular las funciones sustantivas del IIESCA en el área de conocimientos de la ciencia administrativa es factible para la atención de la problemática de necesidades en gestión empresarial para el desarrollo de las MIPyME en el estado de Veracruz.

### *Marco Referencial*

El IIESCA es una de las dependencias académicas de mayor antigüedad dentro del quehacer de la Universidad Veracruzana. Desde su creación en 1976 se concibió como una entidad que atendiera, desde la ciudad de Xalapa, Veracruz, las demandas de la comunidad veracruzana en el estudio de la ciencia administrativa a través de sus funciones sustantivas de investigación, docencia, difusión y extensión. De su Plan de Desarrollo Académico (PLADEA) 2009-2013 la actual administración declara la misión de ser una entidad académica de la Universidad Veracruzana cuyas funciones sustantivas deben cumplirse con calidad, pertinencia, equidad, ética y en vinculación permanente con los diferentes sectores sociales, a fin de generar y distribuir conocimientos para el desarrollo equitativo y sostenible; y la visión de ser una entidad académica con espíritu de colaboración y compromiso social, por lo cual se

reestructuran las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC), dirigida una de ellas a la Gestión Empresarial, en cuyos objetivos está el de participar activamente en la transformación de las empresas a través del desarrollo de técnicas y herramientas modernas de gestión. Aunado a ello se han establecido acercamientos con organismos dedicados a la atención empresarial y organizaciones establecidas, buscando conjuntar esfuerzos para apoyar al sector con asesoría, capacitación y desarrollo. Esto da una oportunidad para que el IIESCA aproveche el potencial de sus investigadores, sus esfuerzos de investigación y las necesidades en el área de la ciencia administrativa por parte de los empresarios y organismos dedicados a su atención.

Para el 2008 según datos del 4° informe del Gobierno del Estado, el número de empresas en el estado de Veracruz alcanzó un total de 427,994, de las cuales el 96.87 % se clasifican en microempresas, un 2.41% son pequeñas; el 0.50% son medianas empresas y tan sólo un 0.22 % son grandes empresas, como se puede observar en la Figura 1. Por ello es importante impulsar el desarrollo de las MIPyME, por ser fundamental para que la economía estatal crezca y se vuelva competitiva, tanto interna como externamente. Ello debido a la elevada cantidad de establecimientos que representan, el elevado porcentaje de empleos que generan, su contribución en el Producto Interno Bruto Estatal PIBE, y a los múltiples beneficios que esos tres aspectos conllevan.

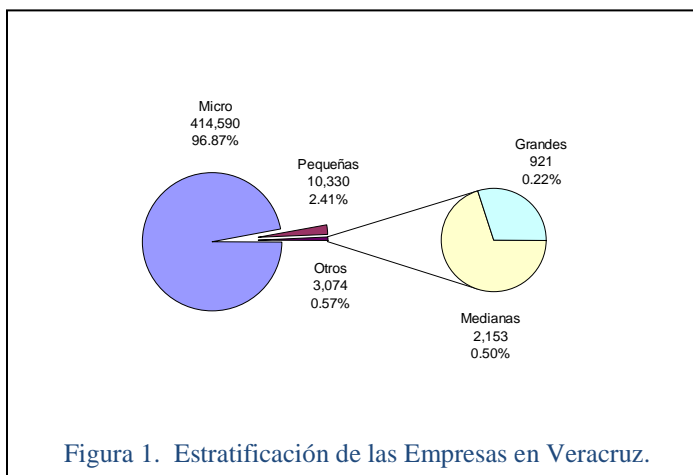


Figura 1. Estratificación de las Empresas en Veracruz.

### Marco teórico conceptual

Mora (1999) planteó que por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado. Se asume como dirección y gobierno de actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad. Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada (Valencia, 2002) como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo en la empresa, definida ésta última (Munch, 1996) como el grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. La gestión se enfoca a la mejora del entorno empresarial entendida como cualquier modificación de algún elemento del medio socioeconómico e institucional en el que las empresas desarrollan su actividad para determinar una elevación de sus expectativas de rentabilidad (Hallberg, 2000; Schiffer y Weder, 2001; Beck et al., 2003; Banco Mundial, 2004). Desde esa perspectiva, la acción pública puede contribuir a mejorar el entorno empresarial a fin de generar beneficios para el conjunto de la sociedad, actuando sobre la empresa misma.

El concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que se cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa: la primera es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de plantear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados. La segunda función es la organización en donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de

obtener buenos resultados. La dirección es la tercera función, implica un elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado y así aumentar la eficiencia y eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa. El control es la función final y a su vez de inicio, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio (Rubio, 2006). Teniendo en cuenta lo anterior, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse adecuadamente en su área de influencia y ser competitiva. La competitividad conceptualizada como el conjunto de factores, políticas e instituciones que determinan el nivel de productividad de un país y que por lo tanto determinan el nivel de prosperidad que una economía puede alcanzar, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario lo que se convierte en pieza clave para el éxito de las MIPyME, (Banco Mundial, 2005).

La posición de considerable trascendencia que tiene el sector por constituir un alto porcentaje de los ingresos de México, resalta la prioridad de lograr su modernización y la del país en general. Sin embargo, existen diversos obstáculos que impiden este desarrollo, como la resistencia al cambio y la mala definición de los requerimientos. Las MIPyME presentan diferentes necesidades pero todas convergen en el mejoramiento en los procesos tanto internos como externos. Las empresas primero buscan la mejora de los procesos internos, yendo desde los niveles operativos hacia los niveles estratégicos, y posteriormente se busca la mejora de los procesos externos, que involucran tanto a clientes como proveedores. La capacidad innovadora de la MIPyME ha enfrentado un gran número de problemas, como lo son la insuficiente información sobre el mercado, la competencia y los avances tecnológicos; la escasez de personal calificado, la falta de instrumentos financieros adecuados, entre otros. La ausencia de liderazgo en ellas se debe a que mantienen un estilo de organización y administración tradicional, sin valorar características como la creatividad ni la conducta innovadora o la cultura empresarial, sino más bien la propia disciplina y una sólida formación básica. Requieren incorporar tecnología a sus estrategias de negocio para poder ser más productivas y aumentar su grado de eficiencia. Ante la globalización surge la necesidad de mejorar la producción, la administración, la integración funcional y la relación con clientes, y para ello se requiere del desarrollo e implantación de herramientas y técnicas de gestión empresarial. (Dieste, 1995)

La estrategia más adecuada de fomento empresarial es aquella orientada a propiciar un ambiente dinámico que favorezca la aparición de nuevos empresarios y nuevas compañías y estimule el desarrollo de las existentes. A este respecto, se deben enfocar los esfuerzos en mejorar el entorno empresarial modificando los elementos del medio socioeconómico e institucional en el que las MIPyME desarrollan su actividad para determinar una elevación de sus expectativas comerciales. Desde esta perspectiva, la acción de las instituciones educativas puede contribuir a mejorar el entorno empresarial a fin de generar un derrame de beneficios para el conjunto de la sociedad. (Banco Mundial, 1997; Brunetti et al., 1998; Schiffer y Weder, 2001)

De ese modo, se comienza a incidir en la necesidad de mejorar las condiciones generales del entorno económico e institucional en el cual actúan los emprendedores y las empresas, a fin de configurar un hábitat propicio para el surgimiento y el desarrollo de las organizaciones (Romero, 2006). Se viene constatando la existencia de una relación positiva entre el nivel de actividad empresarial y el crecimiento económico, el impacto económico de la actividad empresarial en el crecimiento de la producción y la renta, derivado de la aparición de nuevas empresas y la contribución de las ya existentes. En un estudio empírico sobre una muestra de 76 países, se concluye que un sector amplio de las MIPyME constituye un rasgo característico de las economías con rápidos crecimientos (Beck, Demirgüç-Kunt y Levine, 2003). Asimismo, han relacionado el peso del sector en la actividad económica con las tasas de crecimiento en 18 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo

Económico (OCDE) y observan una relación positiva (Audretsch y Thurik, 2002). El aumento de los niveles generales de productividad en las MIPyME también desempeña un papel destacado en la introducción de innovaciones incrementales y adaptativas, o como cauce para la difusión de las innovaciones generadas en grandes empresas e instituciones públicas o privadas de investigación, contribuyendo a elevar los niveles generales de desarrollo, impulsando con ello el crecimiento económico. (Reynolds et al., 2002 y 2003)

#### *Tipo de investigación*

La investigación por su propósito fue un estudio de factibilidad, de campo, con un enfoque cuantitativo al utilizar la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer diagnósticos, con un alcance de tipo descriptivo; de diseño no experimental transeccional descriptivo. (Hernández y cols., 2006)

#### *Determinación de la muestra*

Se siguió un muestreo probabilística estratificado, con un total de 427,994 empresas veracruzanas, determinándose una muestra de 400 empresas, con un error estándar de 0.015 y un valor de probabilidad de ocurrencia de 90%. Se estratificó la muestra aplicando la fracción constante de Kish (1995) resultando en 387 para el estrato Micro; 10 para el Pequeño y 3 al Mediano.

#### *Instrumentos*

Se elaboraron dos instrumentos, uno con el propósito fundamental de hacer un diagnóstico de las necesidades de gestión empresarial en las MIPyME y el segundo para la determinación de los aspectos organizacionales del Instituto. Además, se diseñó una guía de observación para evaluar el factor técnico como es: infraestructura, equipo y mobiliario, viables para el establecimiento de un DIAGEM y una guía de entrevista para el equipo directivo del IIESCA. Con ello, se facilitó el análisis de factibilidad con relación a los objetivos de la investigación mediante la obtención de información confiable, válida y significativa sobre los aspectos particularmente abordados en cada caso. Esta información permitió a su vez proporcionar directrices para emprender acciones de estructura y modelaje de atención del departamento.

#### *Procedimiento*

El plan de actividades integró ocho etapas: a) planeación de la investigación, b) revisión de antecedentes, c) construcción del marco referencial y teórico, d) definición de las unidades de análisis., e) diseño y prueba de los instrumento de recopilación de información, f) prueba piloto, g) recopilación de información, h) codificación de la información y análisis estadístico para su interpretación y síntesis, i) presentación de resultados.

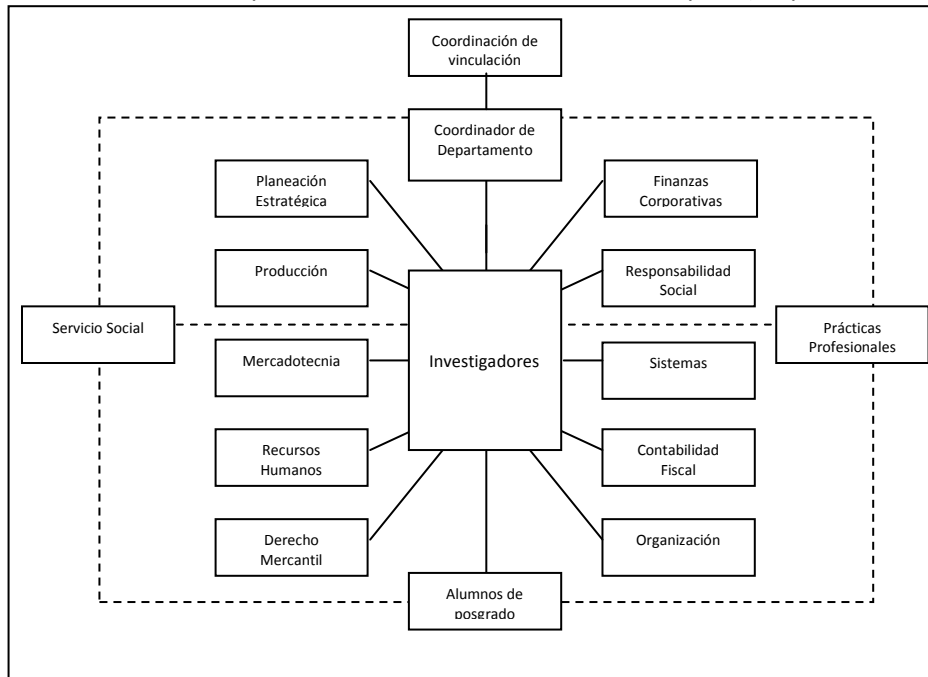
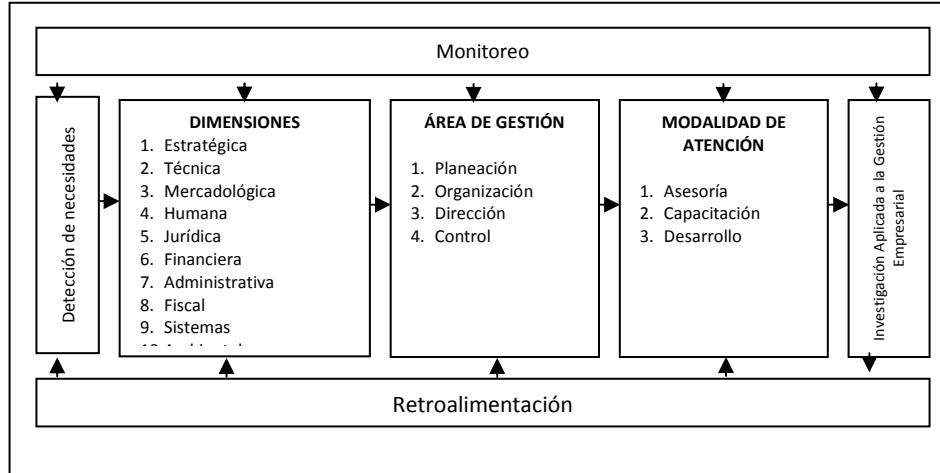
### III. COMENTARIOS FINALES

#### Resumen de resultados

Los resultados del instrumento dirigido al sector MIPyME arrojaron que se tienen 10 áreas con amplias necesidades agrupadas por dimensiones y son: estratégica, técnica, mercadológica, humana, jurídica, financiera, organizacional, fiscal, sistemas y ambiental. Se carece en general, de suficientes herramientas en las áreas de gestión como son planeación, organización, dirección y control. En algunos casos se requiere la atención de sólo una actividad de gestión en algunas dimensiones, pero eso no implica que no se demande apuntalar las otras, en otros, es necesario hacer una reingeniería integral para recuperar la competitividad a las empresas con baja productividad. El instrumento para determinar los aspectos organizacionales del

Instituto permitió establecer las modalidades de atención que son: a) asesoría, los 28 investigadores que integran el Centro tienen la capacidad para atender la multidisciplinariedad que se requiere en las áreas de gestión aplicadas a las

diferentes dimensiones de las necesidades, y han manifestado no tener ninguna restricción para colaborar con el departamento en actividades de este tipo; b) capacitación, se comprobó que se tiene



amplia experiencia en actividades de docencia y se cuenta con los conocimientos suficientes para desarrollar actividades periódicas de capacitación en áreas que atañen a las dimensiones mencionadas, además la guía de observación dio cuenta de la funcionalidad de la infraestructura, equipo y mobiliario para la atención de grupos de empresarios; c) desarrollo, los

investigadores manifestaron su interés por desarrollar estudios sobre técnicas y herramientas aplicables a la solución específica de la gestión empresarial, lo que puede ser replicable y aprovechable por las MIPyME del estado. Cabe destacar que la entrevista con las autoridades confirman el interés por apoyar

institucionalmente las actividades del departamento. Los puntos anteriores lograron integrar el Modelo de Atención Empresarial del DIAGEM que se muestra en la Figura 2.

### Conclusiones

En este trabajo investigativo se estudió la factibilidad de implementar un DIAGEM en el IIESCA, dando resultados positivos, corroborados por los datos estadísticos de las necesidades empresariales en el área de gestión empresarial y el análisis diagnóstico de la capacidad técnica y organizacional del Instituto para cumplir con las funciones del departamento. En base a ello, se obtiene un modelo de atención empresarial basado en las necesidades detectadas, para atender en las diversas dimensiones perfiladas, ya sea grupal o individualmente, aspectos de gestión empresarial. La atención está dirigida en todas o alguna de las áreas en las tres modalidades, donde en todo momento se monitorea el sistema dirigiendo la investigación aplicada y retroalimentando el sistema. El sistema organizacional propuesto para el DIAGEM se puede observar en la Figura 3, donde se integra al Departamento de Vinculación, la Coordinación del departamento, los investigadores, los alumnos de posgrado, servicio social y alumnos en prácticas profesionales.

### Recomendaciones

El paso futuro será establecer la metodología de contacto, detección, intervención, monitoreo y seguimiento del Modelo de Atención Empresarial basado en la detección de necesidades MIPyME.

## IV. REFERENCIAS

- Audretsch, David B. y Roy "Thurik, Linking Entrepreneurship to Growth" *Working Paper 2081/2*, Luxemburgo, OCDE, 2002.
- Banco Mundial, "World Development Report 2005: A Better Investment Climate for Anyone", Washington, Banco Mundial, 2004.
- , "Small and Medium Enterprise (SME) World Bank Group review of small business activities – 2001" Washington, BM, 2001.
- , "World Development Report 1997: The State in a changing World", Nueva York, Oxford University Press, 1997.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt y Ross Levine, "SMEs, Growth and Poverty: Cross-Country Evidence", *Policy Research Working Paper N° 3178*, Washington D.C, World Bank, 2003
- Brunetti, Aymo, Gregory Kisunko y Beatrice Weder, "A Note on the Institutional Bias Against Small, Local Firms in Less Development Countries", *World Bank Policy Research Working Paper*, Washington, D.C., World Bank, 1998.
- Cano F. M., Diaz C.A., García L.T. y Oliva Z.M. "El IIESCA a través de los años." *Revista Ciencia Administrativa*, Núm. 1, 2009.
- Dieste, Juan Francisco. "Relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas", Buenos Aires, Editorial B de F, 1995.
- Hallberg, Kristin, "A Market-Oriented Strategy For Small and Medium-Scale Enterprises", *Discussion Paper*, núm. 40, Washington D.C., International Finance Corporation, 2000.
- Hernández, S.R., Fernández, C.C. y Baptista L.P. "Metodología de la investigación". Mc Graw-Hill. Interamericana Editores. 2005.
- INEGI. "Estadísticas básicas Conteo 2004." Consultado por Internet el 5 de abril de 2009. dirección en Internet: <http://www.inegi.mx>
- Kerlinger, E.N. y Lee, H.B. "Investigación del comportamiento." Métodos de investigación en ciencias sociales, México:McGraw-Hill. 2002.
- Kish, Leslie. "Diseño estadístico para la investigación. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid, España. 1996
- Mora, Julia. "Transformación y gestión curricular". Memorias Seminario Taller Evaluación y Gestión Curricular, Univ. de Antioquia. 1999.
- Münch Galindo, Lourdes. "Métodos y técnicas de investigación." México : Trillas. 1998.
- Programa de Gobierno. "4° Informe de Gobierno." Gobierno del estado de Veracruz.Llave. 2009.
- Reynolds, Paul D., William D. Bygrave y Erko Autio, "Global Entrepreneurship Monitor 2003" Executive Report, GEM, 2003.
- , Larry W. Cox y Michael Hay, "Global Entrepreneurship Monitor 2002" Executive Report, GEM, 2002.
- Ortiz Cruz, Eteberto . "El cambio estructural en México y las empresas pequeñas y medianas", en *Comercio Exterior*, vol. 47, Núm. 1. 1997.
- Romero Luna Isidoro. "Las MIPyME en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial." Vol. 37, núm. 146. 2006.
- Rubio Domínguez, Pedro. "Introducción a la Gestión Empresarial." Instituto Europeo de Gestión Empresarial. 2006
- Schiffer, Mirjam y Beatrice Weder, "Firm Size and the Business Environment: Worldwide Survey Results", *Discussion Paper*, Núm. 43. Washington, D.C., International Finance Corporation, 2001.
- Valencia, Carlos. "Gerencia de Proyectos." *Seminario para profesores U. de A.* 2002.

La Dra. Milagros Cano Flores es Licenciada en Administración de Empresas por la Facultad de Administración de la UV, y Maestra en Administración en el Área Mercadotecnia por el IIESCA de la misma Universidad. Doctora en Filosofía y Ciencias de la Educación por la Universidad Nacional de Educación a Distancia con sede en Madrid, España. Investigadora de tiempo completo y actual Directora del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) desde el 2007. Se ha desempeñado como Directora de la Facultad de Administración de la UV; Jefe del Departamento de Organización y Métodos del Instituto de Pensiones del Estado; Coordinadora del Departamento de Posgrado e Investigaciones del IIESCA; Miembro del Comité Editorial del IIESCA y Diseñadora de Programas Educativos de

diversas Universidades públicas y privadas. Su línea de investigación es Gestión Empresarial, Gestión Pública y Gestión de Organizaciones No Lucrativas. Es Coordinadora de la Academia de la Línea de Investigación de Mercadotecnia; y Coordinadora del Cuerpo Académico Las Organizaciones y su Entorno.

El **Mtro. Daniel Olivera Gómez** es Licenciado en Economía por la Facultad de Economía de la UV y Maestro en Ciencias Administrativas por el IIESCA de la Universidad Veracruzana. Actualmente cursa el Doctorado en Finanzas Públicas por la misma Universidad. Editor de la Revista Ciencia Administrativa y colaborador del Cuerpo Académico Las Organizaciones y su Entorno.



## **NEGOCIOS INTERNACIONALES Y LA BUROCRACIA EN MÉXICO**

Dr. Rafael Castellot Rafful

[rafaelcastellot@yahoo.com.mx](mailto:rafaelcastellot@yahoo.com.mx)

Mtra. Dirce Alethia García García

[aletheyra@hotmail.com](mailto:aletheyra@hotmail.com)

Instituto de Especialización para Ejecutivos.(IEE)

Instituto de la Contaduría Pública de la Universidad Veracruzana (U.V.)

### **RESUMEN**

En tiempos en que el mundo global obliga a insertarse en un mercado competitivo de grandes firmas de servicios y comerciales, resulta ser de trascendencia la introducción de capitales internacionales en el ámbito nacional que coadyuve en la necesidad imperiosa de generación de empleos que puedan ayudar a reactivar la economía nacional.

Los tratados internacionales dan la pauta para abrir fronteras que permitan fluir esos capitales a nuestro país, para enfrentar las barreras que la tramitología impone en el intento por lograr asentamientos corporativos. Localizar planteamientos alternativos como centro de discusiones que han de encontrar opciones que optimicen los tiempos en beneficio del bien común.

Área (disciplina) de su ponencia: ECONOMÍA, NEGOCIOS Y FINANZAS/NEGOCIOS INTERNACIONALES

### **PALABRAS CLAVE:**

Negocios Internacionales, Negocios, Economía, Empleo, Estabilidad Económica, Factores, Tratados, Acuerdos, Burocracia

### **INTRODUCCIÓN**

Si el país esta en una economía en crisis deben darse soluciones a la posibilidad de atraer inversión extranjera al país para reactivarla y generar empleo esa es la temática que se describe mediante la investigación documental y la experiencia observada de una realidad que no se puede ignorar. Se incluyen cinco apartados donde el primero Generalidades menciona las necesidades de una inversión en negocios internacionales ante la imposibilidad de los negocios nacionales de activar el empleo, un segundo apartado Las teorías económicas que describe las fuentes generadoras de ideas económicas que antecedieron; un tercero Tratados Y/O Acuerdos Comerciales Que México Ha Firmado que ilustra los convenios efectuados entre nuestro país y otros países extranjeros; un cuarto apartado los límites de la burocracia que señala los inconvenientes de la burocracia en los tramites de los negocios internacionales cerrando con las conclusiones que se asimilan a algunas alternativas propuestas.

### **GENERALIDADES**

El planteamiento localizado en la afectación social actual de nuestro país, que repercute en la estabilidad social y económica del país es lo medular de este trabajo debido a la problemática que incide en el empleo por no existir los suficientes para cubrir la demanda poblacional, que impacta en las costumbre valores y adaptaciones de los seres

humanos en su convivencia social sacando a luz acciones que muestran la angustia y desesperación por no encontrar un empleo.

La aspiración del ser humano desde su formación de la infancia hasta la etapa adulta la centró en los valores transmitidos por su ascendientes profesores o amigos que inculcaban en el pequeño, joven y luego adulto esforzarse en su preparación académica que en el futuro le permitiría encontrar un buen empleo, gracias a su dedicación y entrega para alcanzar en cada etapa un mejor nivel de educación actualmente solo es un recuerdo que desilusiona sus metas y aspiraciones al tratar de localizar un empleo y darse cuenta que es difícil, muy difícil a pesar de su desarrollo profesional alcanzado. siempre que se pudiendo apoyar a esta demanda la apertura de espacios de negocios de inversión extranjera

Los seres humanos dan cabida a su fortaleza, desde que van formando su educación tiene fija la meta de la utilidad que les brinde su preparación para incluirse en el mercado laboral que les proporcione una contraprestación recibida por su trabajo y dar con ella brindarle una estabilidad a su familia. Durante el transcurso del tiempo este individuo adopta diversos roles asumidos por el entorno que se encuentra desarrollando en la etapa de su vida. Siempre con la meta de lograr cubrir sus necesidades básicas y más con la obtención de un nivel académico cada vez mayor que le ofrezca acceder a puestos de mejor remuneración.

La realidad dista mucho de los objetivos personales, observando como los gobiernos no se esfuerzan lo suficiente para promover el empleo en los sectores productivos nacionales y cierran las opciones de inversión extranjera, dificultando la estación de inversiones que pudieran inyectar recursos para reactivar la estancada economía que se vive por las permanentes crisis que se vienen presentando a lo largo de varias décadas.

Permitir que inversión extranjera se coloque en nuestro país es abrir horizontes a la economía para instaurar Negocios internacionales entendidos como la forma de hacer operaciones económicas entre dos organizaciones pudiendo ser una particular y una gubernamental y en este punto referimos a la inserción de negocios en aras de incentivar la economía y crear empleos. En últimas fechas la economía globalizada ha establecido un sin número de relaciones tanto económicas como financieras que de ser aprovechadas serían de gran utilidad.

La globalización ha abierto espacios para ello, creando las condiciones en los niveles del comercio y los servicios para establecer relaciones entre los países, la introducción de desarrollo tecnológico ha evolucionado enormemente los estándares de conocimiento y difusión del mismo a facilitado el establecimiento de redes de comunicación favorables al desarrollo se han abierto fronteras. Luego entonces debe aprovecharse esa evolución en dar las facilidades para la colocación de esta inversión en nuestro país no importando el lugar donde se coloque pues la situación de desempleo es casi generalizada.

### **LAS TEORÍAS ECONÓMICAS**

La teoría económica señala que el mejor resultado de estabilidad económica de un país lo sustenta el mercado de pleno empleo, que ha sido por años una premisa que se sostiene en la teoría que preserva el planteamiento que la sociedad debe estar ocupada en el trabajo que le permita sostener su estándar de vida. Proveyéndose de sus bienes por su propia capacidad de adquisición que le brinde la contraprestación recibida a cambio de su trabajo.

Si esta teoría ahora mismo fuera acertada, el nivel de la tasa de desempleo sería de valores totalmente mínimos, lo cual en sentido real y propio no es como se plantea, por el contrario la crisis que ha estas fechas se localiza en la cúspide de la curva álgida para la sociedad y en general para el sector productivo, es señal que la política económica sustentada en la teoría neoliberal no logra una ocupación plena, lejos de ello, crea mas desocupación.

Al pretender por las políticas económicas, una estabilidad económica y un crecimiento sostenible del ingreso nacional y de la riqueza, pareciera que nos están hablando de un lugar alejado del país nuestro, ya que lo que menos se tiene desde ya hace varios años, en una realidad de ocupación y si una subocupación y una tasa de desempleo abierto significativa.

Esto a la vez se expresa con mayor nitidez como una crisis sostenida que se agudiza y recrudece en temporadas del ciclo donde las tasas de desempleo se mantienen inmóviles a la baja. A la par, los objetivos de la política económica por mantener niveles bajos de precios y reflejado en un nivel elevado del nivel de vida de la población, no son los esperados. Incluso los precios de bienes básicos tienden al alza, y los instrumentos que promueven la inversión para el crecimiento económico, como son las tasas de interés crediticias están en niveles altos y los montos de ahorro que se requieren para constituir fondos prestables, se encuentran en niveles ínfimos.

Actualmente la economía del país se encuentra colocada en un estado de poco o nulo desarrollo y por ende de crecimiento, atendiendo a la teoría de la “mano invisible” estaríamos hablando que el Estado debe mostrar su

poderío para instrumentar políticas que pretendan avanzar de esta prolongada crisis, entre las que se pueden encontrar que se promueva la formación de ahorro interno, no bursátil, o en su caso promover que se transfieran recursos del exterior en la modalidad de inversión extranjera directa para generar empleos suficientes para absorber la PEA año con año, a la vez que se oriente a la generación de cadenas productivas que comprende la estructura nacional y así se beneficien a los grupos sociales y reactivar el sector productivo, reflejándose en un crecimiento económico sostenido del producto nacional.

Teniendo conciencia de la alta necesidad que requiere el país de que su economía se mueva hacia la recuperación debe instrumentar en la política económica opciones que promuevan la atracción de inversión de aquellas empresas que continúen en la confianza de invertir en nuestro país.

## **TRATADOS Y/O ACUERDOS COMERCIALES QUE MÉXICO HA FIRMADO**

Aprovechar a la vez el marco de los tratados y/o acuerdo que México tiene con otras naciones, no sólo para realizar el intercambio de mercancías, puede ser un factor que impulse, bajo la claridad de una política pública efectiva, la generación de empleos productivos y que detone en la formación de cadenas productivas y de valor.

Aún así, se requiere de contar con una estructura administrativa ágil y oportuna para facilitar el establecimiento de empresas, aún cuando existen las áreas de oportunidad para la promoción de inversión extranjera. Los montos que a la fecha han sido registrados en la balanza de pagos como inversión extranjera directa, no son por mucho satisfactorios para promover el crecimiento económico y el empleo requerido.

Las negociaciones internacionales son en materia de política exterior abundantes, sin embargo, hay que evaluar los procesos internos administrativos que limitan, aunado a los factores macroeconómicos y políticos, los flujos de inversión.

Bajos este contexto, las herramientas contenidas en los procesos de integración económica, tendientes más a lo comercial que a la cooperación y transferencia tecnológica y de inversión, como pudiera ser la APEC, el TLCAN, necesitan ser revisados dentro de los negocios internacionales potenciales, para determinar si son pertinentes en el contexto que están o si requieren ser promovidos en su dimensión teórica, es decir, evaluar que hacemos para promocionar a México en el exterior o en el caso del TLCAN, avanzar a la integración aduanera con los Estados Unidos y Canadá. O si replanteamos el papel de México en su inclusión del G5, para buscar otras alternativas.

Más sin embargo, no todo es imputable al gobierno, las condiciones macroeconómicas deben de traducirse en ventajas competitivas para disponer de una plataforma atractiva para la inversión extranjera directa. En sí, las estrategias empresariales demandan de una política pública de largo plazo, dentro de una política de Estado, para que sea el resultado no de corto plazo, sino de largo plazo, es decir, que se traduzca en un crecimiento económico sostenido y sustentable, con lo cual se reactivaría la actividad económica en general y la tasa de ocupación también, por consecuencia, sin descuidar el desarrollo de cadenas productivas nacionales.

La transferencia de tecnología también hay que evaluarla, ya que no existe un criterio transparente de su vigencia, ya que si bien recordamos, las actividades que se trasladan al exterior por los países industrializados son de industrias para ellos caracterizadas como tradicionales y no de la última revolución industrial. Sin embargo, las ventajas geográficas, y los procesos de negociación que México tiene con el exterior, no son en sí mismas ventajas competitivas, sin considerar las condiciones de política pública y la estructura y funcionamiento de la estructura burocrática gubernamental.

## **LOS LÍMITES DE LA BUROCRACIA**

El concepto tiene su origen en dos términos del francés. Bureau= oficina y cratie = poder (RAE: 20/08/09), que al juntarse dan el término burocracia, el cual puede tener mas de una acepción, “Organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios”, que sería lo ideal en el funcionamiento de una institución o entidad. “Administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas” causa de la problemática de éste planteamiento. Del cual (Weber:1922) estaría impactado de la modificación que su teoría de la burocracia ha tenido.

Los teóricos de la administración consideran que la burocracia debe ser la optima forma de organizar los procedimientos de las entidades y se han debatido por años en el tema pero la evolución de la sociedad y la evolución del ser humano ha creado lo contrario de la teoría.

Hoy en día se maneja como eficiencia de la tramitología hacer menos en más tiempo lo que traducido al tema del planteamiento nos lleva a detectar que entre más trámites se exijan se considera que la administración del servicio es eficiente.

La Secretaría de Economía señala una serie de tramites para autorizar la creación instalación de una negociación entre los que hacen una suma de 31 trámites que deben realizarse, entre ellos se ha de agregar los tiempos que se deben esperar entre uno y otro, además de las supervisiones que tengan que realizarse en el recorrido de escritorios o ventanillas que deben seguirse.

Mientras unos trámites se realizan aun en papel otros se realizan en la Internet que igual los tiempos de respuestas deben considerarse, lo que igualmente debe considerarse que si bien es una opción de inyectar recursos a la economía la burocracia logra cansar al interesado en realizar dicha inversión.

En tanto la instalación de negocios internacionales como una forma de motivar la economía puede ser una alternativa económica la burocracia aplica sus métodos para retardar en lo posible este tipo de opciones.

La instalación de Firmas ya reconocidas asegura varias cosas a saber:

Pueden inyectar recursos a la economía lo que puede incentivar a la actividad económica.

Generan empleos tan requeridos en nuestro país

Al ser empresas de reconocimiento o prestigiosas no tardaran en levantar sus ingresos que puede estimularlos en generar mas empleo

Asumen los riesgos inherentes a la instalación de nuevo negocio.

Es necesario encontrar la manera de disminuir esta situación para poder realizar con mayor agilidad la tramitología que evite que desistan en el intento. La primera forma es revisar ese número de trámites , su importancia y necesidad de requerirlos y valorar a quien pueden perjudicar en caso de disminución de ellos.

## **CONCLUSIONES**

La crisis mantiene al país y a la economía en un estancamiento lacerante para la población que debe buscarse de manera rápida alternativas que la reactiven a la brevedad.

Si no se toman medidas rápidas en relación a la posibilidad de agilizar los trámites burocráticos para la instalación de negocios internacionales se desanimará la inversión que aun confía en nuestro país.

Los diferentes factores económicos en el país, diferencias gubernamentales que en lugar de hacer que un trabajador sea digno de si y del logro de los objetivos de cierto trabajo, se vaya creando y quedando en divagaciones que pueden llevarlos a los extremos, pues por que la presión social empieza a ser muy fuerte.

Muchos factores que vienen a desequilibrar la economía como la inflación, el desempleo, los impuestos, la corrupción, entre otros, se presentan como factores que van debilitando encareciendo a la población económicamente activa, cuando debería de estar dando resultados perceptibles y beneficios al mercado de este país.

## **BIBLIOGRAFÍA**

<http://www.economia.gob.mx/?P=1156>

<http://www.eumed.net/tesis/2006/asc/1k.htm>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/15/modeloburocr%C3%A1tico.htm>

Dr. Rafael Castellot Rafful: Investigador del Instituto de Especialización para Ejecutivos (IEE) y Profesor del Programa de Especialización en Comercio Exterior de la Facultad de Contaduría Campus Xalapa y del Programa de Maestría en Administración Fiscal del Instituto de la Contaduría Pública de la Universidad Veracruzana en Veracruz México y de diversas universidades del país en el nivel de posgrados. Realizó sus

estudios de Doctorado en el Programa Ciencias de lo Fiscal del IEE. Tiene una veintena de artículos publicados en Revistas de arbitraje externo e indexadas.

Mtra. Dirce Alethia García García es Académica-Investigadora del Instituto de la Contaduría Pública de la Universidad Veracruzana, en Xalapa, Veracruz, México. Realizó sus estudios de posgrado de Maestría en Administración de Personal en Recursos Humanos en el Centro Mexicano de Estudios de Posgrado, campus Xalapa, Veracruz, México. Colabora activamente en los equipos de trabajo de investigación de la Academia de Fiscal y al Coordinador del Proyecto de Investigación de Amocvies del ICP.

## PROPUESTA DE USO DE CONEXIONES REMOTAS A TRAVÉS DE NETMEETING-SAT

LSCA. Mayra Centeno Ortega<sup>1</sup>, ME. y MA. María de los Ángeles Cardona Cortés<sup>2</sup>, ING. Carlos Reyes<sup>3</sup> y LSCA. Fabiola Leyva Picazo<sup>4</sup>

**Resumen**—En este artículo se presentan los resultados de una propuesta llevada a cabo en la empresa SAT (Servicio de Administración Tributaria), en la que se propuso el uso de la herramienta NetMeeting como alternativa de comunicación remota, la realización de este trabajo se vio motivado por la importancia de comunicación de la empresa SAT con sus administraciones foráneas (Alvarado y Cosamaloapan) es por ello que se propuso la utilización de dicha herramienta, la cual proporcione las necesidades requeridas para disminuir costos, tiempo y recursos en cuanto a la comunicación se refiere. NetMeeting es una herramienta de comunicación en tiempo real, es una herramienta de Microsoft que permite a las personas comunicarse a través de Internet o intranet, con audio, video y comunicación de datos. NetMeeting viene incluido en muchas versiones de Microsoft Windows (desde Windows 95 OSR2 hasta Windows XP).

**Palabras claves**—NetMeeting, IT, Token de Seguridad, Escritorio Remoto, Red.

### INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las Tecnologías de la Información (IT) y la Comunicación han impactado la vida cotidiana del hombre en los albores del Siglo XXI, dentro del amplio espectro de formas de comunicación que existen. En nuestras vidas cotidianas, aún sin conocer los detalles y formas en que éstas se llevan a cabo, estamos acostumbrados a entablar telecomunicaciones ya sea al hablar por teléfono o mandar un fax, por ejemplo.

---

<sup>1</sup> Mayra Centeno Ortega. Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana. Veracruz. [mayrcen21@hotmail.com](mailto:mayrcen21@hotmail.com)

<sup>2</sup> ME. y MA. María de los Ángeles Cardona Cortes. Académico de Tiempo Completo en la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana, Veracruz, Ver. [acardona@uv.mx](mailto:acardona@uv.mx) (autor corresponsal)

<sup>3</sup> ING. Carlos Reyes Gutiérrez. Jefe de la Carrera de LSCA en la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana, Veracruz, Ver. [creyes@uv.mx](mailto:creyes@uv.mx)

<sup>4</sup> LSCA. Fabiola Leyva Picazzo. Coordinadora de Tutorías de la Carrera de LSCA en la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana, Veracruz, Ver. [fleyva@uv.mx](mailto:fleyva@uv.mx)

El proceso de comunicación necesita de un agente emisor y de un agente receptor, los cuales pueden ser personas o medios mecánicos o electrónicos; y de un canal de información, a través del cual se establece la comunicación.

Con el transcurrir del tiempo, el ser humano, a través de sus investigaciones y trabajo en base al enfrentamiento de sus necesidades, siendo una de ellas, la comunicación, ha generado muchos beneficios y comodidades para la sociedad, hoy en día, hay nuevas tecnologías para una eficaz y rápida transmisión de información y comunicación, de la cual el uso de conexiones remotas a través de Internet ha sido una de las formas de comunicación principales en las empresas es por ello que se propondrá la herramienta NetMeeting a la empresa SAT (Servicio de Administración Tributaria), esto para gestionar los problemas de comunicación existentes con las administraciones foráneas de la misma. La finalidad de este trabajo es mencionar los beneficios de NetMeeting.

#### **DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO**

Por tanto, se ha realizado una investigación cualitativa, toda vez que se hará un estudio de caso para determinar las necesidades de la empresa en cuando a comunicación se refiere ya que este tipo de investigación va orientada al proceso; exploratorio, inductivo y descriptivo, entre las ventajas de la investigación cualitativa están la preferencia a "comunicarse con" los sujetos del estudio, la comunicación más horizontal entre el investigador y los investigados, es decir hay mayor naturalidad y habilidad de estudiar los factores sociales en un escenario natural.

Para aplicarles las técnicas de recolección de datos y obtener los resultados de dicha investigación contamos con el apoyo del Sub-Administrador Local de Comunicación y Tecnología de la Información y con el Departamento Operativo, específicamente con el encargado de Enlace Informático ambos de dicha empresa.

A continuación se describe el método de trabajo que se empleará en el presente trabajo de investigación:

Fase I.- Analizar la situación Actual

1.1.- Recopilación de la Información por medio de:

- Entrevistas
- Encuestas
- Cuestionarios

Fase II.-Propuestas de mejora al usar NetMeeting

Fase III.-Recomendaciones

## QUE ES NETMEETING Y LA EMPRESA SAT.

“NetMeeting es un programa incluido en todas las maquinas que tienen Sistema Operativo de Windows , excepto Windows Vista, y es un software que permite compartir con otros usuarios, datos, voz, archivo, imágenes, incluso videoconferencia, compartir escritorio remoto y colaborar y trabajar en grupo utilizando programas compartidos”[1]

“NetMeeting ha aparecido de varias formas en Windows desde Windows 95 (y probablemente antes). Es una herramienta de colaboración que trabaja sólo en el entorno de Windows, sin embargo, usted puede llamar a otros mediante una LAN, WAN (red de área amplia), MAN (red de área metropolitana) o Internet, lo que hace que este producto sea muy versátil. Puede utilizar NetMeeting para realiza una variedad de tareas, entre las que se encuentra:

- Ofrecer asistencia remota.
- Charlar
- Transferir archivos
- Colaborar con otras personas. ”[2]

“Microsoft NetMeeting soporta sonidos y videos, pero sólo si usted tiene el hardware apropiado instalado en su PC. Por ejemplo, si usted desea hablar a través del Internet, su PC necesitará tener una tarjeta de sonido, altavoces y un micrófono. Si usted desea mostrar su rostro mediante el video, su PC precisará tener algún tipo de videocámara instalada. Si usted no dispone de estos dispositivos puede usar igualmente NetMeeting, pero no podrá usar los recursos de audio y video. ” [3]

“Este programa se encuentra actualmente en la versión 3.01. El cual viene incluido en la versión de Windows XP. NetMeeting se encuentra en los sistemas operativos de Windows excepto Windows Vista, que necesita de un parche que

podrás encontrar en esta página:

<http://support.microsoft.com/kb/927853/es>.

NetMeeting también se sitúa al efectuar una instalación completa del Internet Explorer. ” [4]

En la Figura 1 se muestra la imagen de la ventana principal de la herramienta NetMeeting.





Figura1. Imagen de la ventana principal de NetMeeting.

<http://www.recursovoip.com/netmeeting/index.php>

“Entre sus posibilidades o características destacan las siguientes:

- Conferencias de Audio y Vídeo
- Pizarra
- Chat
- Directorio Internet
- Transferencia de Ficheros
- Compartir Aplicaciones
- Compartir Escritorio
- Seguridad ”[5]

Costo. El software es gratis viene incluido en los Sistema Operativo Windows cada uno con sus diferentes versiones o está disponible en Internet. Para comunicarse sólo necesitas un servidor de directorio que también es gratis. El único costo es el de tu proveedor de conexión a Internet. Es un programa de libre distribución.

Qué es el SAT.

El Servicio de Administración Tributaria es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que tiene la responsabilidad de aplicar la legislación fiscal y aduanera, con el fin de que las personas físicas y morales contribuyan proporcional y equitativamente al gasto público; de fiscalizar a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y aduaneras; de facilitar e

incentivar el cumplimiento voluntario, y de generar y proporcionar la información necesaria para el diseño y la evaluación de la política tributaria.

¿A qué se dedica el Servicio de Administración Tributaria (SAT)?

El SAT es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que tiene la responsabilidad de aplicar la legislación fiscal y aduanera, con el fin de que las personas físicas y morales contribuyan proporcional y equitativamente al gasto público:

- Fiscalizando a los contribuyentes para que cumplan con las disposiciones tributarias y aduaneras.
- Facilitando e incentivando el cumplimiento voluntario.
- Generando y proporcionando la información necesaria para el diseño y la evaluación de la política tributaria.

### **PROPUESTA PARA LA EMPRESA SAT.**

SAT, específicamente el departamento de informática requiere mantenerse en comunicación con el personal ya que constantemente requiere estar haciendo actualizaciones en los equipos de todas las administraciones locales y foráneas.

Si el departamento no cumple con estas acciones no estaría cumpliendo con su función de mantener al día las nuevas versiones en operación en las administraciones.

Por lo tanto es necesario que se haga, en caso de no estar actualizados se afectaría en forma directa a los contribuyentes para quienes están diseñadas las herramientas informáticas en lo que respecta en tema de impuestos.

Si no se actualizan las nuevas versiones, SAT estaría dando mal servicio al contribuyente y se registraría información en programas obsoletos o erróneos ya que el actualizar un software implica nuevos datos, tablas, entre otros.

Por tanto se hace la propuesta para la empresa SAT ( Servicio de Administración Tributaria) uso del software Microsoft NetMeeting el cual viene incorporado en todas las versiones de los sistemas operativos de Windows, este software trae varias utilidades como por ejemplo, videoconferencia, pizarra, chat, compartir programas, envío de archivos, compartir escritorio esta última es la que nos interesa y la propuesta a mencionar, esta propuesta no les generaría ningún costo ya que la empresa cuenta con el sistema operativo Windows XP con licencias corporativas, como se menciono anteriormente NetMeeting ya viene integrado en este sistema operativo y además al hacer uso de esta herramienta se evitarían seguir teniendo perdida de costos y de tiempo al hacer los viajes a las administraciones foráneas a las que se requiere hacer actualizaciones, configuraciones, etc. en sus equipos, para esto se propone usar NetMeeting con un Token de seguridad y se accesaría por medio de la extranet de la empresa esto por seguridad en la información con la que cuenta la empresa.

Una vez configurado e instalado en las dos máquinas a comunicarse, tendrán que tener activo el NetMeeting para empezar la comunicación, la máquina foránea es la que dará los permisos para compartir su escritorio, una vez que se configuro su NetMeeting para compartir su escritorio usuario del SAT aquí en Veracruz podrá ver su equipo y empezar a hacer las actualizaciones, configuraciones o lo que se requiera hacer en la máquina.

Para poder acceder:

El módulo foráneo:

- Debe tener contrato con Telmex Internet, infinitum
- Contar con un token de seguridad.

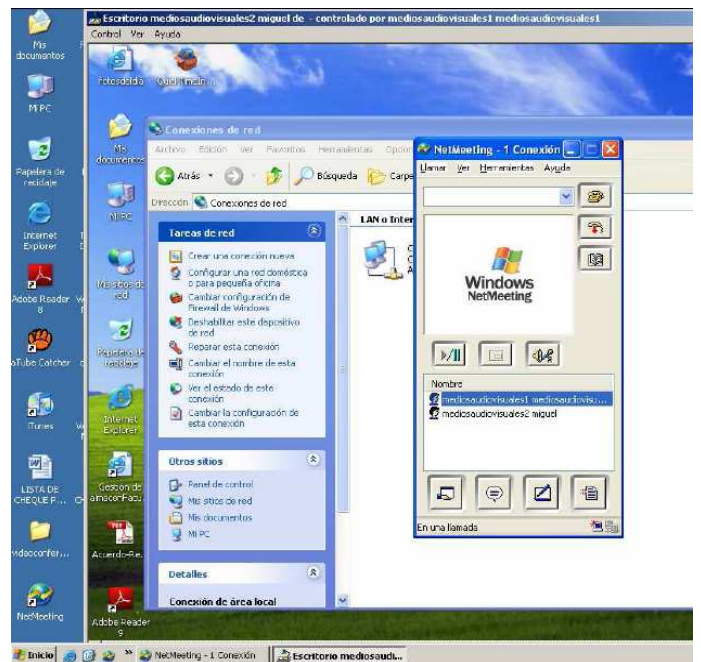
El módulo local:

- Debe contar con VPN que es un servicio de comunicación privada por medio de Telmex o Avantel.

En la Figura 2 se muestra como dentro de un escritorio está el escritorio que se ha Compartido (por medio de la herramienta NetMeeting).

Ya teniendo el escritorio del módulo foráneo del SAT en nuestro escritorio podremos empezar con la configuración, instalación o lo que se le requiera hacer a la máquina; esto nos llevará unos cuantos minutos, tal vez una desventaja es que se alentarán un poco la máquina al estar en conexión remota pero no es comparado con el tiempo y costo que se pierde al hacer los viajes hasta ese módulo.

FIGURA 2. Escritorio Compartido



Al querer desinstalar NetMeeting notarás que no aparecerá en el panel de control es decir esta oculto. Lo único que tenemos que hacer es dirigirnos a Inicio-Ejecutar y tipear la siguiente línea:

```
RunDll32advpack.dll,LaunchINFSection C:\WINDOWS\inf\msnetmtg.inf,NetMtg.Remove
```

## CONCLUSION

Por último, una vez que se ha realizado esta propuesta de tesis se puede decir que se alcanzaron los objetivos para los cual se ideó. Proponer el uso de software NetMeeting como alternativa para realizar instalaciones, actualizaciones y configuraciones de programas comerciales e institucionales en los sistemas de cómputo instalados en las administraciones foráneas, lo cual permitirá un ahorro en tiempo, costo y recursos materiales a la organización. Esta herramienta ha sido de gran utilidad para la empresa ya que se economizó costos y tiempo.

Retomando el tema, en planteamiento que se formuló, se logró alcanzar los objetivos de la empresa.

Se dio respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿El uso de software NetMeeting como una alternativa de acceso remoto de comunicación con administraciones foráneas, garantiza la mayor ventaja en cuanto a evitar perdida de tiempo y de recursos?

En este trabajo de investigación se dieron razones de peso, además de justificar el porque de la elección de NetMeeting como herramienta de comunicación remota haciendo mención principalmente a que es una herramienta que no les generaría ningún costo.

Por último sólo resta mencionar que la empresa acepto hacer uso de dicha propuesta, midiendo los resultados ya esperados, a corto plazo.

## REFERENCIAS

[1] Ciber-cultura e Iniciación en la Investigación escrito por Jorge A. González, José A. Amozurrutia, Margarita Maass Moreno. Abril 2007.

[2] Paul Mueller, Elisa Núñez Ramos, Luis Enrique Serrano Gutiérrez. 2004 "Aprendiendo Microsoft Windows XP en 21 lecciones avanzadas". 2ª Edición. Pearson Educación.

[3] Alan Simpson. 2000" Conéctate a internet". 5ª edición. Marcombo.

[4] Manual de Telepatología escrito por Luis Alfaro Ferreres, Marcial García Rojo, Ana María Puras Gil. 2001. Club de Informática aplicada de la Sociedad Española de Anatomía Patológica Pamplona.

[5] <http://www.recursosvoip.com/netmeeting/index.php>

## Sistema integral de gestión del conocimiento en la PYME

M.A. Flor Lucila Delfín Pozos<sup>1</sup> Dr. Julio Alonso Iglesias<sup>2</sup>

### *Resumen—*

En la actualidad el futuro de las empresas depende de su capacidad de respuesta e innovación, capacidad que se debe fundamentar a partir del conocimiento. En las PYMES el conocimiento se adquiere, de entre otros elementos, de los trabajadores de todos los niveles de la estructura organizativa, que integran su capital cognitivo y constituye una ventaja competitiva sustentable.

Para la PYME en países en desarrollo como México, es importante identificar a la información y el conocimiento como los elementos estratégicos hacia la competitividad, por lo que se propone un sistema integral de gestión del conocimiento a través del cual formar, acumular, utilizar y aplicar.

*Palabras claves—*PYME, competitividad, conocimiento y gestión.

### I. INTRODUCCIÓN

Las empresas de la nueva economía (empresas basadas en el conocimiento) dan gran valor a sus riquezas intelectuales como motivadores de la competitividad de la organización y del rendimiento financiero. De acuerdo al Reporte de Competitividad Global (2008-2009:3) se define a la competitividad de un país como:

“el conjunto de las instituciones, políticas y los factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel sostenible de prosperidad que pueden ser percibidos por una economía. En otras palabras, economías más competitivas tienden a ser capaces de producir niveles más altos de ingresos para sus ciudadanos. El nivel de productividad también determina las tasas de rentabilidad obtenida por las inversiones en una economía. Dado que las tasas de retorno son los conductores de las tasas de crecimiento de la economía, una mayor competitividad es una economía que pueda crecer más rápido durante el mediano y largo plazo. El concepto de competitividad implica, por tanto componentes estáticos y dinámicos: si bien la productividad de un país está determinada claramente por su capacidad para mantener un elevado nivel de ingresos, es también uno de los factores centrales determinantes de los rendimientos de la inversión, que es uno de los principales factores que explican el crecimiento potencial de una economía.”

Es importante para países en desarrollo como México y con una gran necesidad de ser competitivos, identifiquen que el conocimiento de los trabajadores que integran una empresa, le pueden generar importantes beneficios, ya que éste es actualmente el factor de producción para las empresas y particularmente para la PYME.

Para la empresa el término competitividad Ivancevich (1997:30) lo define como “la medida en que una organización, bajo condiciones de mercado libre y leal, produce bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y propietarios”.

Autores como Rodríguez (2006:27) afirman sobre del conocimiento lo siguiente: “El desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierte en una de las

<sup>1</sup> M.A. Flor Lucila Delfín Pozos. Estudiante del Doctorado en Gestión y Control de la Universidad Veracruzana. Xalapa, Veracruz. fdelfin@uv.mx

<sup>2</sup> Dr. Julio Alonso Iglesias. Asesor de tesis, Universidad Veracruzana Xalapa, Ver. alonsojulio2003@yahoo.com

principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento. Sin embargo, también podemos considerar que ha sido precisamente el desarrollo de esas tecnologías y metodologías para la medición y difusión del conocimiento las que han convertido el conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social”. El conocimiento en la PYME, no solo es el manual de procedimientos o la base de datos de clientes, por mencionar un ejemplo sino aquel conocimiento que posee el trabajador sobre su puesto de trabajo, sobre su área o su empresa. De lo anterior parte la inquietud de implementar un sistema de gestión del conocimiento que abarque a todas las áreas de la PYME para lograr la competitividad.

El presente trabajo pretende dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo puede la PYME gestionar el conocimiento como el elemento clave para lograr la competitividad?
2. ¿Qué modelo de gestión de conocimiento es el más adecuado en la PYME mexicana?
3. ¿Cuáles son las limitantes que más afectan a un sistema de gestión del conocimiento en la PYME mexicana?

El objetivo principal es implementar un sistema integral de gestión de conocimiento en la PYME mexicana que permita elevar su nivel de competitividad. Teniendo además como objetivos específicos:

1. Identificar y explicar los distintos factores que intervienen en un Sistema integral de gestión del conocimiento.
2. Analizar diferentes modelos de gestión del conocimiento.
3. Proponer un modelo para la PYME mexicana.

Es importante recalcar que este trabajo presenta algunas limitaciones para su elaboración la más importante se refiere al enfoque que se le quiere dar para su desarrollo el cual es puramente de gestión empresarial y no involucra análisis económico. Además es importante aclarar que el nivel de formación del factor humano que integra a la PYME mexicana impacta directamente en los resultados del sistema integral de gestión del conocimiento.

Para el desarrollo del presente trabajo se hará uso de ambas metodologías de investigación, la investigación cualitativa se busca dé mayor validez a la investigación cuantitativa, por las características del trabajo.

## II. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

### *Identificación de las características de la PYME mexicana.*

Para efecto de esta investigación presento en el Cuadro 1. La estratificación de las empresas como punto de partida del marco teórico y referencial.

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

Cuadro 1. Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación.  
Fuente: Micro, pequeña, mediana y gran empresa. INEGI 2004.

De igual forma se presentan en el Cuadro 2. Los sectores en los que actualmente se clasifica la actividad económica en México:

<b>SECTOR</b>
1. Agricultura ganadería, caza silvicultura y pesca
2. Minería y extracción de petróleo
3. Industrias manufactureras
4. Electricidad y agua
5. Construcción
6. Comercio
7. Transporte y comunicaciones
8. Servicios financieros de administración y alquiler de bienes muebles e inmuebles
9. Servicios comunales y sociales; hoteles y restaurantes; Profesionales técnicos y personales. Incluye los servicios relacionados con: la agricultura ganadería construcción transportes financieros y comercio

Cuadro 2. Catálogo mexicano de actividades económicas y productos.

En el Cuadro 3 se presenta el número de empresas por sector y tamaño en México:

<b>TAMAÑO</b>	<b>SECTOR</b>			<b>TOTAL</b>
	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>	
MICRO	39,102	470,628	151,644	661,374
PEQUEÑA	10,220	12,305	15,429	37,954
MEDIANA	3,730	3,966	1,693	9,389
GRANDE	8	6	7	21
<b>TOTAL</b>	<b>54,582</b>	<b>488,332</b>	<b>170,425</b>	<b>713,339</b>

Cuadro 3. Número de empresas por sector y tamaño.

Fuente: SIEM 2009.

El documento Competitividad Estatal de México 2008 Aspiraciones y realidad: las agendas del futuro, elaborado por el Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (IMCO) proporciona un panorama muy amplio de la situación que se presenta en cada estado a través de índices de competitividad compuestos por 10 subíndices mencionados en el Cuadro 4.

SUBÍNDICES
• Sistema de derecho confiable y objetivo
• Manejo sustentable del medio ambiente
• Sociedad incluyente, preparada y sana
• Economía estable y dinámica
• Sistema político estable y funcional
• Mercados de factores eficientes
• Sectores precursores de clase mundial
• Gobiernos eficientes y eficaces
• Aprovechamiento de las relaciones internacionales

Cuadro 4. Subíndices de competitividad estatal en México 2008.  
Fuente: IMCO 2009.

*Analizar diferentes modelos de gestión del conocimiento aplicables en un contexto mexicano.*  
 Se presentan algunos de los modelos existentes de acuerdo con Rodríguez D. (2006: 32), en el transcurso de la investigación se analizarán otros.



MODELO Y FUNDAMENTACIÓN	FASES	ESTRATEGIAS	CULTURA ORGANIZACIONAL	PARTICIPANTES	TECNOLOGIAS
<p>10-Step Road Map (Tiwana, 2002)</p> <p>En la diferenciación básica entre conocimiento tácito y explícito. Considerando la tipología, focalización, complejidad y caducidad. La gestión del conocimiento debe ser la integración y la utilización del conocimiento fragmentado.</p>	<p>Los diez pasos que forman el modelo se agrupan bajo cuatro grandes fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la infraestructura.</li> <li>• Análisis de los sistemas de GC, diseño y desarrollo.</li> <li>• Despliegue del sistema.</li> <li>• Evaluación de los resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Creación de redes de comunicación y colaboración.</li> <li>☒ Trabajo en equipo.</li> </ul>		<p>Son los promotores de la GC constituirán lo que conoceremos como equipo de GC, que estará formado por personas internas y/o externas decisivas para la organización, personas expertas en diversos campos, personas que puedan ser fuente de conocimiento y experiencia.</p>	<p>En la adquisición, compartimiento y utilización del conocimiento, las TIC tienen un papel fundamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Base de datos inteligentes.</li> <li><input type="checkbox"/> Herramientas para la captura de datos.</li> <li><input type="checkbox"/> Redes de comunicación.</li> <li><input type="checkbox"/> Herramientas de colaboración.</li> </ul>
<p>Desde la cultura organizacional (Marsal y Molina 2002)</p> <p>Fundamentado en el tipo de cultura organizacional existente en la institución.</p>	<p>Compuesto por cinco fases basadas en el estudio, el conocimiento y el cambio, si resulta necesario, de la cultura organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auto diagnóstico.</li> <li>• Gestión estratégica.</li> <li>• Definición y aplicación del modelo GC.</li> <li>• Gestión del cambio.</li> <li>• Indicadores para medir el impacto de la GC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Páginas amarillas.</li> <li>• Comunidades de aprendizaje.</li> <li>• Buenas prácticas.</li> <li>• Encuentros de asistencia y ayuda.</li> </ul>	<p>Requiere de una cultura organizativa orientada a compartir. La información no es una fuente de poder, da poder de decisión a los miembros y fomenta la libre comunicación en todos los niveles organizativos.</p>	<p>Responsables de GC (personas con capacidades y competencias de comunicación, tecnológicas y de gestión). Miembros de la organización.</p>	<p>Infraestructuras y elementos que permiten acceder, crear y difundir documentos e ideas:</p> <p>Ordenadores. Software estándar y desarrollado a medida. Acceso a telecomunicaciones. Intranets y extranets. Soporte al usuario.</p>
<p>GC desde una visión humanista (De Tena, 2004)</p> <p>Se le da importancia primordial a la persona, a su estabilidad dentro de la empresa, su implicación y concordancia con los objetivos generales y con el proyecto de la empresa, haciendo amplio uso de la tecnología</p>	<p>El modelo queda constituido en cuatro fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoría de dirección.</li> <li>• Consultoría de organización.</li> <li>• Implantación de planes de gestión del conocimiento.</li> <li>• Medidas de verificación y seguimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de mapas de conocimiento.</li> <li>• Establecimiento de comunidades de práctica.</li> <li>• Creación de un almacén de conocimiento.</li> <li>• Foros de debate.</li> <li>• Reuniones.</li> <li>• Seminarios.</li> <li>• ...</li> </ul>	<p>Requiere de una cultura organizativa que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueva el compartimiento de conocimiento entre sus miembros, sin que éstos se sientan amenazados.</li> <li>• Dé mayor relevancia a las personas que aportan un conocimiento útil a la organización.</li> <li>• Promueva el aprendizaje continuo para afrontar procesos de cambio.</li> <li>• Proporcione importancia al desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miembros de la organización.</li> <li>• Expertos internos.</li> <li>• Expertos externos.</li> </ul>	<p>Redes de comunicaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PC.</li> <li>• Internet y/o intranet.</li> <li>• Herramientas de seguridad informática.</li> <li>• ...</li> </ul>

Estos modelos incluyen diferentes elementos para la generación y gestión del conocimiento, en seguida se presentan algunos comentarios sobre los mismos con base en nuestro objeto de estudio:

#### Modelo 10-Step Road Map (Tiwana, 2002)

Esta propuesta involucra a personas expertas en diversos campos y un fuerte apoyo en las tecnologías de información y comunicación, por lo que sería de difícil aplicación en la PYME mexicana, pues en un gran número de casos no cuenta con ambos elementos. Hace hincapié en el trabajo en equipo como estrategia, en donde el empresario debe desempeñar el rol de líder de equipo.

#### Modelo de gestión del conocimiento desde la cultura organizacional (Marsal y Molina 2002)

Es de destacar como elemento distintivo es la gestión estratégica y lo que esto implica principalmente para la alta dirección de cualquier organización, como puede ser incluir tanto en la visión, la misión, la cultura corporativa y la filosofía, la relevancia de la creación, utilización, transferencia y retención de conocimiento.

#### Modelos gestión del conocimiento desde una visión humanista (De Tena, 2004)

Hace hincapié en el recurso humano como factor principal generador de conocimiento, aunque reconoce la importancia de las herramientas tecnológicas para el eficiente aprovechamiento del mismo. Este modelo permitiría utilizar el conocimiento de los trabajadores en beneficio de otros recursos humanos. Siendo el aprendizaje para todos los miembros de la organización una prioridad.

De esta manera para la PYME, el trabajador resulta ser el elemento clave para la aplicación de modelos de gestión del conocimiento. Por lo que en ésta, actividades como: la asignación de recursos importantes, el desarrollo de herramientas, la contribución a la base de conocimiento organizacional, la creación de un entorno orientado al conocimiento y el fomento de la innovación y su promoción, basadas en el conocimiento, representan estrategias eficaces y necesarias para lograr la competitividad de la empresa en México.

*Proponer la implementación un sistema integral de gestión del conocimiento que permita elevar la competitividad en la PYME mexicana*

El sistema integral de gestión del conocimiento adaptado de Gradillas (2001) para la PYME, tendría la siguiente estructura:

- Objetivo general: Aprender del conocimiento de los trabajadores para elevar la competitividad de la PYME.
- Objetivos estratégicos

Establecer los mecanismos y espacios necesarios para adquirir, almacenar, compartir y transferir, en todas direcciones, el conocimiento de los trabajadores.

1. Recuperar la experiencia y el saber-hacer que la organización ha ido adquiriendo a lo largo de años.
2. Analizar y detectar las necesidades de conocimiento.
3. Distribuir el conocimiento en función de las necesidades y preferencias.
4. Potenciar y mejorar los flujos de conocimiento existentes en todos los procesos para incrementar la eficiencia y la eficacia en el trabajo cotidiano.
5. Reconocer al trabajador como experto.
6. Aportar, con el conocimiento explícito, a una mejor práctica en búsqueda de la ventaja competitiva.

- Análisis del conocimiento a compartir.

Las organizaciones deben compartir y difundir el saber-hacer de la organización, priorizando aquél que ayudará a desarrollar eficazmente la estrategia institucional. En la que debe quedar identificados claramente, aquellos conocimientos que la organización considera estratégicos para un buen hacer de los objetivos de la misión de la misma. Por otra parte, el sistema garantizará, además la calidad y fiabilidad de lo que se compartirá.

- Espacios para compartir el conocimiento.

Se identifica y proponen, puntos de encuentro en donde compartir, debatir y reflexionar sobre las mejores prácticas y aprendizajes que se adquieren a través de la experiencia y la socialización, como grupos de trabajos interdepartamentales, comunidades temáticas, por mencionar algunos. Y otros

puntos de acceso como un portal de intranet, correo electrónico y/o un centro de documentación virtual, en dónde difundir y poner al servicio, aquella información y aquél conocimiento que pudiera resultar útil a la PYME.

- Propuesta de trabajo coordinado.

A raíz de la propuesta, se debe iniciar una serie de sesiones en el interior de la PYME, para definir los espacios en los que se podría mejorar y compartir conocimiento, qué tipo de conocimiento sería el prioritario en cada uno de ellos y con quiénes se podría compartir. Se apunta, además, la creación de un equipo de trabajo específico para el diseño del sistema.

### III. COMENTARIOS FINALES

#### Conclusiones

El desarrollo de la propuesta permitirá identificar limitantes en la aplicación de un sistema de gestión del conocimiento, así como determinar una propuesta práctica en el contexto de México, que cumpla con los objetivos estratégicos mencionados; ya que estará sujeto al nivel de educación de los trabajadores de la PYME mexicana. En esta investigación se puede percibir la importancia de la capacitación permanente y de la educación formal para todos los trabajadores que integran una PYME.

Es importante transformar la visión del empresario de conservador a emprendedor, que permitiría a México tener empresas PYME competitivas en una sociedad global.

### IV. REFERENCIAS

CMAP (2009) Catálogo mexicano de actividades y productos. Consultado por Internet el 20 de mayo del 2009. Dirección de Internet: <http://www.siem.gob.mx/portalsiem/catalogos/cmap/Estructura.asp?arbol=&id=76>

Davenport, T. (2006). Motivar, retener y crear valor en la era del conocimiento. DEUSTO, Barcelona, España.

Gradillas, M. (2001). "Propuesta para la formulación de una estrategia de Gestión del conocimiento." *Documento* (en línea) consultado por Internet el 18 de mayo de 2008 en <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/mgradillas/estrat.htm>

INEGI (2004). "Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos" *Documento* (en línea), consultado por Internet el 30 de marzo del 2009. Dirección de Internet: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2004/industrial/estratifica2004.pdf)

Instituto Mexicano para la competitividad, A.C. (2008) "Competitividad Estatal de México 2008 Aspiraciones y realidad: las agendas del futuro." *Documento* (en línea), consultado por Internet el 9 de febrero de 2009. Dirección de Internet: <http://www.imco.org.mx/imco/recursos/webestados/capitulos/libropdfs.html> .

Ivancevich, J; Lorenzi, P; Skinner, S. y Crosby, P. (1997). Gestión Calidad y Competitividad. McGraw-Hill: España.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). "La organización creadora de conocimiento." Oxford University Press: México.

Rodríguez, D. (2006). "Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica." *Documento* (en línea), consultado por Internet el 10 diciembre 2008. Dirección de Internet: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2287463>

SIEM (2009). "Estadísticas, Estado, Tipo y Rango de Empleados." Consultado por Internet el 25 de abril del 2009 <http://www.siem.gob.mx/siem2008/estadisticas/EstadoTamano.asp?p=1>

Villareal, R. y Villareal, T (2003). IFA La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual. McGraw-Hill: México.

World Economic Forum. (2008). "The Global Competitiveness Report 2008-2009". Documento en línea, consultado por Internet el 30 de julio de 2008. Dirección de Internet: <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.htm>

La **M.A. Flor Lucila Delfin Pozos**, Estudiante del Doctorado en Gestión y Control, Universidad Veracruzana.

El **Dr. Julio Alonso Iglesias** Investigador de Tiempo Completo del Instituto de la Contaduría Pública, Universidad Veracruzana.

# El Sector Agrícola en Veracruz a 15 de Años del Tratado del Libre Comercio con América del Norte

María Esther Fragoso Teran DRA<sup>1</sup>, Mtro. Jorge Antonio Acosta Cázares<sup>2</sup> y Mtra. María Eugenia Sentíes Santos<sup>3</sup>

**Resumen**— En este artículo se realizó un análisis de los cultivos más representativos del sector agrícola veracruzano, basándose en el número de hectáreas cosechadas. Se tomó como muestra a los cultivos con más de 100,000 hectáreas en el Estado. Este estudio requirió el uso del software llamado SIACON - SAGARPA. Los resultados obtenidos al analizar la base de datos, sugieren que a partir de que entró en vigor el TLCAN; el sector agrícola ha venido decayendo constantemente en mayor o menor escala lo que ha sido devastador para los productores del país.

**Palabras claves**— Sector agrícola, Veracruz, TLCAN, TMCA, SIACON.

## I. INTRODUCCIÓN

La agricultura mexicana es una de las actividades más antiguas que se realiza en el territorio nacional, siendo esta el principal medio de subsistencia para la población mexicana ya que en la actualidad más de dos quintas partes de la población económicamente activa laboran en actividades agropecuarias; sin embargo la productividad es reducida en términos generales a pesar de la diversidad de productos tanto de regiones tropicales como de zonas templadas y frías, dependiendo en su mayoría de la regularidad de las lluvias para el cultivo y cosecha de la misma.

A pesar de la gran diversidad de climas, productos agrícolas y las grandes extensiones de tierras dedicadas a los principales cultivos en el Estado de Veracruz en la actualidad se está viviendo una de las peores crisis, en lo económico, social y ambiental, entre otros.

Por lo que es necesario conocer como hemos llegado a este punto de crisis en el sector agrícola y como a pesar de las políticas públicas, los tratados y acuerdos comerciales internacionales que se han establecido y firmado a través de los diferentes sexenios; no hemos podido alcanzar los objetivos planteados con anterioridad, sobre problemáticas de autosuficiencia alimentaria, productividad, calidad y competitividad entre otros.

El Sector Agrícola Veracruzano es de interés público ya que el 100% de las poblaciones del territorio están dedicadas a la agricultura y se compone principalmente de los siguientes cultivos: Maíz, Caña de Azúcar, Naranja, Café, Fríjol, Mango, Limón, Sorgo en Grano, Plátano y Arroz los cuales, se encuentran en una crisis que ha seguido aumentando con el paso de los años y se ha agudizado debido a la apertura comercial con otros países principalmente con el TLCAN.

Es por esto la importancia de “Identificar los Principales Factores que en Veracruz Condicionan el Comportamiento de la Oferta Productiva Agrícola y Proponer Políticas Públicas que Favorezcan la Autosuficiencia Alimentaria y Competitividad hacia el Exterior”. A través del análisis histórico de estos cultivos. Periodo 1994 a 2008; ya que comprende la entrada en vigor del TLCAN y por ende el inicio de la desgravación arancelaria, la cual culmina en el 2008.

---

<sup>1</sup> María Esther Fragoso Teran es profesora de la Facultad de Contaduría en la Universidad Veracruzana, Boca del río, Veracruz. [maytefragoso@yahoo.com.mx](mailto:maytefragoso@yahoo.com.mx) (autor corresponsal)

<sup>2</sup> El Mtro Jorge Antonio Acosta Cázares es profesor de la Facultad de Contaduría en la Universidad Veracruzana, Boca del río, Veracruz. [jaacver@hotmail.com](mailto:jaacver@hotmail.com)

<sup>3</sup> La Mtra. María Eugenia Sentíes Santos es profesora de la Facultad de Contaduría en la Universidad Veracruzana, Boca del río, Veracruz. [maesenties@hotmail.com](mailto:maesenties@hotmail.com)

## II. ANÁLISIS DEL SECTOR AGRÍCOLA PERIODO 1994 A 2008

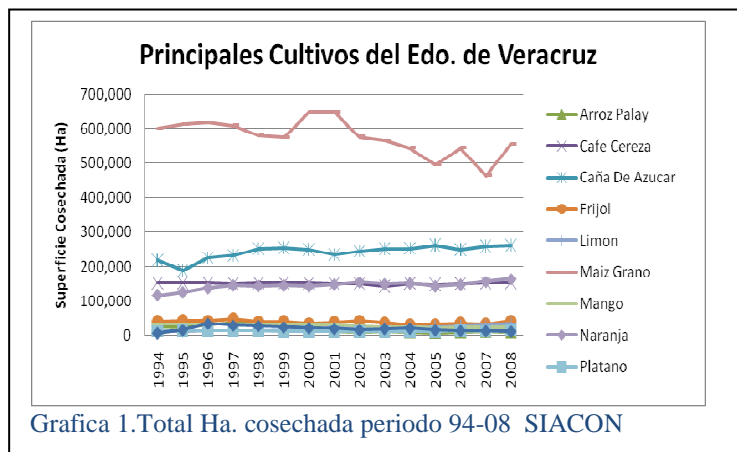
Desde los años 50 la relación de México y E.U.A. ha sido de gran importancia esta integración comenzó a materializarse de una manera más clara en 1965 cuando se establece el programa de las maquiladoras en el norte de México. Pero es hasta 1990 que los Presidentes de México y de Estados Unidos deciden iniciar la negociación de un acuerdo comprensivo de libre comercio, y en setiembre de ese año, el Presidente de Canadá comunica su interés de participar en las discusiones para celebrar el tratado. El 11 de junio de 1990, Carlos Salinas de Gortari, Presidente de México, y George Bush, Presidente de Estados Unidos, acordaron las negociaciones sobre un acuerdo de libre comercio entre los dos países. Más tarde, Canadá se incorporó a las negociaciones, iniciándose de esta forma los trabajos trilaterales. Las negociaciones iniciaron en el mes de junio de 1991 y concluyeron en agosto de 1992; dando a lugar la firma por parte del ejecutivo y aprobación por parte de la Cámara de Senadores de México, para entrar en vigor el 01 de Enero de 1994.

A partir de esta fecha la forma de comercializar en México cambio, todos los sectores fueron impactados favorable y desfavorablemente. En el caso del sector agrícola al corto, mediano y largo plazo en la mayoría de sus cultivos se ha visto desfavorecido o al menos sí en los de mayor impacto en la población rural.

Al inicio del documento se mencionaron los

cultivos más representativos del Estado de Veracruz; la información se presenta en la grafica no.1 para determinar la representatividad que tiene en cuanto a superficie sembrada y por lo tanto cosechada.

Al evaluar la representatividad que tienen dichos cultivos, se observo en la grafica no.1 que la diferencia en el número de hectáreas cosechada es muy variada entre estos y que además la mayoría no cumplen con las 100,000 ha. cosechadas determinadas para la muestra, por lo cual se determino analizar solo los siguientes cultivos: Maíz grano, Caña de Azúcar, Naranja y Café Cereza. La información se presenta en el Cuadro 1.



Cultivos	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Cafe Cereza	152,438	152,438	152,993	150,187	152,994	152,993	152,993	150,635	150,455	142,844	151,907	148,843	150,810	152,780	153,413
Caña De Azucar	218,723	189,688	225,988	233,002	253,171	254,458	250,830	235,919	245,577	252,281	253,762	262,395	250,310	259,911	262,674
Maiz Grano	601,472	613,345	619,238	609,986	580,815	575,185	646,747	647,535	576,448	565,151	544,960	496,424	544,540	464,759	555,722
Naranja	116,959	125,235	137,101	145,365	143,482	144,879	142,850	147,662	154,314	148,524	151,026	142,722	146,748	155,991	163,692

Cuadro 1. Año Agrícola y Perennes, Riego y Temporal del Estado de Veracruz, total de superficie cosechada (ha.) SIACON

## III. DESGRAVACIÓN ARANCEL TLCAN

Es importante resaltar que la desgravación arancelaria a partir de que entro en vigor en 1994 el TLCAN, está dividida en 3 etapas:

La primera que del 01 de Enero de 1994 al 31 de Diciembre del 2002, la segunda del 01 de Enero de 2003 en la cual México liberalizo una mayor proporción de productos agrícolas con respecto a nuestros socios comerciales. Y una tercera y última etapa, donde cada país libera gradualmente durante 15 años

(de 1994 a 2008), los productos sensibles a la importación. Por ejemplo: México califico como bienes agrícolas sensibles al maíz y al frijol, para Estados Unidos de América fue el jugo de naranja y el azúcar.<sup>1</sup>

Velocidad de desgravación	México otorga a EU	EU otorga a México	México otorga a Canadá	Canadá otorga a México
0	35.93	61	40.99	88.4
5	3.33	5.76	3.71	4.4
10	42.47	28.12	28.3	7.2
15	18.27	5.12	-	-
Excluido	-	-	27	-
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Cuadro 2. Negociación arancelaria de los productos agrícolas de los países que integran el TLCAN (% del comercio promedio de 1989-1991) en: SAGARPA y Secretaría de Economía (2000); “El TLCAN en el sector agropecuario mexicano a seis años de su entrada en vigor”. México, DF. Página 4.

En base a la información presentada en el cuadro 2, podemos visualizar más detalladamente la desgravación arancelaria que se fue dando durante estas etapas. Podemos determinar a simple vista que en la primera etapa de la desgravación los productos nacionales se vieron beneficiados ya que entraron al mercado americano y canadiense libres de arancel, además que México desgravó una menor proporción de los productos agrícolas provenientes de E.U.A. y Canadá, por lo que no se vio afectado al corto plazo.

Por otro lado en la segunda etapa, a los 10 años de haber entrado en vigor el TLCAN México tuvo que aplicar un mayor porcentaje de apertura a los productos provenientes de E.U.A. y Canadá como se vio en cuadro 2. Entre estos destacan los siguientes para la investigación: Café, Maíz (palomero y elotes) y Caña de Azúcar<sup>1</sup>. Esto ocasionó que los cultivos mencionados en el 2003 exceptuando la caña de azúcar tuviera una caída nuevamente.

Periodo	1994 - 2008
<b>Cultivos</b>	<b>%</b>
Cafe Cereza	0.046
Caña De Azucar	1.317
Maiz Grano	-0.563
Naranja	2.430

Cuadro 3. Tasa Media de Crecimiento Anual

En base a los datos que se presentaron en el cuadro 1, se determinó, debido a que la mayoría de los cultivos se mantienen en casi una eterna constante al paso de los años, exceptuando el maíz grano que sufre una caída permanente. Se determinó utilizar la fórmula de: Tasa Media de Crecimiento Anual (TMCA) para poder determinar realmente que impacto ha tenido el TLCAN sector agrícola veracruzano en los 15 años que han transcurrido. De esta forma podemos determinar con más certeza si ha sido positivo o negativo para el sector.

$$TMCA = (((PF / PI) ^ (1/n-1)) - 1) * 100$$

Donde PF es el no. de hectáreas del último año del periodo, PI es el no. de hectáreas del primer año del periodo, n es el no. de años que comprende el periodo; para este caso el periodo comprende 15 años. Esta fórmula se aplicó para cada uno de los cultivos que del cuadro 1.  $TMCA = (((Ha. al final del periodo / Ha. al inicio del periodo) ^ (1/n-1)) - 1) * 100$

Con los resultados obtenidos en el Cuadro 3 podemos decir que el TLCAN no ha tenido un impacto positivo para el sector agrícola, ni si quiera en los cultivos con mayor número de hectáreas producidas y por lo tanto con mayor población dedicada a esta vocación. Si no por el contrario, podemos ver que el sector se encuentra en un estancamiento constante o con un crecimiento mínimo en algunos cultivos. Cabe resaltar que el maíz grano, que fue uno de los cultivos que se consideró como sensible a las importaciones y que por lo tanto fue protegido hasta el 2008, donde quedó libre. A pesar de esa protección se observó que fue decreciendo la producción de este cultivo tanto que la TMCA es negativa;

<sup>1</sup> Secretaría de Economía. “El Tratado de Libre Comercio de América del Norte ¿Qué es?”. Dirección electrónica:

<http://www.economia-snci.gob.mx/nueva-snci/tratados/tlcan/res12c.htm>

lo que nos confirma que a pesar de la protección que se le brindo al cultivo, los apoyos, los cupos y cuotas que fueron aplicadas a las importaciones. No fueron efectivas, ni eficientes.

Lo que podríamos evaluar como algo positivo es el crecimiento de la producción de naranja, aunque no es una tasa satisfactoria, al menos la producción no ha disminuido si no al contrario. En esto también influye el interés en partículas de E.U.A. por importar la naranja para después procesarla y convertirla en subproductos.

Debemos tener en cuenta que si el comportamiento de los cultivos más estables, antiguos e importantes en el Estado, se encuentran en esta situación; como estarán los cultivos que no llegan a las 100,000 ha., ¿cuál será la situación real de todos estos? Por dar solo un ejemplo el arroz palay a la fecha tiene una TMCA -6.90% en este periodo. ¿Qué es lo que se espera?, que el cultivo desaparezca por completo o que se siga dependiendo de las importaciones de este, y seguir comprometiendo la alimentación de la población al exterior.

#### IV. COMENTARIOS FINALES

##### *Resumen de resultados*

En este trabajo investigativo se estudiaron los cultivos del sector agrícola del Estado de Veracruz. Los resultados de la investigación incluyen el análisis estadístico sobre la tendencia de los cultivos con más de 100,000 ha. cosechadas a partir de la entrada en vigor del TLCAN, los datos para la realización del estudio fueron obtenidas a través del Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta (SIACON), es un programa informático de una base de datos con información agrícola, pecuaria y pesquera, proporcionada por la Secretaría de Agricultura Ganadería Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación de México.

##### *Conclusiones*

Los resultados demuestran la necesidad de implementar mecanismos que, nos lleven a la autosuficiencia alimentaria y competitividad, a través de la aplicación de políticas públicas congruentes a las necesidades reales del sector, no a los supuestos o estadísticas irreales que a veces se emiten por intereses o por desconocimiento.

.... Es indispensable la definición de políticas públicas estratégicas por parte del gobierno, que resuelva las necesidades de del sector agrícola, que generen los resultados esperados y prometidos a partir de la apertura comercial, que realmente se vean reflejados en los productores desde el nivel más alto (únicos favorecidos) al más bajo (mayoría de la población). En este sentido, por ejemplo, es necesario proteger y desarrollar los mercados interiores para poder competir con los productos que entran con dumping al mercado local. O favorecer la actividad productiva de familias y comunidades dirigidas a aumentar el poder y control local sobre la producción alimentaria para que esté enfocada prioritariamente hacia los mercados locales inicialmente; esto a través de las de políticas públicas.

##### *Recomendaciones*

Los investigadores interesados en continuar nuestra investigación podrían concentrarse en la TMCA sobre todo en los cultivos que tienen menos de 100,000 ha. cosechadas en el Estado y su influencia en el sector agrícola. Podríamos sugerir que hay un abundante campo todavía por explorarse en lo que se refiere al sector agrícola veracruzano y nacional, de hecho este estudio se puede desarrollar en cada Estado del territorio nacional y conjuntarse para tener un mejor panorama de la situación del sector agrícola mexicano a partir del TLCAN.

#### V. REFERENCIAS

Secretaría de Economía. "El Tratado de Libre Comercio de América del Norte ¿Qué es?". Dirección electrónica: <http://www.economia-snci.gob.mx/nueva-snci/tratados/tlcan/res12c.htm>

Gustavo Emmerich (Coordinador) (1994), "El Tratado de Libre Comercio texto y contexto". Universidad Autónoma

Metropolitana unidad Iztapalapa. México, DF. Páginas 110-111.

SAGARPA y Secretaría de Economía (2000); “El TLCAN en el sector agropecuario mexicano a seis años de su entrada en vigor”. México, DF. Página 4.

Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta (SIACON), última actualización SAGARPA 2008.

La **Dra. María Esther Frago Teran** es Licenciada en Contaduría y Finanzas de la Universidad de las Américas – Puebla, Maestra en Negocios Internacionales por la Universidad Cristóbal Colón y Doctora en Administración Pública y Gobierno. Además es profesora de tiempo completo en la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana en la Región Veracruz, es donde es Coordinadora del Servicio Social.

El **Mtro. Jorge Antonio Acosta Cázares** es Licenciado en Economía por la Universidad Veracruzana, Maestro en Administración Área Finanzas por el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana IIESCA y Candidato a Doctor en Administración Pública y Gobierno. Es profesor de tiempo completo en la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana en la Región Veracruz, en donde es Coordinador del Cuerpo Académico “Entorno Contable”.

La **Mtra. María Eugenia Senties Santos** es Licenciada en Contaduría, Maestra en Administración Fiscal y Candidata a Doctora en Administración Pública y Gobierno. Es profesora de tiempo completo en la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana en la Región Veracruz.



## Racionamiento del crédito y la supervisión financiera en China y México

Yiwen Xu y Roberto Gallardo Del Angel<sup>β</sup>

### RESUMEN (ABSTRACT)

China y México ciertamente han tenido experiencias muy diferentes en lo referente al desarrollo reciente de sus sistemas financieros. Aunque ambos convergen hacia una mayor liberalización y competencia, es interesante observar las asimetrías existentes en la supervisión y regulación en ambos sistemas. Por un lado, una discusión de las características del sistema financiero de China no es fácil porque su desarrollo económico ha sido demasiado rápido y se mantiene en una constante transformación. Es difícil encontrar coherencia ante cambios estructurales tan abruptos. Por otro lado, el sistema financiero Mexicano también ha sufrido cambios estructurales en las últimas décadas pero con resultados mixtos en cuanto a sus efectos sobre el desarrollo económico. Este ensayo ofrece una descripción de la situación actual de los sistemas financieros en China y México con un énfasis en el sector bancario, ofreciendo una visión general respecto a la regulación bancaria y el racionamiento del crédito.

**Palabras clave:** China, México, regulación financiera, cartera vencida, racionamiento del crédito.

### 1. INTRODUCCION AL SISTEMA BANCARIO DE CHINA

En los primeros 30 años a partir de la década de 1950 hasta la reforma económica de los años 80's, el financiamiento de la economía nacional recayó exclusivamente en el Banco Popular de China (People's Bank of China o PBC). Su operación se ajustó a la prioridad nacional de desarrollar la industria pesada. Sus funciones principales fueron la de ser la caja financiera de ingresos y gastos del gobierno así como la de asignación uniforme de los fondos públicos. El PBC asignaba los fondos a las localidades y a las empresas públicas conforme a un plan financiero global, bajo un sistema de economía planificada que carecía de bancos comerciales y donde el PBC proporcionaba todos los servicios financieros incluyendo la de atraer depósitos y ofrecer préstamos.

En la década de 1980 se implementan las políticas conocidas como "BoGaidai" (拨改贷), que elimina las atribuciones exclusivas del PBC y por otro lado se crean diversos bancos comerciales e instituciones financieras no bancarias. Se fundan los cuatro bancos comerciales estatales que controlaban más de la mitad de los servicios bancarios de este país<sup>1</sup>. Estos cuatro bancos controlaban los mercados de depósitos y préstamos bajo un nivel de competencia muy bajo, debido a que la demanda de préstamos estaba definida por las ramas y sectores económicos a los que atendían por ley. Un aspecto positivo es que las necesidades financieras de las empresas dejaron de ser asignaciones desde la hacienda pública, y pasaron a competir por el financiamiento de estos bancos.

### 2. INTERVENCION ADMINISTRATIVA, LA CARTERA VENCIDA Y LA REGULACION

Durante el periodo de 1984 a 1992 el avance en la liberalización financiera fue demasiado rápido que la supervisión y reglamentación financiera no pudo ir a la par con la evolución del sistema financiero, causando confusión y desorden. Durante este periodo la política de regulación financiera fue repetitiva y caótica. Debido a la explosión de la inflación y el caos financiero a finales de la década de los 80's, los bancos comerciales reanudaron la planificación unificada del crédito para cubrir los planes de gastos de las empresas. Estos planes de gastos, obligaban a los bancos centrales a suministrar créditos a las empresas públicas y de cada sector conforme a un plan de inversiones. El Banco Central retuvo la autoridad para establecer estos "límites del crédito", pero permitió a todos los bancos comerciales invertir libremente hasta el 15% sus activos restantes para diversificar su portafolio de préstamos.

---

<sup>β</sup> Yiwen Xu, Centro China-Veracruz de la Universidad Veracruzana, xuyiwen@uv.mx. Roberto Gallardo Del Angel, Facultad de Economía de la Universidad Veracruzana, rogallardo@uv.mx.

<sup>1</sup> Los cuatro principales bancos estatales son: Agricultural Bank of China, Bank of China, China Construction Bank y el Industrial and Commercial Bank of China, que están dentro de los 10 bancos más grandes del mundo bajo el criterio de valor de sus activos.

**Tabla 1. Importe total de activos nacionales contra ahorro nacional en China (millones de Yuanes)**

Year	Assets	Deposits	%	Year	Assets	Deposits	%
1978	3,418	212	6.2%	1992		11,759	
1979	4,000	281	7.0%	1993		15,204	
1980	4,946	400	8.1%	1994		21,519	
1981	5,783	524	9.1%	1995		29,662	
1982	6,906	675	9.8%	1996		38,521	
1983	7,759	893	11.5%	1997		46,280	
1984	10,543	1,215	11.5%	1998		53,408	
1985	12,809	1,623	12.7%	1999	123,230	59,622	48.4%
1986	16,868	2,239	13.3%	2000	135,484	64,332	47.5%
1987	20,932	3,081	14.7%	2001	154,876	73,762	47.6%
1988	25,127	3,822	15.2%	2002	184,025	86,911	47.2%
1989	30,117	5,196	17.3%	2003	225,313	103,617	46.0%
1990	37,233	7,120	19.1%	2004	230,038	126,196	54.9%
1991	45,782	9,242	20.2%	Sep-05	246,959	142,311	57.6%

Fuente: Reporte estadístico anual del Sistema Financiero Chino (中国金融年鉴より集計作成)

Aunque este tipo de regulación carece de fundamentación teórica, de cierta forma incentivó la competencia entre los bancos comerciales para atraer más depósitos, asimismo impulsó la expansión del financiamiento privado en el mercado no bancario. Los bancos continuaron invirtiendo en la creación de empresas de crédito y en sociedades de inversión, incluso invirtiendo en bienes raíces y en diferentes ramas de la economía real. En diciembre de 1993, el Consejo de Estado prohibió a los bancos comerciales estatales las inversiones en bienes inmuebles y otros sectores no bancarios. De esta forma los bancos estatales se retiraron de los sectores de seguros, fideicomisos y de valores en conformidad con un nuevo sistema financiero dividido por funciones específicas. Esta situación dio lugar a los préstamos incobrables con complejas relaciones entre las empresas y los bancos en largo plazo.

La división del sistema financiero estimuló la separación de la supervisión financiera. De esta forma se crearon: La Comisión Reguladora de Valores de China (CSRC), la Comisión Reguladora de Seguros de China (CIRC), la Comisión Reguladora Bancaria de China (CBRC), y el Banco Popular de China (PBC) que en su conjunto constituyen las autoridades de regulación financiera.

El límite establecido para los créditos a las empresas públicas siguió restringiendo las ganancias de los bancos comerciales. En los años 90's, la gestión bancaria de tal sistema de economía planificada conduce a serias contradicciones con el rápido desarrollo de la economía de mercado. Por un lado, la competencia por los depósitos condujo a altos interés bancarios mientras que la política de exportación del gobierno obligó a la depreciación del Yuan en 1994, lo que incentivo el aumento del capital financiero del extranjero. Esto originó inflación y obligó al banco central a intervenir en el mercado abierto a través de emisión de deuda.

A principios de 1996 surgieron síntomas macroeconómicos de deflación y se dio por terminada la política monetaria restrictiva. Pero más tarde, afectados por la crisis financiera asiática de 1997, la desaceleración en el crecimiento económico continuó hasta el segundo semestre de 2000 y con ello la cantidad de deudas incobrables de los bancos creció. En 1999, el Gobierno Chino introdujo el método Estadounidense de RTC (Resolution Trust Corporation). Se crearon sociedades de administración de activos financieros (Asset Management Corporation, AMC) dentro de los cuatro principales bancos para resolver la cartera vencida bancaria. Las AMC transfirieron las deudas incobrables fuera de los bancos con la intención de digerir las deudas a través del mercado de valores. Sin embargo, dado que el mercado de valores no estaba lo suficientemente maduro, las AMC se convirtieron en inversionistas de las empresas propietarias de las deudas. Lo cuestionable es que se trató esencialmente de fondos públicos en ayuda de los bancos estatales que tienen un cierto papel positivo en el mantenimiento de la estabilidad del sistema financiero en su conjunto, pero que dan un trato preferencial a las deudas incobrables de los bancos estatales.

### 3. EL RACIONAMIENTO DEL CREDITO EN CHINA

Después de la crisis económica asiática de 1997, se aceleraron el número de deudas incobrables y aumentaron los requisitos para una mayor capitalización de los bancos. Además se introdujo el sistema de evaluación de resultados a los ejecutivos de los bancos estatales. Durante el periodo de 1998 a 2002 el sector bancario de China experimento un periodo de racionamiento del crédito. Los bancos competían fuertemente por las sociedades y compañías con buena reputación de pago, una situación contraria a la vivida en el periodo de 1984 a 1993 durante la primera reforma del sistema bancario, cuando los bancos ofrecían abundantes créditos y competían por los depósitos. El banco central redujo varias veces las tasas de interés y los requerimientos de reservas bancarias, pero el mercado de crédito se mostró frío ante estos ajustes. Las empresas se vieron en dificultades para de obtener financiamiento, en particular las PYME. El fracaso de la política monetaria aumentó la preocupación en la reforma del sistema financiero. En 2002 surgió la burbuja en el mercado de bienes raíces y por un lado el racionamiento del crédito bancario parecía relajarse. De 2003 a 2004 la economía parecía empezar a salir de la deflación. Pero con el fin de frenar el recalentamiento en la industria de bienes raíces, en la primera mitad de 2005 la oferta monetaria y el crecimiento de

préstamos empezaron una tendencia decreciente pero las restricciones monetarias fueron menos abruptas. El fortalecimiento de la supervisión de las operaciones bancarias, los requisitos en la capitalización y el sistema de evaluación de resultados de los ejecutivos bancarios influyeron de forma determinante en el racionamiento de créditos bancarios. Esto refleja la situación actual donde obtener financiamiento es difícil para las empresas. Pero los resultados producidos por la regulación bancaria tuvieron sus frutos al mejorar la posición de los bancos. La cartera vencida representaba 17.2% de la cartera de crédito vigente del sistema en 2003, y para 2005 había bajado al 8.9%. El índice de capitalización bancaria requerido (8%) fue cumplido solamente por 8 bancos en 2003 pero en el 2005 eran ya 53 bancos los que habían cumplido con este requerimiento. Además, el coeficiente de reservas para pérdidas de préstamos y el capital social de los principales bancos comerciales crecieron a más de dos dígitos a partir de 2004. Para mejorar aún más la eficacia de la supervisión, en 2005 la CRBC inició una estrategia de "planificación a largo plazo para mejorar la eficacia de reguladores bancarios de China" (提高中国银行业监管有效性中长期规划).

El año 2006 fue crucial para las finanzas de China, pues el sector financiero se abrió completamente a la inversión extranjera al aplicar plenamente los compromisos hechos ante la WTO. A partir de esta etapa, los requisitos en la supervisión bancaria de China aumentaron. A principios de 2007, la CRBC aumenta sus exigencias para la prevención de riesgos bancarios y castigó a un número de bancos que desviaron sus fondos para préstamos al mercado de valores. La crisis financiera "subprime" de EE.UU de 2008 puso de manifiesto deficiencias generalizadas en la regulación del sector financiero y el sistema financiero mundial. Aunque el efecto de esta crisis en el sector financiero de China fue relativamente pequeño, no significa que estuvo exento problemas. Los mercados financieros de China todavía no se han desarrollado lo suficiente, y el grado de burzatilización en general no es elevado.

#### **4. INTRODUCCION AL SISTEMA BANCARIO DE MEXICO Y LA CRISIS DE 1995**

La época dorada del crecimiento económico Mexicano (1940-1960) testificó el desarrollo del sector financiero y la institucionalización de la supervisión bancaria. La ley del banco central y su reglamento permitieron desarrollar una política monetaria muy eficaz para su tiempo. Pero el crecimiento económico se empezó a estancarse a comienzos de la década de los 70's. Durante esta década la banca se liberalizó y diversificó en actividades propias del el mercado de valores y de seguros, pero también da origen a la concentración de las operaciones bancarias. En 1982, ante una ola de especulación y la devaluación del tipo de cambio, el gobierno federal decide nacionalizar la banca comercial. A partir de entonces, pasaría una década de banca estatal que vería fuertes altibajos tanto en el ahorro privado como en el financiamiento, debido a la poca efectividad de las políticas monetarias y fiscal, así como un fuerte endeudamiento externo que propició una década de estancamiento económico.

La primera parte de los años 90's fue una época de grandes cambios en el sistema financiero Mexicano. Inició con la privatización de los bancos comerciales que se habían nacionalizado en 1982. Muchos de esos bancos fueron a dar en manos de grupos financieros y empresariales que habían incursionado en el mercado de valores a través de casas de bolsa y diversas sociedades de inversión. Asimismo surgieron diferentes intermediarios financieros como las casas de cambio, compañías de seguros y fianzas, etc.

La privatización de la banca también vio una relajación en la regulación financiera por parte del banco central (Banxico). El encaje legal desaparece y en su lugar se inicia el uso del "corto" monetario que permitía restringir la oferta monetaria de manera selectiva. La relajación de la regulación bancaria permitió a los nuevos bancos privados ampliar el margen de intermediación financiera y obtener mayores utilidades. A mediados de la primer década de este siglo, el corto monetario se descontinúa y el Banco Central decide concentrarse en operaciones de mercado abierto, así como en la intervención de los mercados cambiarios para controlar la oferta monetaria.

Pero esta falta de regulación directa tuvo un papel importante en el comportamiento de los bancos. La falta de regulación prudencial, una oferta abundante de créditos, la salida de capitales, la deuda pública y privada en dólares, la incertidumbre en el terreno social y político, así como un escenario desfavorable en las tasas de interés internacionales durante 1994, propiciaron la devaluación de la moneda en diciembre de ese año que dio origen a la crisis de 1995 del sector financiero. La tasas de interés de elebaron abruptamente y se originó una cartera vencida nunca antes vista en la historia del país.

Ante la crisis de liquidez generalizada, el gobierno tuvo que intervenir diversos bancos comerciales al bordo de la quiebra, y tuvo que apoyar a los bancos más fuertes absorbiendo sus préstamos incobrables a través de un fideicomiso privado administrado por el Banco de México llamado FOBAPROA. En 1998 el FOBAPROA absorbió de manera definitiva la cartera vencida de los bancos por un monto total de 65 mil millones de pesos, convirtiendola en deuda pública. Al mismo tiempo se creó el Instituto para la protección al Ahorro Bancario (IPAB) para proteger los depósitos bancarios privados.

Los bancos intervenidos por el gobierno, así como otros grandes bancos comerciales privados conn problemas finalmente fueron comprados por bancos extranjeros bajo el argumento incrementar la eficiencia, competencia y la

capitalización de la banca, que había sido debilitada por la crisis. La concentración del financiamiento bancario se acentuó con la compra de la banca comercial por parte de la banca extranjera. Para el 2008 la CNBV tenía en su lista a 43 bancos comerciales que operaban 4,500 miles de millones de pesos en activos. Alrededor del 70% los activos bancarios son actualmente operados por bancos extranjeros y tan sólo 8 bancos comerciales operan alrededor de 75% del total de activos del sistema.

### 5. EL RACIONAMIENTO DEL CREDITO EN MEXICO

Una función de los bancos es llevar a cabo una asignación eficiente de los recursos financieros (depósitos y préstamos) que son esenciales para el desarrollo económico. Los bancos comerciales suelen maximizar sus ganancias, transformando y suministrando liquidez a la economía. Pero los bancos pueden negar préstamos si existen problemas de información asimétrica, lo que provoca racionamiento del crédito. A veces, los bancos comerciales dan financiamiento a empresas o clientes dentro de su mismo grupo empresarial o que tienen una fuerte relación con el banco a largo plazo. En estos casos, los bancos seguirán haciendo préstamos a pesar de los posibles riesgos. Por otro lado, cuando los créditos de alto riesgo se hacen incobrables, los bancos a veces retrasarán su registro en el balance general.

La cuenta de estimación preventiva para riesgos crediticios refleja el estado de capital contable propio. La cartera vencida efectiva reduce esta cuenta y al mismo tiempo reduce el capital propio contable. Por lo tanto, el tamaño de cartera vencida real de los bancos comerciales en México puede ser más del que se muestra en el balance general. Durante la crisis de 1995, el FOBAPROA adquirió la cartera vencida que representaba casi 10% del total de créditos comerciales de los bancos, incrementando la cuenta de estimación preventiva para riesgos crediticios (ver Tabla 2). Es posible que todavía haya cartera vencida latente en la cuenta de estimación preventiva para riesgos crediticios, lo que oculta un riesgo para todo el sistema bancario. Esto se refleja en un el racionamiento del crédito en México y dificulta aún más el financiamiento de buenos proyectos, especialmente para las PYME.

**Tabla 2. Indicadores del Balance General de sector bancario (millones de pesos corrientes)**

Concepto	1998	1999	2000	2003	2004	2005	2006	2007	2008
A Cartera de crédito vigente	872,485	906,035	917,026	955,313	1,050,126	1,134,118	1,358,078	1,654,481	1,832,368
B Créditos comerciales	748,539	782,177	819,871	739,646	767,862	712,680	769,972	945,792	1,105,428
C Credito comerciales de entidades	57,633	78,506	84,709	414,274	356,100	242,223	188,626	171,972	157,543
D C/B(%)	7.70%	10.00%	10.30%	56.00%	46.40%	34.00%	24.50%	18.20%	14.30%
E Cartera de crédito vencida	99,511	80,754	54,699	30,928	26,916	20,868	27,552	43,142	60,739
F Estimación preventiva para riesgos crediticios	65,716	87,027	63,117	51,996	54,531	50,550	57,935	72,862	97,901

Fuente: CNBV, Boletín Estadístico del sector bancario

El racionamiento del crédito de México también muestra otra característica distintiva: los préstamos bancarios a entidades gubernamentales representan una parte significativa de la cartera de crédito total vigente (ver fila C de la tabla 2). El aumento de la deuda pública tiene una estrecha relación con los déficits fiscales de los diferentes niveles de gobierno. El crédito a organismos gubernamentales causa cierto efecto de exclusión, reduciendo aún más las oportunidades para la inversión privada. Aunque la deuda pública no está exenta de riesgo, permitió ofrecer una mayor estabilidad de la cartera de inversiones de los bancos y actualmente existen fuertes incentivos para que los bancos presten al gobierno.

A pesar de la exigencia legal sobre el capital propio de los bancos con la promulgación de ley de Instituciones de Crédito del año 1990, el racionamiento de crédito bancario comenzó después de la última crisis financiera en 1995. Por lo tanto, es posible creer que el racionamiento de crédito bancario en México no tiene causalidad directa con la reglamentación sobre el capital propio. Al contrario, se muestra que una serie de reglamentos prudenciales no han podido ser aplicados de manera eficiente. La crisis de 1995 mostró que, a pesar que diversas decisiones de tipo cambiario y de deuda fueron ajenas a los bancos, la sola regulación prudencial no es suficiente para asegurar la estabilidad en el sistema.

### 6. CONCLUSIONES: REGULACION FINANCIERA EN MEXICO Y CHINA

Hoy en día la economía de mercado se consolida en ambos países, por lo que existe una tendencia hacia una reducción en número de restricciones bancarias e intervenciones del Gobierno en los bancos. En cierta medida, las políticas financieras y fiscales del gobierno dirigidas a la asignación eficiente de financiamiento para el desarrollo han tenido efectos mixtos en ambos países, que actualmente muestran signos de racionamiento crediticio. Un problema común es la cartera vencida, pero el único camino para resolver estas deudas incobrables debe ser acompañado de una mayor liberalización, descentralización, vigilancia y regulación efectiva.

Esta breve comparación de la regulación financiera entre México y China arroja resultados diferentes debido a las particularidades de cada sistema financiero. Podemos encontrar dos principales diferencias:

- a) Una dirección pública vs control privado. Mientras que el gobierno Chino puede influir en los flujos de depósitos y préstamos en su economía a través de los mega-bancos estatales que operan bajo los principios del mercado, la banca en México es controlada por bancos extranjeros que maximizan su beneficio, bajo un serio racionamiento del crédito que ha marginado a muchos individuos de los beneficios del sistema bancario. El gobierno Chino ha permitido a los grandes bancos comerciales operar bajo las reglas del mercado pero al mismo tiempo puede hacer que las demandas de depósitos y préstamos coincidan en parte con las metas de crecimiento económico a largo plazo. Por otro lado, el control privado y extranjero de los bancos en México hace difícil que el gobierno pueda suministrar a todos los ciudadanos el acceso a un bien público como lo son los servicios financieros.
- b) Regulación efectiva del sistema bancario. Mientras que el Banco Central Chino tiene una de las tasas más altas de encaje legal y supervisa detalladamente el financiamiento y el comportamiento de los ejecutivos bancarios, el Banco Central Mexicano ha eliminado en gran medida las reservas obligatorias y ha decidido hacer más uso de mecanismos indirectos para el control de la oferta monetaria. Ciertamente el que los grandes bancos comerciales Chinos aún tengan participación del gobierno es una ventaja, sobre todo cuando el mercado financiero es joven y en constante cambio. A pesar de los cambios abruptos en el sistema financiero y la falta de experiencia de las autoridades regulatorias, el Banco Central de China ha podido ejercer cierto control efectivo sobre el sistema financiero. Por otro lado, los bancos comerciales en México enfrentan un escenario completamente diferente, pues la regulación directa ha sido levantada. Los bancos comerciales deben ahora mantener reservas preventivas y mostrar una buena administración de riesgos. Asimismo, están obligados a participar más activamente en los mercados interbancarios para poder preservar su liquidez.

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- (1) Yi, gang. "La moneda, la banca y los mercados financieros de china: 1984-1993" (中国的货币、银行和金融市场：1984-1993), Shanghai People's Publishing House, Junio de 1996.
- (2) Yu, yuanhua. "Estudios del racionamiento del crédito en la transición económica de China" (中国经济转型时期信贷配给问题研究), Shanghai People's Publishing House, Marzo de 2005.
- (3) Xie, Ping y Xu, Guoping. "Selección de Ruta - el reforma de regulación financiera y las funciones de banco central" (路径选择—金融监管体制改革与央行职能), China financial publishing house, Marzo de 2004.
- (4) Dai, Xiangrong. "La lectura de conocimientos financieros para líderes" (领导干部金融知识读本), China financial publishing house, Septiembre de 2001.
- (5) Wang, Jieqiu y Bei Zhengxin. "Introducción al Banco Central de China" (中央银行概论), Fudan Press, Octubre de 1999.
- (6) Inter-American Development Bank. "Unlocking Credit-The Quest for Deep and Stable Bank Lending", Hopkins University Press, 2005.
- (7) Tsuyoshi Yasuhara. "La inestabilidad financiera en la economía Mexicana" (メキシコ経済の金融不安定性), Japan Shinhyoron Press, Mayo de 2003.
- (8) Comisión Regulatoria Bancaria de China (CBRC) [www.cbrc.gov.cn](http://www.cbrc.gov.cn)
- (9) Banco Popular de China (PBC) [www.pbc.gov.cn](http://www.pbc.gov.cn)
- (10) Banco de México. [www.banxico.org.mx](http://www.banxico.org.mx)
- (11) Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Boletín Estadístico, Banca Múltiple, Cartera de Crédito y Captación. [http://sidif.cnbv.gob.mx/Documentacion/BM\\_Cartera\\_Captacion/BM200907.pdf](http://sidif.cnbv.gob.mx/Documentacion/BM_Cartera_Captacion/BM200907.pdf)
- (12) Freixas, X. y Rochet J.C. "Microeconomics of Banking". The MIT Press, Cambridge Massachusetts. 2da ed. 2008.

## EL PRINCIPIO DE JUSTICIA EN EL SISTEMA TRIBUTARIO MEXICANO

MTRA. MARÍA DEL CARMEN GARCÍA GARCÍA.<sup>1</sup>

MTRO. GERARDO EDUARDO LEÓN HERNÁNDEZ<sup>2</sup>

MTRO. HÉCTOR ROGELIO OLIVARES GALVÁN<sup>3</sup>

MTRO. MARCIAL RODRÍGUEZ REYES<sup>4</sup>

MTRA. DIRCE ALETHYA GARCÍA GARCÍA<sup>5</sup>

### RESUMEN

Un sistema tributario provisto de principios de derecho permite una aplicación del principio de justicia en cualquier norma que integre el sistema. Así pues el principio de justicia debe considerarse como una cimiento para que el Sistema Tributario Mexicano logre la eficiencia en la recaudación debido a la confianza de los ciudadanos. La justicia concebida no solo como la impartición de justicia administrativa, sino como la inconformidad entre la población por la aplicación del sistema tributario en su conjunto.

**Palabras clave:** *Principios de derecho, Principio de justicia, sistema tributario*

### I INTRODUCCIÓN

En esta presentación se aborda el principio de justicia desde un enfoque diverso al que suelen aplicar normalmente como justicia administrativa en resoluciones emitidas por jueces ante recursos planteados en la instancia correspondiente, se plantea desde la perspectiva del concepto de justicia cuando el sistema tributario mexicano ejerce la justicia como una afectación social. El trabajo esta basado en la información documental siendo descriptivo para su formulación. Se incluyen cinco apartados donde el primero es esta Introducción que ubica el tema, el segundo El principio de justicia como eje central en materia impositiva donde se destaca la trascendencia de dicho principio, el tercero Un *Sistema Tributario* basado en principios de derecho en el que se argumenta algunas reflexiones sobre el *Sistema Tributario Mexicano* que es integrado bajo éstos principios; el cuarto Perspectiva de la justicia que muestra una acepción popular del concepto de justicia y el quinto y último que muestra algunas reflexiones a manera de conclusiones.

### II EL PRINCIPIO DE JUSTICIA COMO EJE CENTRAL EN MATERIA IMPOSITIVA.

La justicia como concepto muestra los valores que han sido transmitidos durante años en la sociedad que en esencia dan sentido a la convivencia entre los hombres, de ello se ocuparon los filósofos Platón y (Aristóteles:1999) para sentar las bases de su discusión.

Los principios de derecho que deben sostener todo sistema tributario entre los que se encuentra la justicia y la equidad, la cual puede considerarse como el principal pilar de todo sistema tributario que pretenda salvaguardar los derechos y obligaciones de los contribuyentes en un marco de legalidad inscrito en la normativa que lo conforma.

Este principio ha tenido una trayectoria de miles de años evolucionando y perfeccionándose por diferentes filósofos, teólogos y juristas que han trascendido al abordarlo de muy diversas maneras. Los tiempos pueden cambiar y transcurrir los días pero en la sociedad estarán presente los valores, que emergen y se revitalizan cobrando vigencia sistemáticamente por la repercusión que en la convivencia social y el desarrollo económico y político puede implicar la actuación personal o colectiva con inclusión de este principio, bien sea por encontrarse en el lado de un hecho justo o bien por que se encuentre en el extremo de padecer un hecho injusto que sin duda en cualquier sentido puede existir afectación personal o colectiva.

El principal objetivo de un *sistema tributario* debe coincidir con las teorías que en materia de imposición se han ido generando a lo largo de la historia. Estas teorías son apoyadas en principios filosóficos, jurídicos, económicos y sociales que se crearon para salvaguardar los derechos de los ciudadanos en la búsqueda de alcanzar el bien común de una sociedad.

Sin duda alguna todo individuo que tenga memoria histórica tendrá vivencias referidas o documentadas que hablaron o mencionan de las luchas por lograr la justicia social y el bien de la sociedad en la tranquilidad del

ejercicio de sus derechos que se fueron ganando creando y generando a lo largo de las teorías o doctrinas funcionales en la línea del tiempo.

<sup>1</sup> Mtra. María del Carmen García García es Académica-Investigadora del Instituto de la Contaduría Pública de la Universidad Veracruzana, en Xalapa, Veracruz, México. [cgarcia@uv.mx](mailto:cgarcia@uv.mx) (autor corresponsal)

<sup>2</sup> Mtro. Gerardo Eduardo León Hernández es Académico-Investigador del Instituto de la Contaduría Pública de la Universidad Veracruzana, en Xalapa, Veracruz, México. [gleon.xal@gmail.com](mailto:gleon.xal@gmail.com)

<sup>3</sup> Mtro Héctor Rogelio Olivares Galván es Académico-Investigador del Instituto de la Contaduría Pública de la Universidad Veracruzana, en Xalapa, Veracruz, México. [holivares@uv.mx](mailto:holivares@uv.mx)

<sup>4</sup> Mtro. Marcial Rodríguez Reyes es Académico-Investigador del Instituto de la Contaduría Pública de la Universidad Veracruzana, en Xalapa, Veracruz, México. [rodher3@hotmail.com](mailto:rodher3@hotmail.com)

<sup>5</sup> Mtra. Dirce Alethya García García es Académica-Investigadora del Instituto de la Contaduría Pública de la Universidad Veracruzana, en Xalapa, Veracruz, México. [aletheyra@hotmail.com](mailto:aletheyra@hotmail.com)

Con muchos siglos de antelación al presente (Smith:1978) integra los principios de los impuestos a saber en toda normatividad que pretenda evitar los abusos del poder del Estado. Aplicar la justicia se hace necesaria cuando se cometen actos de injusticia (Aristóteles:1999). El principio de justicia debe entenderse en como proporcionar a cada quien lo que sea necesario. Al mencionar lo que sea necesario se esta refiriendo en sentido genérico, que no le falte lo indispensable para tener una sobrevivencia digna; en otras palabras se señala en el Diccionario Jurídico Mexicano (DJM:2005) “Así, el principio de “dar a cada quien lo suyo” indica el comportamiento que el hombre ha de tener con otros hombres a fin de mantener la convivencia social” que al transpolarlo al espacio de la normatividad fiscal, aplicaría en el sentido de que el principio de justicia, debe velar porque el Estado sea provisto de los recursos necesarios para sus funciones por un lado y ser vigía de que al ciudadano contribuyente no se le exija pagar más de lo que no le permita tener lo necesario para vivir .

Si los principios fundamentales están plenamente identificados en nuestro *Sistema Tributario Mexicano*, entonces ha de aceptarse abiertamente que la justicia esta presente en todas y cada una de las leyes que lo conforman. Partiendo de esta premisa el *Principio de justicia* que a decir de (Jiménez:2001) forma parte de los principios tributarios que dan pauta para que la normativa se conduzca con razonabilidad, no será difícil localizar que sus normas están soportadas en estos puntales que dan certidumbre y confianza a los ciudadanos, ya que las leyes fueron estructuradas con la aceptación de este principio y la confianza se obtiene dándole también seguridad jurídica con la emisión de las leyes justas.

A nadie puede disgustar que el sistema tributario sea estructurado en este sentido, pues lo que resulta de este principio será el beneficio colectivo de la sociedad, de una ley que es justa para la generalidad de los que tienen que cumplirla.

Pareciera que esto es un juego de palabras pero en la teoría política los conceptos se entrelazan de tal manera que llegan a formar verdades creíbles, si en teoría la política se encarga de formar buenos ciudadanos entonces los ciudadanos sin importar sus posiciones políticas estarán realizando buenas acciones y más aún aquellos que se encuentran obligados de integrar leyes justas.

### III UN SISTEMA TRIBUTARIO BASADO EN PRINCIPIOS DE DERECHO.

Coinciden en afirmar ( Aristóteles:1999) y (Kelsen :2008) que la justicia solo se da en el marco de la ley y no al margen de ella, entendiendo que la ley se rige por los *principios del derecho* que surgieron para dar orden a la sociedad y regular la convivencia de los hombres, así estas afirmaciones traen a relación lo sentenciado en la Biblia que indica que solo las leyes serán justas cuando sean dictadas por hombres justos.

Los *principios de derecho* surgieron para regular las acciones que los mismos hombres hacían a sus semejantes en aprovechamiento personal y cobran vigencia en todo momento para evitar que las normas no sean vigilantes de estos principios. Se posesiona el *principio de justicia* como un derecho importante cuando existe conflicto de intereses entre los individuos por querer obtener (en un margen de comparación) un beneficio mayor al obtenido. Luego entonces las normas del sistema tributario en estricto apego a este principio será oteador de que las normas tributarias en su aplicación y cumplimiento no tengan un mayor aprovechamiento para el Estado o *contrario sensu* su aplicación y cumplimiento tenga un aprovechamiento mayor para el contribuyente.

Se espera que las leyes estén desprovistas de estos intereses particulares dado que son de aplicabilidad general y no podría enfocarse a particularidades, de ser así perderían el principio de generalidad y de igualdad que debe imperar.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) en su artículo 73 fracciones VII y XXIX otorga facultades al Congreso de la Unión y especialmente a la Cámara de Diputados para que emitan la

normatividad relativa al ámbito fiscal, sin embargo somos los ciudadanos mexicanos los que les proporcionamos esa facultad desde el momento mismo en que decidimos mediante el voto que esa o esas personas fueran las que nos representaran en el Congreso, confiados de que vigilaran que la creación de las leyes que se emitan durante su periodo de gestión sean promovidas con la inclusión de los principios que velan por el bien común.

En la normativa tributaria del *Sistema Tributario Mexicano* son incluidos una variedad de impuestos que gravan el patrimonio y el consumo de los ciudadanos, al estar colocado el ciudadano en una situación de hecho imponible (Garza:2000) genera la obligación de pagar impuesto y al mismo tiempo establece la relación de la aplicación del *principio de justicia* que señala la constitución mexicana (García, et. al:n.d.) Una normativa que resulta ser eficiente debe gravar en sentido progresivo para que tenga la equidad que enfatiza la fracción IV del artículo 31 constitucional. La eficiencia es valorada en la medida en que logra una recaudación elevada. Las constantes variaciones que se realizan a las normas tributarias en nuestro país, han tenido en las últimas décadas la motivación de incrementar la recaudación.

El *Sistema Tributario Mexicano* que se formula en la discusión del congreso ha de contemplar para su integración las condiciones que se viven en el entorno nacional y en los tiempos en que es discutido, para cumplir con las políticas de la realidad económica, social y política, debiendo con ello no afectar las condiciones de la economía social y por ende de la economía productiva del país, en este sentido (Valdés: 1998) comenta que cuando se formula un sistema tributario desfasado de lo que es la realidad en vez de favorecer la economía de la sociedad, la administración y la recaudación la hacen insuficientes y diversa a los fines públicos que persiguen el bien común social.

Los legisladores deben de estar desprovistos de compromisos particulares o partidistas para ubicarse en la situación de los electores en condiciones de pobreza (sin importar si esta es extrema o no) y así procurar con efectividad leyes de un *Sistema Tributario Mexicano* que no desatienda los principios de derecho y en especial el de justicia. Pareciera que se localizan las opciones de propuestas a los cargos en personalidades que pueden tener una fácil conversión en sus perspectivas sociales de sus funciones.

La carencia de conocimientos y de antecedentes por parte de los legisladores en cuanto a los principios de derecho se refiere, puede ser motivo de riesgo de no atender a su inclusión en las leyes que se crean en el sistema tributario mexicano, que mantengan al margen dichos principios propiciando por ende lagunas o espacios que dejan en desventaja a una de las partes involucradas en la aplicabilidad de la normativa tributaria, hecho que dará resultados desfavorables en el sentido que sea observado. Una legislación efectiva tiene que proporcionar resultados eficientes al aportar la confianza a los ciudadanos de encontrarse protegidos por las mismas leyes.

#### **IV Perspectiva de la justicia.**

La justicia administrativa se localiza en el derecho mexicano en la CPEUM en su artículo 14 y 17 que garantiza al individuo la posibilidad de ser oído y atendido, donde se remite a los juicios ofrecidos en resguardo de sus garantías que han de realizarse conforme a la interpretación de la ley y en ausencia de ésta se fundamenta en los principios generales del derecho (DJM:2005)

La sociedad en su conjunto por años se ha cuestionado ¿por qué tiene que pagar impuestos?, ¿por qué cada vez es más lo que pagan? y ¿a dónde se van los impuestos que pagan? (Einaudi:1986 citado por García et. al) ha sido clamor generalizado en nuestro país estar en desacuerdo con el destino que no se observa de la aplicación de los recursos tributarios, que deben procurar el bienestar a la población, o bien, lo publicado que se destina de esos recursos tributarios no correspondan a la realidad observable, sirviendo para expresar que el sistema tributario es injusto.

La eficiencia del *Sistema Tributario Mexicano* estriba en los montos que logre recaudar, sin empobrecer a su población. La recaudación tiende a ampliarse cuando la economía permite proporcionar a los individuos la certeza de un ingreso que provea a él y sus dependientes de una mínima calidad de vida, donde se incluyan además de las necesidades primordiales, los indicadores mínimos de comodidad en servicios públicos que son obligación del Estado ofrecer en contraprestación de los ingresos tributarios recibidos.

La justicia tributaria no se enfoca en este contexto como las resoluciones que se emiten por los jueces en aras de resolver un conflicto de intereses entre dos sujetos interactuando en el ámbito fiscal, sino en la situación que aplica al cumplimiento de las obligaciones fiscales que merman cada vez con mas los esfuerzos por salir adelante en la sobrevivencia cotidiana con los recursos logrados mediante el esfuerzo productivo. En otras palabras la manifestación de inconformidad con el sistema tributario se presenta cuando el individuo observa incrementada su carga fiscal por la aplicación de los impuestos, razón que al disminuir su ingreso logrado mediante



esfuerzo productivo éste no alcanza para cubrir más allá de sus necesidades básicas. Esperando que esa disminución efectuada se pueda ver reflejada en una mejora en los servicios públicos que recibe.

En un *Sistema Tributario Mexicano* tan complejo como el nuestro, en el que inciden factores determinantes que afectan la eficiencia del mismo desde la integración hasta la aplicación, cumplimiento y seguimiento por parte de las autoridades. Entre los factores de formulación de las leyes puede localizarse la forma como se integra la Cámara de Diputados, que aun cuando ya se mencionó, se puede abundar en los múltiples intereses, que alejan al funcionario de los fines por los que fue electo, para olvidarse de sus electores y asumir compromisos del partido, no coincidentes con las necesidades del pueblo y reflejados en las ideas confusas de los contenidos de una ley tributaria, que sea comprensible para todo contribuyente en lo que a su aplicación corresponda.

En ese mismo sentido la creación de impuestos que tuvieron cierto éxito en un determinado país en un contexto diferente y con una economía diferente, son replicados en nuestro país con la creencia de que la economía nacional está igual de competitiva que la de otros países, pensando que puede dar mayor recaudación sin el menor cuidado de verificar si existen las condiciones para implantarlo en el nuestro. En cuanto a la aplicación de las leyes tributarias las diversas formas de tratar casos específicos que pueden favorecer a un sector, desprotegiendo a otro es una muestra más que crea inconformidad.

Por lo que hace al cumplimiento tratándose de lograr una simplificación, lejos de hacerlo sencillo cada vez está más intrincado, propiciando con ello las interpretaciones equívocas y por ende aplicaciones erróneas que llevan a las sanciones y/o accesorios de la obligación fiscal alejados de la suerte principal que puede ser menor.

Igualmente una problemática presentada en el cumplimiento, lo configura la forma de cómo las autoridades fiscales se encargan de vigilar el cumplimiento de los contribuyentes, empleando formas de coerción que reflejan la urgencia de acosar algunas de las actividades de los regímenes que forman parte del Sistema Tributario Mexicano que más que una presión crean en el ciudadano un terror al fisco llegando a percibirse como una persecución.

Con la interpretación de la justicia donde el ciudadano observa que cada vez su recurso es más reducido para cubrir sus necesidades básicas personales y familiares en cambio observa las contradicciones de atracción de dinero llama dinero y facilidades para los que más ingreso obtienen. Con leyes tributarias que permiten las excepciones, las particularidades y especialidades a casos concretos cuando la generalidad no cabe en esa discrecionalidad, se permite deducir o acreditar lo que para otro no es permitido.

La justicia se generaliza en la concepción de injusticia cuando se siente afectada la economía personal familiar o empresarial impactada por crisis económicas que son reflejo de las políticas económicas del extranjero y que repercuten en el nuestro como resultado de las relaciones económicas políticas y sociales que rebela una dependencia.

No todos los factores que afectan la aplicación del principio de justicia tienen relación directa con la legislación que integra el *Sistema Tributario Mexicano*, algunos de ellos son problemas que repercuten gravemente en el gasto del Estado por el "apetito fiscal de las codiciosas autoridades de todos los niveles del gobierno" (Buchanan: n.d.) en donde está incluida la actuación de los servidores públicos que administran los recursos tributarios que año con año expresan requerir mayores recursos, engrosando las cifras del presupuesto federal. Ese incremento permanente del ingreso que requiere el Estado se justifica con la necesidad de mayores gastos para su dispendio y repercuten gravemente en el Sistema Tributario Mexicano con la carencia de valores, como la honradez y la honestidad, en la actuación de los servidores públicos que administran los recursos tributarios que los desvían en aprovechamiento personal.

La inconformidad de la población no es carente de justificación, son los hechos observables los que dan motivo a esa manifestación de enojo porque mientras el pueblo se esfuerza por pagar sus impuestos, por otro lado se refleja la ausencia de responsabilidad de los servidores públicos. Aquí valga una pequeña conclusión la normatividad pudiera no ser la nociva si se cumple como corresponde, luego entonces no ser la razón por la que se expresa la injusticia del Sistema Tributario Mexicano, sino en realidad lo que es nocivo para la economía del país es la actuación de los obligados a tener una actuación fundada en los principios de derecho que deben velar por el bienestar de la sociedad, (Buchanan:n.d) siendo éstos los funcionarios de gobierno sin importar el nivel de que se trate.

Las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE:2006) emite recomendaciones a los países miembros de esta organización para que apliquen políticas económicas tendientes a resolver los problemas sociales señaló que los países deben proporcionar un entorno fiscal competitivo, sencillo y que garantiza los flujos futuros de ingresos, haciendo énfasis en un sistema tributario que no corra riesgos en la

equidad si el discurso tuviera coincidencia con la realidad existiría congruencia pero los hechos demuestran lo contrario.

Como ventaja se menciona a la observancia de la ley que siempre será en beneficio de las propias personas ya que al cumplir podrá reflejarse en la sociedad que los observa y juzga si los recursos pagados al Estado son distribuidos entre la población que en el cumplimiento de la ley forma parte de sus obligaciones. En aplicabilidad de la sociedad en la distribución de los recursos tributarios igualmente no todo es negro también existen logros de avance significativo en la elevación de los indicadores de comodidad mínimos para vivir con dignidad proporcionando servicios públicos en donde más se necesitan lo que de pronto puede parecer a la sociedad que no se observa mucho resultado cuando se localiza en zonas donde los servicios públicos primarios fueron resueltos en décadas anteriores a su detenida observación de la aplicación del recurso tributario.

Un hecho poco favorable resultar de mayor recurrencia que una acción que beneficie a la población, por la misma tendencia del ser humano de magnificar aquello de lo que se carece y no valorar lo que se posee.

#### **V A manera de conclusión**

El ejercicio de aplicación de los principios de derecho y en especial el de justicia conlleva a impedir los abusos, las humillaciones, las incriminaciones, la discrecionalidad, las arbitrariedades que se puedan presentar al amparo del ejercicio del poder.

El sistema tributario mexicano en permanente evolución no puede permitirse el estancamiento del principio de justicia por encima de procederes comprometidos con interés diverso al bien común.

La responsabilidad de los legisladores respecto del Sistema Tributario Mexicano conlleva a la presunción de que la selección de los miembros del Congreso debe obedecer a políticas públicas y no a políticas particulares o partidistas con intereses distintos a los de la sociedad en su conjunto, aunado a que debieran contar entre sus conocimientos los antecedentes filosóficos y teóricos del derecho pues tienen el compromiso de formular la legislación necesaria donde se observe prioritariamente el entorno nacional y posteriormente el entorno externo.

La sociedad permanece observando los hechos adoptando una actitud de espectador soportando los incrementos de las cargas impositivas donde la pequeña conclusión en el sentido de que pareciera no ser nocivo el Sistema Tributario no puede considerarse del todo cierta pues la formulación de las leyes son responsabilidad del Congreso Legislativo que son parte de ese aparato de gobierno y participantes de todas las decisiones que en materia de política económica y política legislativa se han de tomar como país.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

- Aristóteles.(1999). *Ética Nicomaquea*. Editorial Época. México
- Smith, Adam. "Investigación de la Naturaleza y Causas de la Riqueza de las Naciones". Libro V. Tomo II, Publicaciones Cruz O. México, 1978,
- Jiménez González, Antonio "Lecciones de Derecho Tributario". ECA/SA/THOMSON LEARNING. México. 2001
- Einaudi, Luigi."El impuesto justo". Instituto de Estudios Fiscales. Madrid. 1986
- Instituto de Investigaciones Jurídicas." Diccionario Jurídico Mexicano" (DJM). Editorial Porrúa/UNAM. México. 2005
- Kelsen Hans."¿Qué es la justicia?" Fontamara. México. 2008
- Congreso de la Unión. "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos". Diario Oficial de la Federación. México 28-08-2009
- Garza, Sergio Francisco de la. "Derecho Financiero Mexicano". Porrúa. México. 2000
- García Bueno,M. Ríos Granados, G." Alcance de los principios materiales de Justicia Tributaria en el Sistema Tributario Mexicano: la capacidad contributiva, la igualdad y la proporcionalidad tributaria",.n.d. Dirección de Internet:www.jurídicas.unam.mx, consultada el 16 de junio de 2009
- Valdés Villarreal, Miguel. "Visión integral de un sistema jurídico de contribuciones". Revista *Lecturas Jurídicas*. Época II Año II volumen VII. Septiembre. 1998
- Buchanan James M. Apatía del contribuyente, inercia institucional y crecimiento económico. Dirección de Internet: [http://www.eumed.net/cursecon/textos/Buchanan\\_contribuyente.pdf](http://www.eumed.net/cursecon/textos/Buchanan_contribuyente.pdf) consultada el 8 de junio de 2009
- Gurría, Angel. Tendencias del Sistema Tributario Mexicano. <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0062007.pdf>

Mtra. María del Carmen García García Esta autora es Académica Investigadora del Instituto de la Contaduría Pública, Profesora de la Facultad de Contaduría y Administración y del Sistema de Enseñanza Abierta; de las Especializaciones en Administración Fiscal y Auditoría Financiera; de la Maestría en Control y Fiscalización y de la Maestría en Administración Fiscal en el ICP de la Universidad Veracruzana en Veracruz, México. Realizó sus estudios de postgrado de Maestría en Impuestos en el Instituto de Especialización para Ejecutivo (IEE), es candidata a Doctora del Programa de Derecho Financiero y Tributario de la UNED España y Candidata a Doctora del Doctorado en Ciencias de

lo Fiscal del IEE México DF; proporciona servicios de consultoría en el área fiscal; ha participado como ponente en diversos congresos nacionales e internacionales; es Auscultadora del CINIF; Ha publicado artículos en las revistas: PAF, Economía y Hacienda Pública, y Gestión y Control y en la Memoria del Ier Foro de Gestión y Control.. -----.

Mtro. Gerardo Eduardo León Hernández es Académico Investigador en el Instituto de la Contaduría Pública, Profesor de la Facultad de Comercio y Administración y de las Especializaciones en Administración Fiscal y Auditoría Financiera en el ICP de la Universidad Veracruzana. en Veracruz, México. Realizó sus estudios de posgrado de Maestría en Administración Fiscal en la Universidad Mexicana; proporciona servicios de consultoría en el área fiscal; ha publicado en revistas revisadas por pares. Ha presentado ponencias en congresos nacionales e internacionales; ha sido conferencista en diversos foros; es Auscultador del CINIF y Colaborador del Proyecto de Investigación del Amocvies y del IMCP en Xalapa, Ver, México. Publica en la Revista de Gestión y Control

Mtro Héctor Rogelio Olivares Galván es Académico Investigador en el Instituto de la Contaduría Pública, Profesor de la Facultad de Comercio y Administración y de las Especializaciones en Administración Fiscal y Auditoría Financiera en el ICP y del Sistema de Enseñanza Abierta de la Universidad Veracruzana;. Realizó sus estudios de posgrado de Maestría en Administración; es candidato a Doctor del Programa n Finanzas Públicas de la Universidad Veracruzana, Veracruz, México. Publica en la Revista de Gestión y Control

Mtro. Marcial Rodríguez Académico Investigador en el Instituto de la Contaduría Pública, Profesor de la Facultad de Comercio y Administración y de las Especializaciones en Administración Fiscal y Auditoría Financiera en el ICP de la Universidad Veracruzana. en Veracruz, México. Realizó sus estudios de posgrado de Maestría en Administración Fiscal en la Universidad Mexicana; proporciona servicios de consultoría en el área fiscal; es Asesor fiscal de la Secretaría de Administración y Finanzas de la Universidad Veracruzana, miembro activo del IMCP en Xalapa. Ha publicado artículos en las Revista Gestión y Control, ha editado una serie de folletos sobre ISR y en la Memoria del Ier Foro de Gestión y Control

Mtra. Dirce Alethia García García es Académica-Investigadora del Instituto de la Contaduría Pública de la Universidad Veracruzana, en Xalapa, Veracruz, México. Realizó sus estudios de posgrado de Maestría en Administración de Personal en Recursos Humanos en el Centro Mexicano de Estudios de Posgrado, campus Xalapa, Veracruz, México. Colabora activamente en los equipos de trabajo de investigación de la Academia de Fiscal y al Coordinador del Proyecto de Investigación de Amocvies.

## La acumulación de capacidades tecnológicas como base de la competitividad internacional

Dr. Sergio Garcilazo Lagunes<sup>1</sup>

**Resumen**— Dentro de la competitividad de las empresas, uno de los rasgos fundamentales es el aprendizaje y la acumulación de capacidades tecnológicas. A nivel de la empresa implica un proceso dinámico de aprendizaje para la obtención y creación de capacidades internas; y también de los conocimientos tecnológicos disponibles en otras empresas e instituciones y del contexto económico en el que participa y compete la empresa.

Este trabajo analiza el proceso de acumulación de capacidades mediante la utilización de una matriz de capacidades tecnológicas que mide las funciones técnicas de inversión, producción y soporte en una empresa cervecera mexicana, durante el periodo que cubre desde su fundación hasta nuestros días (1922-2008), a partir de entrevistas profundas, la observación directa e información técnica de la empresa.

Las preguntas a responder son ¿cuáles han sido los patrones de acumulación de capacidades tecnológicas que ha seguido la empresa, con el tiempo? y ¿hasta qué punto pueden explicarse las diferencias, por los rasgos importantes de los procesos de aprendizaje, mediante los cuales los individuos adquieren el conocimiento y lo convierten en conocimiento organizacional y los procesos de aprendizaje subyacentes?

La principal conclusión es que en dicha empresa se han emprendido procesos de aprendizaje internos y locales que le han permitido construir capacidades tecnológicas de una manera gradual y diferenciada (adquisición, asimilación y adaptación), y mejorar así sus niveles de productividad.

**Palabras claves**— capacidades tecnológicas, competitividad internacional, matriz de capacidades tecnológicas, funciones técnicas.

### I. INTRODUCCIÓN

Si bien la ciencia y la tecnología parecen ser el elemento clave para el desarrollo industrial, todavía no está muy claro como debe de usarse efectivamente para el desarrollo económico y social de las empresas en los países en desarrollo. En gran medida esto depende de la habilidad de las empresas para construir gradualmente sus trayectorias de aprendizaje e innovación.

Sin embargo, la evidencia sugiere que estas trayectorias han sido mayormente el resultado del aprendizaje a través de la experiencia durante la expansión de las actividades de producción, o de los esfuerzos de ingeniería llevados a cabo para adaptar la tecnología importada. El reto parece ser el de cambiar de esta trayectoria no planeada, hacia el diseño e implementación de una estrategia que ponga en el centro y como guía conductora del proceso de desarrollo, los esfuerzos innovadores y las actividades de generación del conocimiento (Dutrénit y Katz 2005).

### II. MARCO DE ANÁLISIS

La integración del conocimiento conlleva procesos de aprendizaje, los cuales son parte del desarrollo organizacional. En este contexto, las capacidades de conocimiento pueden ser analizadas a través de los recursos acumulados y de la aplicabilidad de éste al proceso productivo de la empresa.

---

<sup>1</sup> El Dr. Sergio Garcilazo Lagunes es Profesor Investigador y Coordinador del Comité de Investigación de la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Panamericana, Campus Ciudad de México. sgarcila@up.edu.mx.

### *El aprendizaje como un proceso de acumulación de capacidades*

El aprendizaje es el medio para adquirir capacidades tecnológicas. Así los procesos y los mecanismos mediante los cuales las empresas pueden desarrollar trayectorias evolutivas y secuenciales como medio de acumulación de capacidades tecnológicas (siendo éste punto, el eje del presente estudio).

Según Dodgson (1993), el término aprendizaje ha sido usado en la literatura especializada desde diferentes enfoques como la economía y administración de la tecnología, la teoría organizacional y la psicología al examinar los resultados del aprendizaje, antes de comprender lo que el aprendizaje realmente es y cómo es que se logran estos resultados.

Para Bell y Pavitt (1993) el aprendizaje tecnológico se refiere a cualquier proceso mediante el cual se incrementan o fortalecen los recursos para generar y administrar el cambio tecnológico, o sea los procesos relacionados con los conocimientos, habilidades, experiencia, estructuras organizacionales y vínculos con las empresas, entre empresas y fuera de ellas. Así es como el aprendizaje tecnológico se refiere al proceso dinámico de adquisición de capacidades tecnológicas.

Al aprendizaje se le considera la vía para la construcción de las capacidades tecnológicas. Para Bell y Pavitt (1993), el aprendizaje tecnológico se refiere a “cualquier proceso en el que los recursos para generar o administrar el cambio técnico (las capacidades tecnológicas) son incrementados y reforzados”. El aprendizaje tecnológico no es automático, por el contrario es gradual y acumulativo por naturaleza; es un proceso social y colectivo; es local y tiene una dimensión tácita (Bell, 1984; Teece et al, 1997).

Bell y Pavitt (1993) indican que es necesario diferenciar la acumulación de una gama de recursos y el uso de éstos para generar y administrar la innovación. Las empresas pueden aprender a través de la actividad innovadora, no obstante que ésta sea uno de los objetivos del aprendizaje.

La literatura especializada sobre el aprendizaje y la acumulación de capacidades tecnológicas, establece vínculos directos entre ambos procesos.

### *Los mecanismos y actividades tecnológicas*

Un concepto útil para estudiar los procesos de innovación en los países en desarrollo, es el de las capacidades tecnológicas que incluyen diversas actividades técnicas. Ariffin y Figueiredo (2001), señalan que las capacidades tecnológicas son “aquellos recursos necesarios para generar y administrar las mejoras en los procesos y la organización de la producción, productos, equipo y proyectos de ingeniería. Dichas capacidades tecnológicas se dan a nivel individual (habilidades, conocimientos y experiencias) y en los sistemas organizacionales”.

Kim (1997) define las capacidades tecnológicas como “..La habilidad de hacer un uso efectivo del conocimiento tecnológico para asimilar, adaptar e innovar las tecnologías existentes. También permite la creación de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevos productos y procesos en respuesta a un entorno económico cambiante...”. Kim introduce un nuevo marco de análisis para el proceso de construcción de capacidades tecnológicas, dando una mayor atención al papel de los factores organizacionales en el proceso de creación de conocimiento. Las empresas no sólo siguen una persistente y deliberada estrategia tecnológica, la cual cambia gradualmente de acuerdo con la adquisición de las capacidades tecnológicas para innovar o imitar de manera creativa, sino que ellas implementan una activa administración de aprendizaje dinámico.

Con base en la definición de Kim (1997) sobre capacidades tecnológicas, en este trabajo se identifica y describe la habilidad de este grupo cervecero para aprovechar el conocimiento tecnológico y la capacidad que ha desarrollado para establecer nuevos procesos de elaboración y mantener el sabor característico de sus productos a través del tiempo, debido a los cambios en las características de los insumos que utiliza para la elaboración de la cerveza (agua, adjuntos, lúpulo, etc.).

### *Funciones técnicas*

Para Lall (1992), las capacidades tecnológicas a nivel de la empresa se pueden agrupar en tres categorías: inversión, producción y soporte. En cada categoría hay un núcleo básico de técnicas de la

empresa. Este núcleo básico evoluciona a lo largo del tiempo, a medida en que la empresa desarrolla actividades más complejas.

Las *funciones de inversión* son aquellas necesarias para identificar, preparar y obtener las tecnologías necesarias para el diseño, construcción y equipamiento de una nueva planta (o de una ampliación de una planta existente); incluyen también las capacidades para reclutar el personal y formular adecuadamente los encargos necesarios para el proyecto. En base a estas capacidades quedan determinados los costos de capital del proyecto, lo apropiado o no de la escala de producción, la tecnología y el equipo seleccionado, así como el entendimiento obtenido por la empresa sobre las tecnologías básicas involucradas, que a su vez determina la eficiencia con la cual más tarde se manejará la planta.

Las *funciones de producción* van desde actividades básicas como control de calidad, operación y mantenimiento, pasando por otras más avanzadas, que pueden ser adaptaciones, mejoras, prolongamiento de la vida útil de los equipos, hasta los más exigentes como investigación, diseño e innovación. Estas funciones determinan no sólo como se operan y se mejoran las tecnologías actuales, sino también cómo se utilizan los esfuerzos internos de una empresa para absorber tecnologías compradas o imitadas de fuentes externas.

Las *funciones de soporte* son las necesarias para recibir y transmitir información, experiencia y tecnología de los proveedores de maquinaria y equipo, materias primas, de los contratistas, consultoras, empresas de servicio e instituciones tecnológicas. Afectan la eficiencia productiva de la empresa y su capacidad de innovación.

Lall (1992), señala que estas funciones técnicas incorporadas incluyen aspectos tácitos. Por ello, el éxito de la transferencia de una nueva tecnología a un país en desarrollo debe considerar cómo se construye la capacidad tecnológica en las empresas, regiones y países.

### III. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

La metodología está basada en el análisis de un caso de una empresa cervecera mexicana. La opción del estudio de un caso se encuentra condicionada en particular a las preguntas de investigación y a la unidad de análisis. He elegido la metodología del estudio de caso, ya que Yin (1994) sugiere que es la más apropiada para responder al tipo de preguntas de cómo y porqué, tal como se ha planteado en este estudio.

Dicho método de estudio (de caso) auxilia a definir el diseño de la investigación y la recolección de datos, y es un medio útil para generalizar los resultados a través de la comparación de los resultados obtenidos con las afirmaciones que presenta la teoría (Yin, 1994).

Como parte del estudio de caso, utilizamos la matriz de capacidades tecnológicas propuesta por Lall (1992) y adaptada por Bell y Pavitt (1993) como se detalla más adelante.

El tratamiento de la información es de fuentes primarias (entrevistas a profundidad y observación directa) y de fuentes secundarias sobre todo de la empresa (reportes técnicos, bitácoras, informes financieros, etc.).

### IV. ESTUDIO DE CASO

#### *La matriz de capacidades tecnológicas*

Para determinar los niveles de acumulación de las capacidades tecnológicas del Grupo Modelo, se utilizó la matriz de capacidades tecnológicas, tomando como base la taxonomía propuesta por Bell y Pavitt (1993), y las adaptaciones realizadas por Dutrénit et al (2003), Ariffin y Figueiredo (2001) y Figueiredo (2001). Bell y Pavitt (1993), quienes consideraron diferentes niveles de profundidad de las funciones técnicas y capacidades tecnológicas para las empresas de países en desarrollo, tomando como base el marco analítico desarrollado por Lall (1992) elaboraron una matriz (taxonomía) para evaluar las capacidades tecnológicas en una empresa.

La matriz de capacidades tecnológicas permite establecer la diferencia entre las capacidades tecnológicas de producción básica (elementos que fueron descritos, por otros autores, como capacidad de producción) y las capacidades tecnológicas innovadoras. También distingue entre lo que podría llamarse profundidad de las capacidades tecnológicas. Un nivel básico de capacidades permite sólo una contribución al cambio relativamente menor e incremental; pero en los niveles intermedios y avanzados, las capacidades tecnológicas consiguen una contribución al cambio más sustancial. La matriz se divide en tres funciones técnicas (inversión, producción y soporte) necesarias para desarrollar capacidades tecnológicas (Bell y Pavitt, 1993). Las actividades que integran a cada una de las funciones antes señaladas son: en Inversión (toma de decisiones; control, preparación y ejecución de grandes proyectos de inversión); en producción (centradas en los procesos y organización de la producción; y centradas en el producto) y finalmente las de Soporte (centradas en el equipo). Las funciones de inversión y de producción se describen como funciones primarias. Las funciones primarias generan cambio técnico y administran su implementación durante proyectos de inversión relativamente largos para crear nuevos sistemas de producción, tales como: plantas nuevas o líneas de productos nuevos, ampliación de la capacidad de las plantas existentes, o distinción de líneas de productos nuevos.

Las funciones de soporte consisten en el desarrollo de vínculos centrados en el cambio e interacciones con otras empresas e instituciones, así como la producción de bienes de capital o desarrollo de equipo, que comprenden elementos de tecnología nueva creada particularmente. En el largo plazo, las capacidades que se originan de estas funciones técnicas ayudan a fortalecer la secuencia de acumulación de las capacidades tecnológicas y establecen la base para la diversificación de nuevos productos e industrias.

#### *Recopilación y análisis de la información*

Para la medición de las capacidades tecnológicas se analizaron las funciones técnicas en las áreas que contempla el proceso de elaboración de la cerveza, que se describe en la Figura 1.

La información se basa en fuentes primarias: entrevistas efectuadas a través de una guía de entrevista al personal clave y la observación directa de cada una de las áreas productivas. Las fuentes secundarias incluyen información acerca del sector y sobre todo de la empresa (reportes e informes).

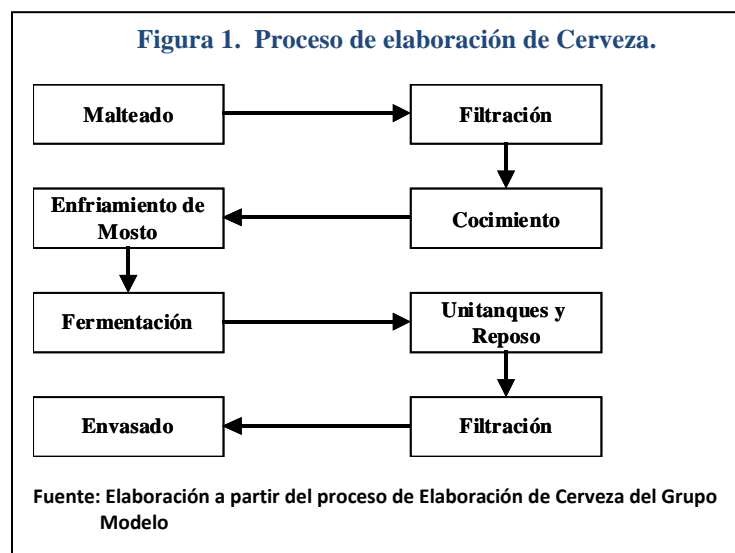
Se analiza el proceso de acumulación de capacidades tecnológicas con base en las funciones técnicas en el periodo 1925 a 2008 utilizando la matriz antes descrita.

#### **V. RESULTADOS DEL ANÁLISIS**

Los resultados plasmados en la Tabla 1 fueron el resultado de los análisis que se hicieron a partir de dos consideraciones relevantes de las capacidades tecnológicas como son el ritmo y velocidad de la acumulación de capacidades y de la caracterización del proceso de acumulación.

Ambos aspectos sintetizan el proceso de acumulación de capacidades tecnológicas que se llevaron a cabo en el Grupo Modelo.

#### *Funciones técnicas de inversión*



La función técnica de inversión (toma de decisiones y control, y la de preparación e implementación de proyectos), tuvo una acumulación básica a intermedia baja durante los primeros diez años de su fundación y volvió a cobrar fuerza de una manera constante y consistente durante su etapa de crecimiento (1950-1990) y consolidación (1990-2008), alcanzando el desarrollo de proyectos internacionales y de clase mundial.

#### *Funciones técnicas de producción y soporte*

Las funciones técnicas de producción (centradas en el proceso y en el producto) y las de soporte, referentes a la modificación de equipo, alcanzaron los niveles de innovación intermedia y avanzada. En estas funciones técnicas se alcanzó el mayor grado de acumulación y la mayor profundidad, debido a que fue donde se realizó el mayor número de mejoras incrementales, que impactaron de manera directa en el incremento de la capacidad productiva.

En las funciones centradas en el proceso y las de soporte (modificación de equipo), alcanzaron desde la década de los ochenta los niveles intermedio y avanzado.

En síntesis este avance gradual marca la pauta para impulsar la innovación en las otras funciones técnicas que conforman esta matriz como se detalla enseguida.

Tabla 1 Acumulación de capacidades tecnológicas (1922-2008)  
(Número de años en alcanzar el nivel)

Niveles de Capacidades Tecnológicas	Funciones tecnológicas y actividades relacionadas			
	Inversiones	Producción		Soporte
	Inversiones	Organización de los procesos de producción	Producto	Equipo
<b>Capacidades de Rutina</b>				
(1) Básico	2	5	5	5
(2) Renovación	10	10	10	10
<b>Capacidades de Innovación</b>				
(3) Extra Básico	10	10	15	10
(4) Intermedio-Bajo	10	20	20	10
<b>Capacidades de Innovación</b>				
(5) Intermedio	35	45	45	35
(6) Intermedio alto	45	60	60	60
(7) Avanzado	60	60	70	70

Fuente: Adaptación de lo presentado por Figueiredo (2001); y elaboración propia basada en la investigación desarrollada.

#### *Ritmo y velocidad de la acumulación de capacidades*

Las funciones técnicas donde hubo una acumulación más rápida fue en las de inversión y control para el desarrollo de los proyectos de inversión y ampliación de la planta con la que inició el grupo, y en la de modificación y adaptación de equipos.

En las áreas de elaboración de la cerveza se lograron desarrollar capacidades tecnológicas innovadoras intermedias y avanzadas. Estas funciones técnicas se basan principalmente en procesos de acumulación a nivel de planta, necesarios para asegurar la eficiencia en la producción, dadas las exigencias de la demanda de producto (véase Tabla 1).

Las funciones donde hubo una más lenta y menor acumulación fueron las centradas en el producto, vinculación interna, y vinculación externa. Estas funciones técnicas dependen de decisiones que trascienden las plantas y son tomadas a nivel de alta dirección. En este sentido, las decisiones sobre actividades de desarrollo de nuevos productos y las compras de insumos claves se toman en ese nivel (véase Tabla 1).



Existen diferencias importantes en la acumulación en los procesos de elaboración y envasado, sobre todo en las funciones de desarrollo de equipos, centradas en el producto y centradas en el Proceso. En el área de cocimiento se alcanzaron capacidades tecnológicas innovadoras avanzadas, dado que se realizaron actividades importantes de rediseño, adaptación de equipos y prácticas para producir cerveza de una manera más eficiente. Asimismo, se incorporaron importantes modificaciones tanto en el área de fermentación y reposo como en las áreas de envasado (embotellado/enlatado) de la cerveza, con lo cual se obtuvieron los resultados de mayor impacto, tanto en el incremento de la productividad, como en la reducción de costos (véase Tabla 1).

El análisis realizado permitió identificar algunos rasgos en el proceso evolutivo de acumulación de capacidades tecnológicas de las áreas productivas de elaboración de la cerveza y la de envasado. Estos rasgos comunes en los procesos de acumulación sugieren la existencia de algunos hechos diferenciados. Los procesos de acumulación difieren en cada área, dadas las características peculiares y la estrategia y toma de decisiones fijada por la administración. A medida que los trabajadores van aprendiendo, van agregando actividades técnicas con mayor grado de innovación y desarrollando capacidades tecnológicas innovadoras.

Los procesos de aprendizaje en las plantas llevan a la acumulación de capacidades tecnológicas localmente y a un acercamiento de las funciones de producción y tecnología. Esto genera presiones sobre el corporativo para reconocer las capacidades tecnológicas acumuladas y permitirles desarrollar actividades técnicas de mayor innovación.

En síntesis el grupo industrial ha acumulado capacidades tecnológicas de diferentes niveles. Desde las operativas básicas hasta las innovadoras avanzadas, en las diferentes funciones técnicas, como se muestra en la matriz de capacidades tecnológicas del grupo. Es decir, que ha conseguido aprender de manera importante para su progreso y subsistencia en un mercado cada vez más segmentado.

Asimismo, el grupo industrial ha conseguido desplegar prácticas exitosas que ayudan a la construcción de capacidades tecnológicas, tales como las referidas en los mecanismos de aprendizaje. A pesar de este esfuerzo y la amplia difusión y madurez tecnológica en el sector aún existe la posibilidad de potencializar sus procesos de aprendizaje y con ello construir mayores capacidades tecnológicas.

#### *Caracterización del proceso de acumulación de capacidades*

Con la información recopilada se identificaron los principales mecanismos de aprendizaje tecnológico que la empresa ha desarrollado para incrementar el conocimiento y las habilidades del personal. Estos mecanismos han permitido lograr el escalamiento productivo y tecnológico logrado por la empresa (véase Tabla 1) como se detalla a continuación.

- a) Programas de capacitación. Estos programas se vuelven mecanismos de aprendizaje para la empresa, ya que a través de ellos las personas reciben nuevos conocimientos e intercambian experiencias con sus compañeros, lo que les permite desempeñar mejor su trabajo, optimizar su iniciativa para asumir buenas destrezas en el trabajo y los habilita para ocupar otros puestos.
- b) Sistema de calidad. El sistema de calidad que ha desarrollado la empresa se ha convertido en uno de los mecanismos de aprendizaje más importantes, porque le permite aprender, ya que a través de éste las personas asimilan conocimiento y pueden desplegar nuevas habilidades para un óptimo desempeño.
- c) Mejoras a maquinaria y equipo. Es una actividad que se reconoce como mecanismo de aprendizaje tecnológico (haciendo y usando), ya que con éstas, la empresa ha logrado acumular lo que actualmente el personal ya domina, experiencias y las habilidades desarrolladas a través del tiempo. Estos procesos han estado impulsados principalmente por la necesidad de alcanzar objetivos de producción y eficiencia, lo que le ha permitido alcanzar perfeccionamientos en los equipos y máquinas de gran impacto en la productividad. Es decir, la motivación central no ha sido la de desarrollar tecnología, sino alcanzar los objetivos y metas de producción y calidad que el mercado exige. Sin embargo, este esfuerzo ha dado como resultado el desarrollo de capacidades tecnológicas nuevas y específicas en la empresa.

d) Relación con proveedores. Esta actividad es muy relevante dado que muchas innovaciones han surgido a partir de la relación con los proveedores, en especial los de accesorios de maquinaria y equipo. De dicha interacción el Grupo Cervecerero ha optimizado los rendimientos en sus procesos y ha mejorado la calidad de sus productos (cervezas).

## VI. COMENTARIOS FINALES

Las dos principales conclusiones del trabajo responden de manera puntual las preguntas planteadas, esto es: El Grupo Cervecerero realizó una acumulación gradual de capacidades tecnológicas y cuya evolución de las funciones técnicas fue de forma y ritmo diferente. Por ello, el grado y velocidad de innovación adquirida fue heterogéneo.

Dicha diferencia en el ritmo y velocidad de acumulación es debida a los diversos mecanismos y actividades que realizó el grupo industrial, íntimamente relacionados con las funciones técnicas de inversión, de producción y soporte.

Ambos aspectos evidencian que la empresa cervecera mexicana ha acumulado capacidades tecnológicas que le permiten competir en el mercado nacional e internacional, con lo que también se evidencia acerca de los esfuerzos y resultados, si bien menores de innovación que pueden desarrollarse en los países en desarrollo como México.

## VII. REFERENCIAS

- Ariffin, N. and P. Figueiredo (2001), *Internacionalização de competências tecnológicas*, Río de Janeiro, Editora FGV.
- Bell, M. y K. Pavitt (1993), "The Development of Technological Capabilities", en I.U. Haque (ed.), *Trade, Technology and International Competitiveness*, Washington, The World Bank, pp. 69-101.
- Bell, M. (1984), "Learning and the Accumulation of Industrial Technological Capacity in Developing Countries". In Fransman and K. King (eds.), "Technological Capability in the Third World". Macmillan, London: 187-209.
- Dodgson, M. (1993): "Organizational Learning: A Review of some Literatures", In *Organizational Studies*, vol. 14, num. 3, pp. 375-394.
- Dutrénit G. y J. Katz (2005), "Innovation, growth and development in Latin America: stylized facts and a policy agenda" en *Innovation, Management, Policy & Practice*, Volume 7.2, April-august, Australia.
- Dutrénit G., A. Veracruz y A. Arias (2003), "Diferencias en el perfil de acumulación de capacidades tecnológicas en tres empresas mexicanas", *Revista El Trimestre Económico*, No. 277 (Enero-Marzo), pp. 109-165.
- Figueiredo, P., (2001): *Technological Learning Processes and Competitive Performance*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Kim, L. (1997), *From Imitation to Innovation: The Dynamics of Korea's Technological Learning*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- Lall, S. (1992): "Technological Capabilities and Industrialization", *World Development*, vol. 20, num. 2, pp. 165-186.
- Teece, D.J.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 509-533.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: design and methods*. California: Sage Publications, USA.

El **Dr. Sergio Garcilazo Lagunes**, es profesor-investigador de la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Panamericana, Campus Ciudad de México. Termino sus estudios de Doctorado en Ciencias de la Administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, en la Ciudad de México. Actualmente es el Coordinador del Comité de Investigación de la misma escuela.

## La auditoría del conocimiento, como herramienta base para la identificación de activos de conocimiento

Dra. María Dolores Gil Montelongo<sup>1</sup>, Dr. Gilberto López Orozco<sup>2</sup>, M.A. Carlos A. Bolio Yris<sup>3</sup> y Alonso Pérez Soltero<sup>4</sup>

**Resumen**—Derivado de la necesidad de la facultad de contaduría y administración, de la Universidad Veracruzana, de orientar y asesorar de manera exitosa, en la trayectoria y formación profesional a sus estudiantes, se emprendió una investigación y se aplicó el modelo de auditoría del conocimiento ONTO-KAUDIT, a fin de identificar el conocimiento tácito y explícito disponible y requerido en las sesiones de tutoría académica, obteniendo como resultado, en donde se localiza, cómo fluye y cómo se interrelaciona el conocimiento que se genera y requiere en dichas actividades. Y a partir de ello, generar estrategias adecuadas para almacenarlo y diseminarlo entre los distintos nodos de conocimiento de la organización, mediante estrategias de gestión del conocimiento.

**Palabras clave**—información, conocimiento, auditoría del conocimiento, gestión del conocimiento

### I. INTRODUCCIÓN

La sociedad actual, denominada *Sociedad del Conocimiento*, basa su definición en que el conocimiento es el componente más significativo utilizado por el ser humano para el desarrollo de sus actividades (económicas, sociales o culturales) y la resolución de los problemas de su entorno (Catalán, 2008), construida en torno a redes de información y sustentada en la producción, distribución y uso intensivo de la información y del conocimiento (Castells, 2002), han generando nuevos retos a las organizaciones, modificando profundamente las estructuras organizativas y las formas de hacer negocio, demandando nuevas estrategias, con técnicas de gestión basadas en la innovación y el aprendizaje, para hacer frente al proceso complicado de convertir la información en conocimiento valioso, listo para ser aplicado en la toma de decisiones. Entorno en el que se considera, que la fuente principal de valor añadido en una organización reside fundamentalmente en lo que sabe, en cómo usa lo que sabe y en su capacidad para aprender (Prusak, 1996). Consecuentemente, el éxito y/o supervivencia de las organizaciones depende de la identificación y explotación de sus competencias clave, que le garanticen la flexibilidad y la capacidad de reacción al cambio, lo cual demanda nuevos requerimientos de información y gestión del conocimiento individual, con la intención de hacerlo accesible para su uso de forma colectiva en beneficio de los objetivos de la organización. Desde esta perspectiva, se emprendió una investigación cualitativa, con la finalidad de identificar el conocimiento tácito y explícito disponible y requerido en las sesiones de tutoría académica para posteriormente generar estrategias adecuadas de diseño y transferencia entre los distintos nodos de conocimiento, con la finalidad de que contribuyan al objetivo de orientar y asesorar de manera exitosa, a los estudiantes en su trayectoria escolar y formación profesional. Se utilizó el modelo de auditoría del conocimiento ONTO-KAUDIT, como herramienta base para identificar los activos de conocimientos y etapa previa a una iniciativa de gestión del conocimiento. Cuyos resultados muestran donde se localiza, como fluye y como se interrelaciona el conocimiento que se genera en las actividades de tutorías académicas, así como oportunidades de desarrollo del capital intelectual.

<sup>1</sup> Dra. María Dolores Gil Montelongo, docente de tiempo completo de la Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración, campus Xalapa, Ver., Coordinador del Cuerpo Académico "Estudios Organizacionales", [mgil@uv.mx](mailto:mgil@uv.mx) (autor correspondiente)

<sup>2</sup> Dr. Gilberto López Orozco, docente de tiempo completo de la Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración, campus Xalapa, Ver., Integrante del Cuerpo Académico "Estudios Organizacionales", [glopezQ@uv.mx](mailto:glopezQ@uv.mx)

<sup>3</sup> M.A. Carlos A. Bolio Yris, docente de la Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración, campus Xalapa, Ver., Colaborador del Cuerpo Académico "Estudios Organizacionales", [cbolio@uv.mx](mailto:cbolio@uv.mx)

<sup>4</sup> Dr. Alonso Pérez Soltero, Docente de tiempo completo de la Universidad de Sonora Campus Hermosillo. Colaborador en el proyecto de investigación, Líder del Cuerpo Académico en Tecnología de información CATIUS, [alonso@aperez.mx](mailto:alonso@aperez.mx)

## II. LA INFORMACIÓN Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA ORGANIZACIÓN

Los datos, la información y el conocimiento son la clave para la comunicación y la toma de decisiones en las organizaciones, Davenport (1998) considera a los datos como un conjunto de hechos y diferentes objetivos sobre los acontecimientos, a la información como datos dotados de significado, relevancia y propósito, y al conocimiento como información transformada por los individuos. Así, en el nivel semántico, la información puede ser descrita como la materia prima de la que se deriva el conocimiento, es un estado de organización intermedio entre los datos y el conocimiento. Por lo tanto, el conocimiento se aprecia como una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. Entonces podemos entender que los datos por sí solos no son importantes para las organizaciones, y que la información es la materia prima del conocimiento útil para la toma de decisiones, para definir nuevas formas de generación, captura, asimilación, difusión y transferencia de dicho conocimiento.

Sin embargo, el conocimiento se origina y aplica en la mente de los individuos y la información es convertida en conocimiento a través de procesos humanos y sociales de captación, elaboración y comprensión tanto de forma individual como en un entorno corporativo, que con frecuencia, en las organizaciones no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino también en rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas.

Es, pues, mucho más difícil de gestionar el conocimiento que la información, ya que el conocimiento implica, esencialmente, a personas y sus procesos internos de percepción, análisis y aprendizaje. Por consiguiente, es importante preparar a los miembros de la organización para transformar datos en información y la información en conocimientos aplicables, condiciones que evidencian la relevancia de la gestión del conocimiento (GC), definida para este trabajo como la “colección de procesos que posibilita al conocimiento a ser utilizado como un factor clave en la adición y generación de valor”. (Rodríguez y Ordóñez, 2003: 84), cuya finalidad es identificar el conocimiento que producen los trabajadores en el desempeño de una organización para convertirlo en información que pueda ser nuevamente utilizada por el resto de los empleados de la misma, mediante la formalización y sistematización de procesos para identificar, administrar y controlar la información que será la base del conocimiento necesario para el logro de objetivos que agreguen valor al negocio y/o a las actividades clave de la organización. La noción de GC, se encuentra estrechamente ligada a la de Capital Intelectual (), representado este último por los activos intangibles de una empresa (capital humano, capital estructural y capital cliente) los cuales generan un perfil de competitividad para la organización.

Por lo que, considerando que las instituciones de educación superior resultan las entidades idóneas para el impulso de estrategias, métodos y técnicas que propicien la modernización y desarrollo de las organizaciones en beneficio tanto de la competitividad de sus egresados en el mercado laboral como de la sociedad. Y que en la realización de las actividades laborales sus directivos, académicos y alumnos, van acumulando experiencia y conocimiento (tácito<sup>1</sup> y explícito<sup>2</sup>) que puede ser capitalizado en oportunidades para mejorar su calidad y productividad. Se emprendió el desarrollo de un proyecto de GC focalizado en la Coordinación de Tutorías (CT), de la Facultad de Contaduría y Administración, Región Xalapa, de la Universidad Veracruzana, orientado a identificar el conocimiento que se genera en la realización de las actividades de tutorías y transformarlo en información que pueda ser almacenada, administrada, controlada y utilizada por los miembros de la organización, para coadyuvar en el logro de objetivos enfocados a orientar y asesorar a los estudiantes en su trayectoria escolar y formación profesional.

## III. LA AUDITORÍA DEL CONOCIMIENTO, COMO HERRAMIENTA BASE PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ACTIVOS DE CONOCIMIENTO

La auditoría del conocimiento, se describe como una herramienta que evalúa fuentes potenciales de conocimiento que posee la organización, bien a nivel tácito (en los agentes humanos), como a nivel explícito (en los agentes físicos), asimismo, es considerada como la primera y la más importante etapa de una iniciativa de GC, permite hacer una investigación y conocer la “salud” del conocimiento organizacional, examina los recursos de conocimiento y su uso: cómo y porqué se adquiere, almacena, accede, disemina, comparte y usa el conocimiento (Pérez-Soltero, 2007). Para realizar una auditoría del conocimiento, existen diversas herramientas de apoyo que ayudan a obtener y analizar

---

<sup>1</sup> Conocimiento tácito: son las habilidades, experiencias e intuiciones de las personas, que se almacenan en su mente y no pueden transmitirse con facilidad, o ello sólo puede hacerse parcialmente.

<sup>2</sup> Conocimiento explícito: son las habilidades, experiencias y hechos que están escritos, o pueden escribirse, que se pueden transmitir a otros con facilidad. Se recogen en informes, manuales para el usuario, normas de la organización, etc. (documentación interna) o en patentes, artículos de prensa y revistas especializadas, normas de organismos y asociaciones profesionales, etc. (documentación externa).

los activos del conocimiento y cómo se mueven dentro de la organización, como son:

a) Inventario del conocimiento.- Es uno de los elementos más importantes para una eficiente gestión del conocimiento, consiste en la identificación sistemática del conocimiento existente en la organización, enfocado a encontrar respuestas a preguntas como: ¿Qué conocimiento existe?, ¿Cuál conocimiento se utiliza?, ¿Dónde se utiliza el conocimiento?, ¿Cuándo se usa el conocimiento?, ¿Qué rol organizacional proporciona el conocimiento? (Pérez-Soltero, 2007).

b) Flujos del conocimiento.- El objetivo primario del flujo de conocimiento es permitir la transferencia de capacidad y experiencia de donde reside a donde se necesita a través del tiempo, el espacio y su distribución geográfica. El término flujo de conocimiento se refiere al conocimiento que es transferido de una persona o lugar a otro. El receptor lo relaciona con su propio modelo mental y crea su propia interpretación del conocimiento original que ha recibido (Laihonen, 2006).

c) Mapas del conocimiento.- Es una herramienta para la localización del conocimiento dentro de una organización. Es similar a un mapa de información pero orientado a conocimiento. Puede tener una representación pictórica en forma de una red de conocimiento. Sus elementos básicos están compuestos por los diferentes actores involucrados en el entorno donde se desea elaborar el mapa (Hansen & Kautz, 2004). Proporcionan representaciones visuales de las medidas y niveles de conectividad e interconectividad dentro de la organización.

Para identificar los activos de conocimiento del sistema de tutorías se planteó el siguiente objetivo:

*Objetivo general:* Identificar el conocimiento disponible y el requerido para la realización de las sesiones de tutorías, mediante la aplicación del modelo y metodología de auditoría del conocimiento “ONTO-KAUDIT”, en el área de tutorías académicas de la Facultad de Contaduría y Administración, región Xalapa, para posteriormente desarrollar metodologías de diseño e implantación de gestión del conocimiento.

*Metodología:*

La metodología que se aplicó estuvo conformada por 2 etapas. La primera, que denominamos la preparación de la pre-auditoría del conocimiento, consistió en la realización de dos actividades: a) Análisis de 3 metodologías de distintos autores para seleccionar la que se consideró más adecuada para aplicarla en la CT y b) Aplicación de una entrevista exploratoria, con la finalidad de conocer la percepción de los integrantes de la facultad, con respecto a lo que es una auditoría del conocimiento y si existen las condiciones para compartir información.

Una vez que se concluyó la primera etapa, es decir, se seleccionó la metodología a aplicar, se inició con la segunda, misma que consistió en la aplicación de la auditoría del conocimiento ONTO-KAUDIT<sup>1</sup>, para identificar fuentes potenciales de conocimiento sobre tutorías académicas en la Facultad de Contaduría y Administración, región Xalapa, de la Universidad Veracruzana. Dicha metodología se compone de

ETAPAS	RESULTADOS ESPERADOS
<b>FASE "A" ANÁLISIS</b>	
<b>A.1 Conocer e identificar los procesos.</b>	<b>Información de los procesos de la Coordinación de tutorías (CT)</b>
<b>A.2 Establecer criterios estratégicos e identificar los procesos clave.</b>	<b>Procesos más importantes de acuerdo a criterios estratégicos (procesos clave de la CT).</b>
<b>A.3 Establecer criterios de GC y priorizar análisis de procesos clave.</b>	<b>Documento de Priorización de los procesos clave de acuerdo a criterios de gestión de conocimiento.</b>
<b>FASE "B" DESARROLLO</b>	
<b>B.1 Sensibilizar persona clave sobre gestión y auditoría de conocimiento</b>	<b>Sensibilización de los responsables de los procesos clave.</b>
<b>B.2 Obtener las tareas de los procesos clave seleccionados</b>	<b>Formulario cumplimentado para la definición de tareas del proceso clave de la CT</b>
<b>B.3 Elaborar el mapa de conocimiento</b>	<b>Mapa de conocimiento del proceso clave de la CT.</b>
<b>B.4 Clasificar y valorar activos y flujos del conocimiento</b>	<b>El conocimiento más importante del proceso clave de la CT</b>
<b>B.5 Obtener y analizar el inventario del conocimiento</b>	<b>Inventario del conocimiento del proceso clave de Valoración del conocimiento de mayor importancia del proceso clave de la CT.</b>
<b>B.6 Obtener y analizar los flujos del conocimiento</b>	<b>Documento de los flujos de conocimiento del proceso clave de la CT. Valoración de los flujos de conocimiento de mayor importancia del proceso clave de la CT.</b>
<b>FASE "C" RESULTADOS Y SEGUIMIENTO</b>	
<b>C.1 Elaborar el informe de auditoría y entregar resultados</b>	<b>Elaboración, entrega y presentación del informe al Director de la Facultad.</b>
<b>C.2 Auditar el conocimiento de manera continua</b>	<b>Auditoría continua en procesos clave de Contaduría y Administración.</b>

**Figura 1: Fases, y resultados esperados en la aplicación de auditoría del conocimiento**

<sup>1</sup> Los motivos por los cuales se seleccionó esta metodología se explican en Gil, Bolio y Orozco, 2008.

tres fases: A) Análisis: En esta primera fase se reunió información crucial e identificaron los procesos de la CT; B) Desarrollo: radicó propiamente en realizar la auditoría del conocimiento en la CT, mediante las etapas que se muestran en la figura 1 con sus respectivos resultados esperados; y C) Resultados y seguimiento, consistió en presentar los resultados obtenidos de la auditoría a los responsables de la organización esta etapa implica además realizar una auditoría continua para evaluar el impacto de las iniciativas de gestión de conocimiento aplicadas y mantener actualizada la información.

#### IV. RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA AUDITORÍA DEL CONOCIMIENTO.

Grupo de tarea	Destrezas	Habilidades	Conocimientos
a) Sesión inicial de nuevo ingreso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de alumnos en riesgo académico</li> <li>Estrategias de aprendizaje.</li> <li>Estrategias de estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar el trabajo académico</li> <li>Facilidad de comunicación</li> <li>Saber escuchar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De la disciplina</li> <li>Plan de estudios</li> <li>Dificultades académicas más comunes</li> <li>Actividades y recursos de apoyo académico</li> <li>Instrumentos de control escolar (Inscripción académica, Movilidad estudiantil, Bajas, Trámites escolares, Revalidación o equivalencia, Área de Formación Básica General (ARBG), Área de Formación de Elección Libre (AEEL))</li> </ul>
b) Sesión de registro	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de alumnos en riesgo académico</li> <li>Estrategias de aprendizaje.</li> <li>Estrategias de estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar el trabajo académico</li> <li>Facilidad de comunicación</li> <li>Saber escuchar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De la disciplina</li> <li>Plan de estudios</li> <li>Dificultades académicas más comunes</li> <li>Actividades y recursos de apoyo académico</li> <li>Instrumentos de control escolar (Inscripción académica, Movilidad estudiantil, Bajas, Trámites escolares, Revalidación o equivalencia, Área de Formación Básica General (ARBG), Área de Formación de Elección Libre (AEEL))</li> </ul>
c) Sesión de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de alumnos en riesgo académico</li> <li>Estrategias de aprendizaje.</li> <li>Estrategias de estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar el trabajo académico</li> <li>Facilidad de comunicación</li> <li>Saber escuchar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De la disciplina</li> <li>Plan de estudios</li> <li>Dificultades académicas más comunes</li> <li>Actividades y recursos de apoyo académico</li> <li>Instrumentos de control escolar (Inscripción académica, Movilidad estudiantil, Bajas, Trámites escolares, Revalidación o equivalencia, Área de Formación Básica General (ARBG), Área de Formación de Elección Libre (AEEL))</li> </ul>
d) Sesión de análisis de resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de alumnos en riesgo académico</li> <li>Estrategias de aprendizaje.</li> <li>Estrategias de estudio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar el trabajo académico</li> <li>Facilidad de comunicación</li> <li>Saber escuchar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De la disciplina</li> <li>Plan de estudios</li> <li>Dificultades académicas más comunes</li> <li>Actividades y recursos de apoyo académico</li> <li>Instrumentos de control escolar (Inscripción académica, Movilidad estudiantil, Bajas, Trámites escolares, Revalidación o equivalencia, Área de Formación Básica General (ARBG), Área de Formación de Elección Libre (AEEL))</li> </ul>

Figura 2: Destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para la realización de tareas de la sesiones tutoriales

Tipo	Conocimiento	Ubicación
Conocimiento requerido	<ol style="list-style-type: none"> <li>Los lineamientos del sistema tutorial</li> <li>Plan de estudios de la licenciatura que cursa el tutorado</li> <li>La seriación de experiencias educativas del programa académico</li> <li>El número de créditos mínimos y/o máximos se debe cursar por periodo</li> <li>Conocimiento sobre los exámenes de competencia</li> <li>Modalidades de acreditación de las experiencias educativas</li> <li>El estatuto de los Estudiantes</li> <li>Los lineamientos de Control Escolar del MRE</li> <li>Proceso de inscripción académica</li> <li>Proceso de movilidad estudiantil</li> <li>Proceso de baja</li> <li>Área de Formación Básica General (ARBG)</li> <li>Área de Formación de Elección Libre (AEEL)</li> <li>Los datos generales del tutorado</li> </ol>	<p>Página del SITONI JNR</p> <p>Página web de tutorías</p> <p>Formatos del Sistema de tutorías</p> <p>Manuales del ST</p>
Conocimiento creado	<ol style="list-style-type: none"> <li>Situación cultural y económica del tutorado.</li> <li>Condiciones de estudio y valoración familiar.</li> <li>Condiciones de salud</li> <li>Expectativas educativas y profesionales.</li> <li>Rendimiento académico</li> <li>Traectoria académica</li> <li>Créditos cursados y obtenidos.</li> </ol>	<p>Experiencia tutor</p> <p>Experiencia tutorado</p>
Conocimiento faltante	<ol style="list-style-type: none"> <li>Experiencias con tutorados en situación de riesgo</li> <li>Experiencias con mayor índice de reprochación</li> </ol>	<p>Tutor</p> <p>Tutorado</p> <p>Registro de secretario académico</p>

Figura 3: Conocimiento requerido, creado, faltante y su ubicación

determinó las tareas, las destrezas, habilidades y conocimiento requeridos para su realización, como se muestra en la figura 2. Asimismo de lo identificado anteriormente, se clasificó en conocimiento requerido y creado para determinar el conocimiento faltante, así como su ubicación, resultando el documento que se muestra en la figura 3. Posteriormente, se generó de cada tarea del proceso clave: el inventario del conocimiento, los diagramas que

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se aplicó la metodología de auditoría del conocimiento “ONTO-KAUDIT”, cuya primera etapa fue la de identificar los procesos y tareas de la CT, se aplicó una entrevista a sus miembros, resultando los siguientes procesos: a) Selección de Tutores; b) Asignación de tutores; c) Cambios de tutor; d) Tutoría académica; e) Enseñanza tutorial; f) Evaluación de actividades tutoriales; g) Validación de actividades tutoriales. Determinando como proceso clave el de tutoría académica, para el cual se

representan los flujos de conocimiento y los mapas de conocimiento que a continuación se describen brevemente:

*Inventario del conocimiento.*

Este documento muestra una descripción de cada elemento de conocimiento obtenido de cada proceso analizado de las tutorías indicando las personas, sistemas y documentos que poseen dicho conocimiento. Por ejemplo: “conocimiento requerido por el tutor, para la acción tutorial con alumnos de nuevo ingreso”, como se muestra en la figura 4, se describe en el inventario a los involucrados en el programa de tutorías que poseen dicho conocimiento, en qué documento se encuentra dicha información, página Web electrónica, sistema informático, entre otros.

*A. Flujos del conocimiento.*

La figura 5, muestra los diferentes flujos del conocimiento que se encuentran dentro de los procesos analizados del programa de tutorías, identificando el origen (persona, documento y/o sistema que posee el conocimiento), destino (Persona, documento y/o sistema a quien se le proporciona el conocimiento) y el elemento de conocimiento que fluye.

*Mapa del conocimiento*

Una vez que se obtuvieron los documentos anteriores se procedió a realizar una representación visual de los elementos de conocimiento descritos en los mismos, como se muestra en la figura 6, que representan a las personas, documentos y sistemas, así como líneas con flechas que unen al poseedor del conocimiento y el destinatario del conocimiento, es decir, indicando el origen y destino del flujo del conocimiento. Los mapas del conocimiento hicieron posible tener una visión gráfica de cuál es la situación de la CT en relación con su

Item de conocimiento	Personas que lo poseen		Sistemas donde se encuentra	Documentos donde se encuentra
	Del proceso	De otros procesos		
<b>Inducción y presentación personal</b>	Tutor			
<b>Presentar los objetivos de la sesión.</b>	Elda Tutor		<b>Página web de tutorías</b>	<b>Archivos de la coordinación</b>
<b>Revisar y llenar la carga académica del periodo actual.</b>	Elda	Alejandro	<b>Portal web de la facultad</b>	
<b>Verificar avance de Experiencias educativas del área básica</b>	Elda Tutor			<b>Carpeta de trabajo del tutor</b>
...				

Figura 4: Ejemplo de inventario del conocimiento del proceso: Sesión tutorial para alumnos de nuevo ingreso

Origen (agente)			Activo de conocimiento que fluye	Destino (agente)		
Persona	Sistema	Documento		Persona	Sistema	Documento
Tutor		Guía de entrevista	Inducción y presentación personal	Tutorado		Datos generales del estudiante
Elda Tutor	Página web de tutorías	Archivos de la coordinación	Presentar los objetivos de la sesión.	Tutorado		
Elda	Portal web de la facultad		Revisar y llenar la carga académica del periodo actual.			Registro de carga académica
Elda Tutor		Carpeta de trabajo del tutor	Verificar avance de Experiencias educativas del área básica.		Sitmlinc	Registro de trayectoria académica
...						

Figura 5: Ejemplo de flujo de conocimiento del proceso tutorial para alumnos de nuevo ingreso

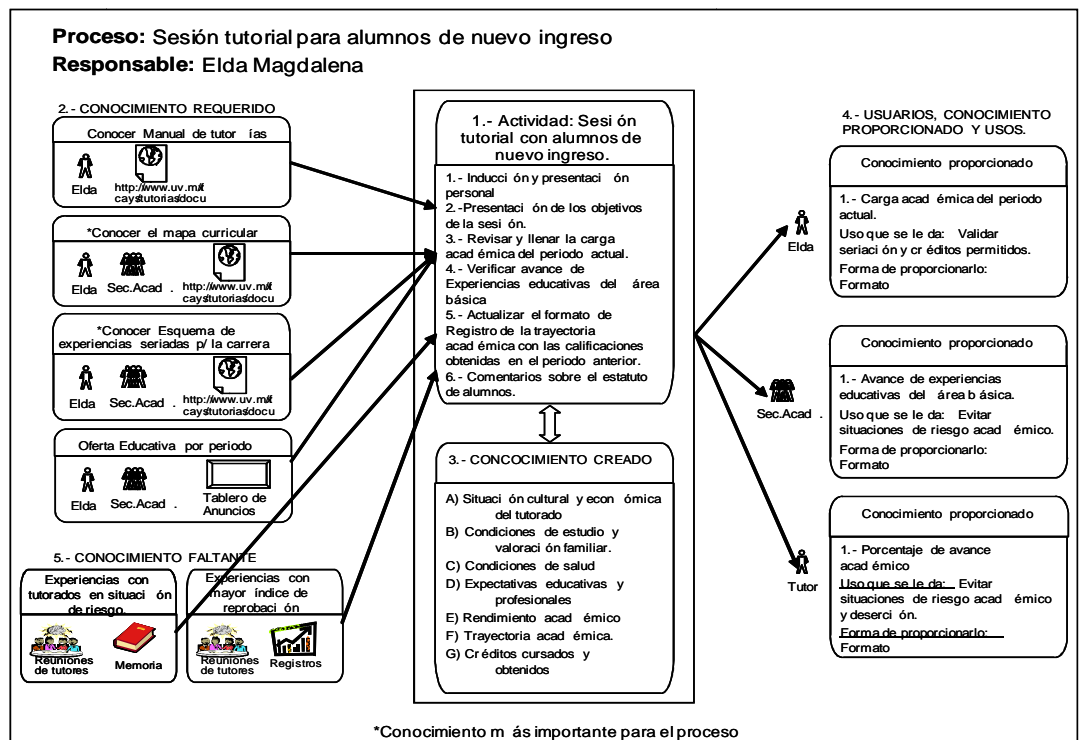


Figura 6: Mapa de conocimiento de la sesión tutorial

conocimiento, entendido como parte de su capital intelectual.

A partir de la generación y análisis de los documentos antes descritos, se elaboraron las conclusiones del estudio y sugerencias generales para los procesos clave analizados.

## V. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS GENERALES PARA LOS PROCESOS CLAVE ANALIZADOS

De acuerdo a los procesos clave analizados (Tutoría académica: de nuevo ingreso, de registro, de seguimiento y de análisis de resultado) se observa que tener conocimientos del plan de estudio, los lineamientos normativos y contar con habilidades sociales y facilidad de comunicación verbal son fundamentales para desarrollar las sesiones tutoriales. Otro aspecto importante, es que dichos procesos cuentan con guías documentales y sistemas informáticos como herramientas para la realización de sus actividades que apoyan desde el inicio, durante y final del proceso, por lo que es crucial saber utilizar los diversos sistemas informáticos de gestión. Por otro lado, también son herramientas que sirven para gestionar el conocimiento en estos procesos como es el almacenamiento, compartición y utilización. El tercer elemento clave en materia de conocimiento, es que gran parte del conocimiento que poseen las personas lo obtienen al enfrentarse y solucionar problemas y la experiencia que van adquiriendo es clave para que las actividades se realicen de una manera más eficiente.

Se observó durante el estudio que existen conocimientos que son conocidos por varios miembros de la Facultad, lo que beneficia en que existan personas que en un momento dado puedan apoyar en realizar ciertas actividades, sin embargo, existen otros que sólo los conoce una persona y eso puede ocasionar dificultades en la ejecución de algunas actividades si la persona no está disponible en ese momento.

Considerando estos elementos y tomando únicamente la información recabada en los procesos clave analizados de manera detallada, se hacen las siguientes sugerencias generales que de manera conjunta pueden beneficiar a estos procesos:

### *Documentar experiencias en forma de casos.*

Para mejorar la gestión del conocimiento en los aspectos de almacenamiento y compartición, se propone documentar dichas experiencias. Existe conocimiento como Estrategias de orientación a tutorados con problemas académicos, o con adicciones o a estudiantes sobresalientes o de alto rendimientos, Saber cómo reconducir las consultas o Experiencias con la gestión de estudiantes sobre incidencias y cómo resolverlas, que puede intentarse documentar de manera electrónica en forma de caso, es decir, plantear situaciones problemáticas del pasado y explicar de manera detallada cómo se solucionaron y qué resultados se tuvieron al haberlo solucionado de esa forma. Teniendo una serie de casos documentados de esta manera, se pueden hacer búsquedas sobre ellos que permitan tomar ideas o estrategias utilizadas en el pasado para enfrentar y solucionar nuevas situaciones. Aquí es importante reutilizar la experiencia de los casos almacenados y complementarse con la experiencia que posee la persona que resolverá el nuevo problema.

### *Capacitación y acompañamiento.*

Para mejorar la gestión del conocimiento en los aspectos de compartición y utilización, se propone capacitación y acompañamiento. Estos procesos en particular cuentan con algunas actividades que no son rutinarias de que sólo sea seguir una secuencia específica de pasos, sino que las acciones o decisiones a tomar dependerán de las necesidades que la situación requiera. Cuando se requiera que otra persona participe en alguno de los procesos, considerar un periodo de tiempo para su capacitación donde esta persona vaya “acompañando” en las actividades a la persona que actualmente las realiza, ya que el conocimiento es más fácil de transmitir de esta manera: viendo y haciendo las cosas.

### *Estudios de percepción y seguimiento.*

Para valorar el conocimiento y detectar nuevas mejoras en la gestión del mismo en dichos procesos, se propone realizar estudios de percepción y seguimiento. Como una estrategia para valorar la importancia que tiene el conocimiento que existe en estos procesos, es evaluar cómo impacta en los directamente beneficiarios: los estudiantes. Se pueden hacer evaluaciones sobre la percepción que tienen los tutores y los tutorados que participan en las sesiones de tutorías. Esta estrategia puede ayudar a detectar otras oportunidades en materia de conocimiento que deben fortalecerse en estos procesos y que ayuden a mejorar en la atención al usuario y a todos los servicios que ofrece la CT. Es importante hacer un buen diseño de la encuesta que cubra otras áreas de interés para evaluar la CT desde la perspectiva del estudiante y sistematizar la recogida de los datos para facilitar su análisis y seguimiento. Finalmente, mediante la aplicación de las herramientas de apoyo de la auditoría del conocimiento se encontró en su aplicación, diseño y elaboración áreas de oportunidad en beneficio del aprendizaje organizacional. Los documentos obtenidos en esta fase del proyecto serán la base para continuar la siguiente etapa del proyecto, en la que se



desarrollará la metodología de diseño e implantación de gestión del conocimiento para captar, almacenar, distribuir, administrar y controlar el conocimiento que se ha generado y se requiere en el proceso de tutorías académicas.

## VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Canals, Agustí (2003), Gestión del conocimiento, Ediciones Gestión 2000, Barcelona. Pp.87-88.
- Castell Manuel (2002) La era de la información: Economía, sociedad y cultura, La sociedad red, Vol.1, Siglo Veintiuno Editores, México.
- Catalán C. Edith (2008) "Sociedad y conocimiento" Sección Editorial, Año 6 N° 10, Junio 2008, Santiago de Chile, p.5.
- Davenport Thomas (1998), "Working Knowledge: How organizations manage what they know", Harvard Business School Press, p. 3.
- Davenport, T.H., & Prusak, L. (1995). "Working knowledge: How organizations manage what they know", Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Gil Montelongo María Dolores, Bolio Yris Carlos A., López Orozco Gilberto. (2008). "La gestión del conocimiento como factor clave en el incremento de competitividad: El caso de una institución de educación superior", Global Networking into the future 3, Mexico: Editorial FESI. pp. 41-54.
- Hansen B.H. & Kautz K. (2004). "Knowledge Mapping: A Technique for Identifying Knowledge Flows in Software Organisations". EuroSPI 2004, pp. 126-137
- Laihonen H. (2006). "Knowledge flows in self-organizing processes". Journal of Knowledge Management, 10(4):127-135.
- Nissen M.E. (2002). "An Extended Model Of Knowledge-Flow Dynamics". Communications of the Association for Information Systems, 8:251-266
- Perez-Soltero A. (2007). "Modelo para la Auditoría del Conocimiento Considerando los Procesos Clave de la Organización y Utilizando Tecnologías Basadas en Conocimientos", Tesis de Doctorado, Universidad de Murcia, Departamento de Ingeniería de la Información y las Comunicaciones, Murcia, España, Diciembre 2007.
- Pollock N. (2002). "Knowledge Management and Information Technology (Know-IT Encyclopedia)", Defense Acquisition University Press, Fort Belvoir, Virginia, for the Program Executive Office for Information Technology. First Edition. September 2002
- Prusak, Laurence (1996), The Knowledge Advantage. Strategy and Leadership. March/April, p.6-8.
- Rodríguez, P. J., y Ordóñez, P. P. (2003). Journal of Knowledge Management, Knowledge management and organizational competitiveness: a framework for human capital analysis, Vol. 7, tema 3.
- Fuentes en medios electrónicos:**  
SIT (2006), Sistema Institucional de Tutorías, "Lineamientos para la operación de la Enseñanza Tutorial (nivel licenciatura)", Coordinación del SIT, recuperado el 30 de julio del 2008, disponible en <http://www.uv.mx/dgda/tutorias/academicos/documents/et.doc>. p.4.

## SITUACIÓN ACTUAL DE LAS TORTILLERÍAS EN COATZACOALCOS, VER.

ME. Javier Gómez López<sup>1</sup>, MA. Ma. Guadalupe Aguirre Alemán<sup>2</sup>, ME. Lauro Fernández Vidal<sup>3</sup>

**Resumen**— El objetivo de esta investigación es conocer la situación actual de las tortillerías de Coatzacoalcos, considerando: precio, créditos, competencia, etc.

En México se estiman entre 190,000 y 200,000 molinos y tortillerías, en Coatzacoalcos se encuentran establecidas aproximadamente entre 500 y 650.

Se seleccionaron 30 tortillerías típicas en 5 colonias.

Se obtuvo que: las tortillerías registraron un aumento promedio del 23% en sus precios respecto a 2008; el 27% ha obtenido crédito PYME; el 37% conoce el Programa "Mi Tortilla" utilizándolo solo el 13%. Su mayor problema es la competencia cercana (87%).

Sólo un 20% realiza estudio de mercado, ninguna tiene registrado el nombre ante el IMPI. 70% muestran un rezago tecnológico.

Palabras Clave: Tortillerías, harina, Programa Mi Tortilla.

### I. INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas contribuyen a la generación de empleos en nuestro País. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), las microempresas tienen una participación importante en sectores como el comercio en el que representan 94% de las empresas y en el de servicios son el 97 por ciento.

Se afirma que algunos de los giros en los que se emplean más personas son las tortillerías, panaderías y herrerías, mientras que "en el sector comercio las empresas contribuyen con el 57.8% de los empleos y en el de servicios el 56.7 %". (Revista El empresario,2007)

---

<sup>1</sup> Javier Gómez López ME es Contador Público y Auditor, Maestría en Educación Superior, Profesor de Tiempo Completo Titular C Universidad Veracruzana. Facultad de Contaduría y Administración Campus Coatzacoalcos. Contador Público Certificado por el IMCP . [jgl51@yahoo.com](mailto:jgl51@yahoo.com),

<sup>2</sup> Ma. Guadalupe Aguirre Alemán es Lic. en Administración de Empresas, certificado ante el CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral) Maestría en Administración, Profesor de Tiempo Completo Titular B Universidad Veracruzana Facultad de Contaduría y Administración Campus Coatzacoalcos. (**autor correspondiente**) [maguirre\\_aleman@hotmail.com](mailto:maguirre_aleman@hotmail.com)

<sup>3</sup> Lauro Fernández Vidal es Lic. en Administración de Empresas, Maestría en Educación Superior, Director de la Facultad de Contaduría y Administración Campus Coatzacoalcos y Profesor de Tiempo Completo Titular B Universidad Veracruzana [laurofer@hotmail.com](mailto:laurofer@hotmail.com)

La Secretaría de Economía Fondo Pyme en el Programa “Mi tortilla” afirma que los giros con mayor número de empresas en México son: abarrotes y misceláneas (496 841), talleres mecánicos (395014), papelería (208 598), salones de belleza (95 756) y tortillerías (63 459)

Según estudio de Select (Mejía, 2007) Solo una minoría (30 %) utiliza computadora para la operación del negocio. Por lo que se tiene un problema muy fuerte en la utilización de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), debido a que los empresarios prefieren comprar sus equipos de cómputo aprovechando las promociones de las cadenas comerciales ante los equipos que cuentan con soluciones integrales para las PYMES.

El perfil competitivo de las MIPyMES mexicanas determinado por la Secretaría de Economía plantea que:

- Se localizan en aéreas tradicionales de negocios y de baja tecnología, con indicadores bajos en: precios, calidad, margen de utilidad, captación fiscal, salarios y prestaciones, tienen diseños obsoletos, escasa mercadotecnia y capacitación.
- Representa una contribución limitada al desarrollo económico regional.

La tortilla, es una preparación de masa de maíz cocinada, que tiene forma circular y aplanada. En México y Centroamérica las tortillas más comunes son las elaboradas a base de masa de maíz nixtamalizado. La tortilla es un alimento que se consume durante todo el año, en cualquier ocasión, con todo tipo de comidas. Se pueden hacer tacos con cualquier ingrediente aunque lo más común es prepararlos con carnes.

Las tortillas de maíz son especialmente importantes en la gastronomía mexicana. Se les consume también en otros países de América Central, especialmente en Guatemala y El Salvador. En México, además, se confeccionan tortillas de harina de trigo.

Las fábricas de tortillas (tortillerías) son muy comunes, y se pueden encontrar en cualquier ciudad, pueblo y/o colonia, trabajan desde muy temprano para preparar la harina hasta poco después de la hora de la comida (en México se come entre las 13:30 y las 15:30). La cocina mexicana ha sido aceptada en países como Estados Unidos y Europa y esto ha incrementado la popularidad de la tortilla y en gran medida a la versatilidad del taco mexicano.

El programa “Mi Tortilla” es un programa que brinda apoyo para fortalecer la competitividad y productividad de los industriales de la masa y la tortilla, para que reciban la capacitación y consultoría especializada que les permita identificar las mejoras que deban realizar en sus negocios. Este programa opera, gracias a la aplicación de recursos del Fondo PyME de la Secretaría de Economía, conjuntamente con recursos de los gobiernos estatales. El programa Mi Tortilla contempla la modernización de las tortillerías en tres áreas fundamentales: administrativa, comercial y tecnológica. (México Emprende, 2009)

El programa “Mi Tortilla” consiste en la entrega de recursos para fortalecer la competitividad y productividad de los industriales de la masa y la tortilla, la entrega de estos recursos permitirá contar con una industria moderna y competitiva que permita reducir costos y ofrecer al consumidor un producto de calidad y a bajo costo, en beneficio de la economía familiar. Mi Tortilla es un programa integral que incluye capacitación, innovación, vinculación, gestión, consultoría y financiamiento dirigidos a mejorar la rentabilidad de las tortillerías participantes.

## II. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Se realizó una investigación de campo, mediante la aplicación de encuestas. Se seleccionaron cinco colonias: Centro, Puerto México, Santa Isabel, Vistalmar e Iquisa, en las cuales se aplicaron los cuestionarios. Los datos obtenidos se capturaron en una base de datos en Excel y se elaboraron tablas y gráficas. Los resultados se muestran a continuación:

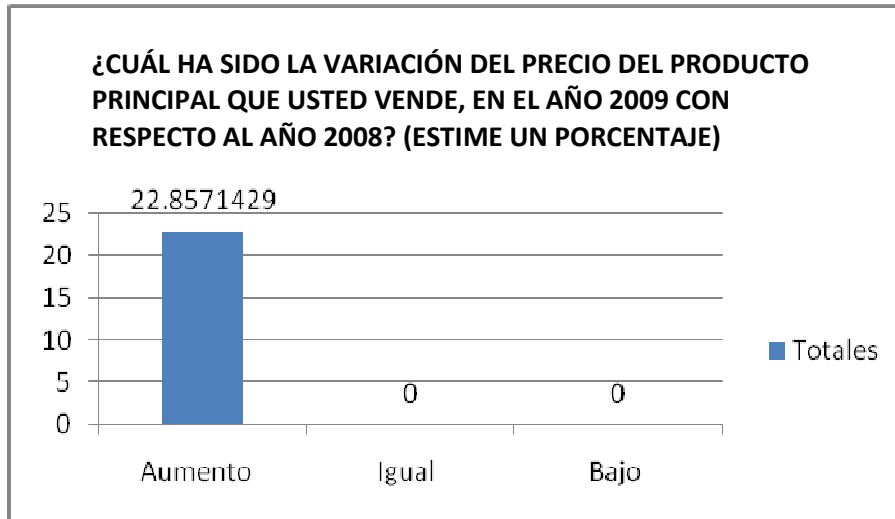


Figura 1. Porcentaje de aumento de los precios en las tortillerías de Coatzacoalcos, Ver., entre 2008 y 2009

Todas las tortillerías encuestadas mostraron un aumento en sus precios en el periodo 2008 a lo que va del 2009. (Fig. 1) Se registra un aumento en promedio de casi 23% en todas las tortillerías.

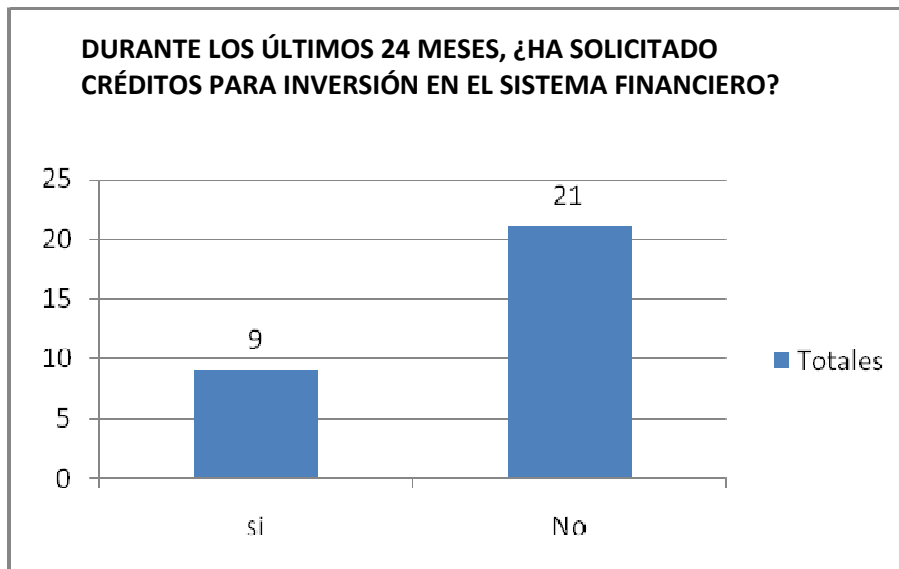


Figura 2. Número de tortillerías que solicitaron crédito para inversión en el Sistema Financiero.

Se puede apreciar que el 30% de las tortillerías de Coatzacoalcos, Ver. solicitó un crédito para inversión en el Sistema Financiero, (Figura 2) lo cual representa 9 tortillerías del total, de las cuales se aprobó a 8 de ellas, lo que representa el 90% de aceptación.

¿CONOCES ALGUNO DE ESTOS CRÉDITOS?																						
CUESTIONARIOS	Adquisición de equipos y software		Capacitación y asistencia técnica		Crediactivos paraguas		Crédito capital de trabajo de negocios		Crédito equipamiento negocios		Equipamiento millón		Crédito a negocios equipamiento		Crédito pyme		Crédito ágil		Firme		care	
	SI	NO	SI	NO	SI	No	SI	NO	SI	No	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Totales	14	16	13	17	11	19	9	21	6	24	2	28	7	23	7	23	3	27	7	23	7	23

Tabla 1. Conocimiento de los créditos disponibles

El crédito más conocido por las tortillerías de Coatzacoalcos, Ver., resultó ser el que tiene que ver con la “Adquisición de equipos y software” con 14 respuestas afirmativas. (Tabla 1) y se logró apreciar de manera general que en tales establecimientos se desconoce en gran medida de los créditos disponibles para ellos. De las tortillerías que conocían algún crédito de financiamiento, pero que no lo habían utilizado aún, la mayoría contestó que las razones por las que no han hecho uso de ellos se debe a que no están suficientemente informado, mientras que únicamente 3 personas contestaron que es atribuible a que la empresa no cumple con algunos de los requisitos que exigen tales financiamientos.

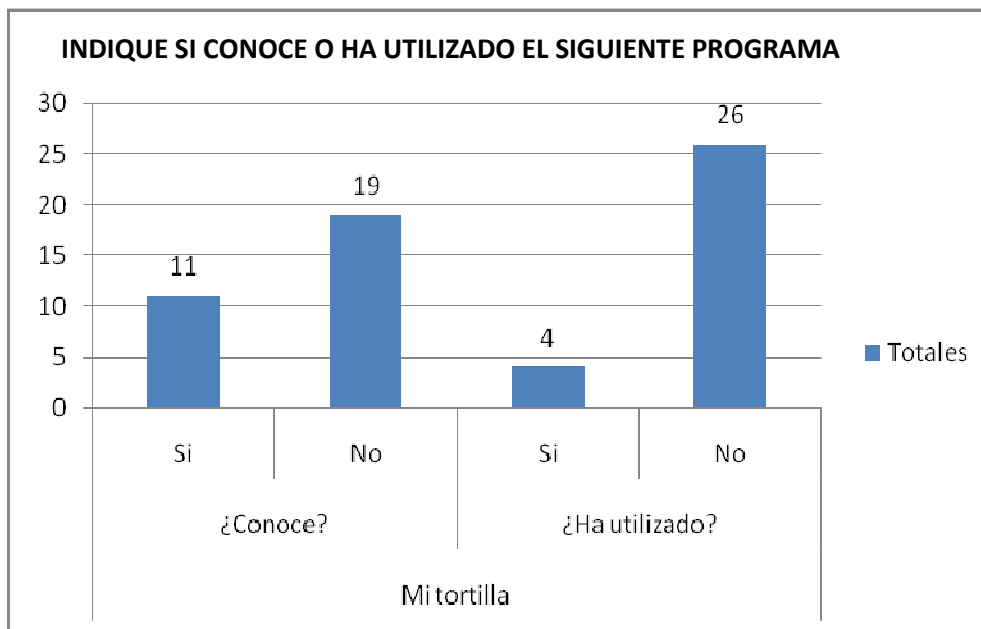


Figura 3. Conocimiento y utilización del programa “Mi Tortilla”

La mayoría contestó que no conoce el programa "Mi Tortilla", (Fig. 3) por lo tanto casi el 87% no ha utilizado el programa ya mencionado. Por el otro lado casi el 37% de los encuestados, sí conoce este programa, y únicamente 4 de las tortillerías lo han utilizado. De casi 37% que

contestaron que sí conocían el programa 'Mi tortilla', 8 personas contestaron que no lo han utilizado debido a que no se encuentran lo suficientemente informados al respecto, y el restante registró que porque consideran que el trámite es demasiado largo y engorroso.

APROXIMACIÓN A PROBLEMAS												
CUESTIONARIOS	Mala (baja) Calidad	Altos costos	Plazos de entrega	Otros	Tiene competencia cercana	Le afecta a sus ganancias la competencia cercana	Afecta la crisis actual a su empresa		Cuenta con manuales de organización		Están actualizados sus manuales de organización	
							Si	No	Si	No	Si	No
<b>Totales</b>	2	7			26	14	25	5	5	25	4	26

Tabla 2. Problemas más comunes a los que se enfrentan las tortillerías de Coahuila de Zaragoza, Ver.

De los problemas a los que se enfrentan las tortillerías, en su mayoría son por la competencia cercana (86.66%) y por los altos costos (23.33%), (Tabla 2) mientras que sólo dos tienen problemas debido a la baja calidad en el producto; y de las 30 tortillerías 25 registran que la crisis económica actual afecta a sus empresas. Dentro de la misma gráfica se observan otros factores como la ausencia de manuales de organización con un 83.33% de encuestados que dijeron no contar con ellos, y del restante (5) únicamente 4 tortillerías los tienen actualizados.

¿CUENTA CON COMPUTADORA EN SU NEGOCIO?		
CUESTIONARIOS	Si	No
<b>Totales</b>	9	21

Tabla 3. Número de negocios que cuentan con computadora

Únicamente el 30% de las tortillerías encuestadas posee computadora en su negocio (Tabla 3)

### III. COMENTARIOS FINALES

La situación de las tortillerías de Coahuila de Zaragoza, Ver., durante el presente año representó un aumento con relación al 2008, (22.85%), lo cual ha originado que sus ventas se hayan visto afectadas aunado esto al crecimiento de la competencia en el ramo (86.66%); el conocimiento de los créditos disponibles para ese tipo de negocios es muy bajo, va desde un 6.66% del crédito "Equipamiento millón" hasta únicamente el 46.66% que conocen el crédito "Adquisición de equipos y software". El programa "Mi Tortilla", puede apoyar al microempresario ya que aporta recursos para que las tortillerías cuenten con una industria moderna que permite ofrecer productos de calidad a bajo costo, además es un programa integral porque incluye gestión, consultoría, capacitación, entre otros, sin embargo, únicamente el 37% conoce este programa y sólo el 13% lo ha utilizado.

Dada la importancia que tiene la tortilla en la gastronomía mexicana y la popularidad que han adquirido en Europa y Estados Unidos, Guatemala y El Salvador es recomendable que los microempresarios de la tortilla muestren mayor interés por conocer y utilizar los programas que les permitirán reducir sus costos y mantenerse en un ámbito competitivo.

Es necesario que analicen las oportunidades que brinda el Gobierno mediante los programas integrales diseñados para las microempresas y se acerquen a las dependencias correspondientes a fin de obtener información y aprovechar la capacitación, innovación, vinculación, gestión, consultoría y financiamiento dirigidos a microempresarios de las tortillerías.

Es importante también que la Secretaría de Economía desarrolle estrategias de difusión que permitan a los microempresarios allegarse de información, porque como se pudo observar únicamente el 30% cuenta con computadora lo cual dificulta al 70% restante tener acceso a los programas de la Secretaría.

#### IV. REFERENCIAS

Becerril, Omar. Microempresas, "Columna vertebral de la economía mexicana" *Revista El Empresario* (en línea) 31/10/2007  
<http://www.elempresario.com.mx/Mundo/Paginas/200710310314265.aspx>

Mejía, Angelina, "Sólo 30% de las pymes utilizan la computadora" consultada por internet el 14 de abril de 2008.  
Dirección de internet: <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/45935.html>.

Secretaría de Economía Fondo Pyme Programa "Mi tortilla" Consultada por internet el 10 de julio de 2009 Dirección de internet:  
[http://www.pyme.gob.mx/archivos/esquema\\_de\\_atencion.pdf](http://www.pyme.gob.mx/archivos/esquema_de_atencion.pdf)

Microempresas "Mi tortilla" Consultada por internet el 11 de septiembre de 2009. Dirección de internet:  
[http://www.mexicoemprende.org.mx/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=25](http://www.mexicoemprende.org.mx/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=25)

## Estética e Interculturalidad: Oriente - Occidente

Dra. Maite González Linaje<sup>1</sup>

### I. INTRODUCCIÓN

**Resumen:** Desde tiempos inmemoriales las rutas comerciales han llevado la cultura de pueblos lejanos por derroteros insospechados. La fluctuación cultural entre el lejano Oriente y la llamada civilización occidental, posee una larga historia de encuentros y desencuentros que nos llevan desde la Ruta de la Seda hasta la más rabiosa actualidad. Una vez que América es ligada a la vieja Europa a través de las rutas transpacíficas, el mundo conocido experimenta el fasto oriental gracias a sus objetos suntuarios, y el legado de la cultura madre asiática: China. En esta área temática titulada “Estética e Interculturalidad: Oriente – Occidente” he realizado diversas actividades y generado diferentes productos: un seminario de doctorado, la creación y coordinación de un grupo de investigación financiado, y la participación en otro como investigadora, la apertura de chino mandarín como asignatura oficial, artículos y publicaciones de investigación, una página web académica, y otros resultados.

**Palabras clave:** Estética, Interculturalidad, Oriente, Occidente, China.

### II. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

#### *II.1. El tema de trabajo y los antecedentes:*

Los estudios interculturales abocados al Extremo Oriente son aún jóvenes en México, sin embargo han recorrido un largo periplo<sup>2</sup> en países cuyos hechos históricos los han vinculado con China o con otras naciones de aquellas latitudes –Japón y Filipinas sobre todo-, que es el caso de Francia, Holanda, Portugal, y España, entre otros<sup>3</sup>.

La dificultad intrínseca de contactar de forma directa con China en un pasado marcado por el chauvinismo oriental y el eurocentrismo, ha regado de ejemplos complejos las vicisitudes que comerciantes, viajeros, religiosos, diplomáticos y otros visitantes han tenido a lo largo de la historia para penetrar en el territorio chino, dificultad que se agrava cuando se trata de entender la particular idiosincrasia del Otro, a pesar de los esfuerzos de ciertos autores de siglos pasados<sup>4</sup>. En sentido inverso, China no se mostró interesada en conocer los regímenes europeos, a los que consideró por mucho tiempo vasallos lejanos, o pueblos salvajes e incultos indignos de ser considerados como iguales<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> La Dra. Maite (Ma. Teresa) González Linaje es investigadora del Instituto de Artes Plásticas de la Universidad Veracruzana, [tergonzalez@uv.mx](mailto:tergonzalez@uv.mx)

<sup>2</sup> Para no acaparar con títulos este espacio, sirva de ejemplo uno de los mejores libros publicados al respecto: Étiemble, *L'Europe Chinoise I, De l'Empire romain à Leibniz*, y *L'Europe Chinoise II, De la sinophilie à la sinophobie*, Paris, Gallimard, Bibliothèque des Idées, 1988.

<sup>3</sup> Por la vinculación de España con México, y en consecuencia con China vía Filipinas, se recomienda leer: *Manila 1571 – 1898. Occidente en Oriente*, Madrid, Ministerio de Fomento Español, 1998, y *Filipinas Puerta de Oriente. De Legazpi a Malaspina*, Madrid, Sociedad Estatal para la Acción Cultural Exterior, SEACEX, 2003.

<sup>4</sup> Sobre todo jesuitas e intelectuales europeos, tales como Du Halde o Leibniz.

<sup>5</sup> Los emperadores chinos de la dinastía manchú de los Qing (1644 – 1911) vieron en Europa a un proveedor de hombres de ciencia capaces de mejorar e implementar novedades impactantes en áreas de importancia prioritaria para la corte china:



En el caso mexicano, nuestro país posee un importante nexo histórico y cultural con China que se realizó de manera indirecta a través del puerto español de Manila en Filipinas, durante el periodo virreinal; fue entonces cuando México se unió a las rutas globalizadoras del comercio internacional creando una vía destacada de comunicación entre Asia y Europa: de Manila llegaba la nao<sup>1</sup> hasta el puerto de Acapulco, desde donde era enviada su preciada carga en paquetes y cajas cargados a lomos de animales por camino terrestre hasta el puerto de Veracruz. Una vez allí, zarpaba la otra nao con destino a Sevilla, España, entregando en tierra ibérica la lujosa mercancía oriental. Se cerraba una ruta de doble sentido que permitiría a las colonias de ultramar en manos españolas disfrutar de los enseres y del boato asiático que ya estaban profusamente de moda en la Europa del siglo XVII, si bien es la centuria siguiente la que se caracteriza por exaltar lo chinesco, conocido con el término de *Chinoiserie*<sup>2</sup> y que afectaría a las grandes cortes europeas hasta casi llegado el siglo XIX.

México recibe las últimas oleadas del fenómeno intercultural creado entre Oriente y Occidente por su ligazón con Europa. Sin embargo, es en suelo francés, británico, italiano, al igual que en el resto de las naciones occidentales de aquella época, donde se gesta una de las historias más intensas jamás vividas entre dos culturas opuestas y equidistantes, con desigual resultado en la balanza, ya que China tendrá una proyección muy fuerte en el arte europeo y en otras de sus manifestaciones culturales, mientras que el influjo occidental en el gigante asiático será breve y limitado. En Europa habremos de encontrar detractores y defensores por partes iguales de la cultura oriental, y hallaremos pruebas palpables de la influencia asiática en el arte, en la literatura, en la filosofía, en la lingüística, en el teatro<sup>3</sup>, y en otros ámbitos importantes de la Ilustración y en movimientos intelectuales de los siglos XVII y XVIII. En China, los conocimientos europeos que serán tomados en cuenta serán aquellos relacionados con cuestiones científicas, astronómicas, técnicas, siempre según las directrices imperiales, soslayando el acervo histórico occidental y demeritando otras pruebas de su ingenio, dentro de un ambiente restrictivo y controlado, muy diferente al que vivía la intelectualidad europea.

Las imbricaciones del fenómeno cultural chino con Europa, más ricas en matices y resultados que con el virreinato mexicano, son también un claro ejemplo histórico de los éxitos y de las desavenencias entre distintas naciones en base a la tolerancia o incomprensión del carácter y de las peculiaridades de otros pueblos, y de la manipulación –quizá inconsciente y sin malicia- de la información referente a una cultura en favor de los intereses concretos de grupos minoritarios, que fue el caso de los jesuitas<sup>4</sup>, verdaderos artífices del conocimiento enciclopédico que se produjo alrededor de China en los siglos XVII y XVIII. Estos ofrecieron a los ojos occidentales una visión idealizada de la vida imperial, excluyendo aspectos centrales del carácter chino como el taoísmo o el budismo de su política de ensalzamiento y loa –concentrada en el confucianismo por sus concomitancias forzadas con el catolicismo-, por cuestiones religiosas ajenas a la realidad oriental.

---

astronomía y armamento, por ejemplo, o de engalanar y transformar con su concepto estético occidental jardines y palacios, entre otras manifestaciones artísticas.

<sup>1</sup> En este apartado, consúltese: AAVV, *El Galeón del Pacífico, Acapulco-Manila 1565-1815*, Gobierno Constitucional del Estado de Guerrero, México 1992

<sup>2</sup> Léase sobre el tema, de JACOBSON, Dawn : *Chinoiserie*, Phaidon, London 1993, y JARRY, Madeleine, IMPEY Honour: *Chinoiserie: Chinese influence on European decorative art 17th and 18th centuries*, Vendore Press (Vendome, Southeby), New York 1981.

<sup>3</sup> Puede obtenerse más información en: *The Vision of China in the English Literature of the Seventeenth and Eighteenth Centuries*, ed. de Adrian Hsia, The Chinese University Press, Hong Kong 1998; YSIA, Tchen : *La musique chinoise en France au XVIIIe siècle*, Publications Orientalistes de France, Paris 1974; SONG, Shun-Ching : *Voltaire et la Chine*, Publications de l'Université de Provence, Provence 1989; THESING, Josef, & AWE, Thomas: *Dao in China und im Westen. Impulse für die Moderne Gesellschaft aus der Chinesischen Philosophie*, Bouvier, Bonn 1999.

<sup>4</sup> Son numerosos los libros acerca de este tema; puede consultarse de David E. Mungello: *Curious Land: Jesuit Accommodation and the Origins of Sinology*, Stuttgart, ed. Franz Steiner Verlag, 1985.

## *II.II. El material de trabajo:*

El tema de trabajo ofrece al investigador mucho material histórico rico en datos, el cual ha sido trabajado profusamente por algunos expertos destacados en Europa y Estados Unidos mayormente, y ha dado lugar a exposiciones internacionales de alto nivel<sup>1</sup>. En México son muy pocos los investigadores interesados en esta área, salvo cuando se refiere al Virreinato, y es difícil encontrar bibliografía especializada fuera de El Colegio de México, cuya excelente biblioteca es un oasis para aquellos que laboramos en este campo. Para trabajar en profundidad esta materia es necesario manejar diversas lenguas y, de preferencia, visitar bibliotecas de centros de estudios asiáticos en el extranjero<sup>2</sup>. Los países europeos, al igual que Estados Unidos de América, albergan material de primera, que es rebasado con creces por el ingente volumen de documentos en chino con sede en la República Popular de China y en Taiwán. Para ello es necesario tener un alto nivel de mandarín y conocer los sistemas escritos clásico y sintético; en mi caso particular mi nivel intermedio no me permite aún acceder a muchas fuentes. En consecuencia los trabajos en inglés, francés, italiano, español o portugués, se han convertido en mi medio primordial de información, como nos ocurre a la mayoría de los investigadores que manejamos este tema. Además hay bibliografía importante escrita en alemán y en otras lenguas menos conocidas, y documentos históricos de gran valor realizados en latín y que cuentan con traducción a lenguas romances.

Ya son numerosos los textos escritos entre los siglos XIII y XIX –que son los que más me llaman la atención- presentes en bibliotecas nacionales o en otros centros de gran impacto académico, que están siendo ofertados gratuitamente en internet, gracias a los procesos de digitalización de obras, y en el afán de hacer una realidad la distribución social del conocimiento a nivel internacional y sin costo alguno. Esto ha supuesto un cambio radical en el gasto en desplazamientos, al menos en relación a un buen número de títulos, aunque siempre hay que realizar traslados por otras razones expuestas más adelante. De igual manera, las bases de datos y enciclopedias de artículos que hoy en día pueden ser consultados tras adquirir una membresía por parte de nuestra universidad, permiten al investigador leer publicaciones de todo calado y actualizarse sin salir de su computadora personal, como atestigua el trabajo con artículos de JSTOR, uno de los mejores sitios web para hallar escritos sobre el presente tema.

Con todo, el trabajo de investigación amerita el viaje tarde o temprano: para asistir a congresos, que son espacios básicos de intercambio académico y centro de contactos fundamentales; para exponer los avances y descubrimientos del trabajo particular de cada cual; para visitar una colección artística o un acervo cultural conectado con el tema en sí; para llevar a cabo una estancia de investigación en lugares de importancia radical dado su patrimonio bibliográfico o cultural; para reforzar los conocimientos adquiridos a través de cursos u otros estudios; para afrontar las reuniones de trabajo con equipos multidisciplinarios y adquirir libros difíciles de hallar en territorio nacional, etcétera. Por ello, en estos años de trabajo he realizado algunos avances gracias a viajes específicos de carácter académico, en ocasiones financiados por la Universidad veracruzana, otras por el Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEP) a través de una beca anual de investigación, o cubiertos de forma personal. En este apartado cabe destacar, aun cuando son viajes de años pretéritos, los desplazamientos que hice a China y a Taiwán donde se concentran los mejores museos de arte chino del mundo; en la Biblioteca

---

<sup>1</sup> En Europa, este tema ha sido expuesto al público desde hace varias décadas, como en la reveladora muestra *Orient – Occident. Rencontres et influences durant cinquante siècles d’Art*, en 1958 en París. En años recientes, tan sólo el Business Languages Department and Management de la University of Applied Sciences en Konstanz ha ofrecido al público estas exposiciones sobre las relaciones entre Oriente y Occidente: *Bridges between cultures – books and pictures about the relations of Europe and China in the 16th, 17th, and 18th centuries*, 2000; *Porcelain and porcelain art – a cultural bridge between China and Europe*, 2003; *Martino Martini, Atlas sinensis – the 350th anniversary of a cultural bridge between China and Europe; European art and European artists at the Chinese imperial court 1600 – 1800*, 2005 – 2006.

<sup>2</sup> Destaco la biblioteca de la School of Oriental and African Studies (SOAS) en Londres.

Nacional de Taipei se encuentra una sala dedicada a tesis escritas sobre China en lenguas occidentales que es de enorme ayuda para el investigador, y la biblioteca del Museo del Palacio Nacional en Taipei ofrece excelentes publicaciones sobre la materia en lenguas occidentales y un personal dispuesto a ayudar en todo; además es fácil comprar libros dedicados a cultura china en esta ciudad y en Hong Kong en inglés. Asimismo el volumen de publicaciones presentes en la Biblioteca Nacional de China es otra fuente inestimable de material. En España he tenido la fortuna de encontrar textos específicos muy buenos, y muchos más en Londres donde existe una calle en la que se reúnen varias librerías dedicadas a Extremo Oriente. La biblioteca de la Universidad Complutense de Madrid, al igual que las bibliotecas personales de algunas compañeras especialistas en Asia, me han proveído en más de una ocasión de material valioso para mis investigaciones.

En nuestro país, Ciudad de México es sin lugar a dudas el mejor espacio de trabajo por la alta categoría de sus sedes culturales, entre las que menciono sobre todo a El Colegio de México y la Biblioteca Nacional, sin obviar que al interior también podemos hallar documentos invaluable en el resto del territorio nacional, como en Puebla. La fortuna de contar con especialistas en Asia en la institución mencionada hace más llevadera esta árida labor de trabajo en México, que sigue siendo muy restringida por la dificultad de tener material a la mano, haciéndose en verdad una tarea titánica cuando se trata de China - Europa. En nuestra universidad, los textos empleados para mi trabajo son sobre todo aquellos que he podido conseguir mediante diversos fondos bibliográficos en dos periodos concretos, y que me han supuesto un gran alivio. De igual manera, a lo largo de los años se hace inevitable aportar de forma personal el grueso del material de lectura.

Luego es conveniente resaltar las aportaciones de varios expertos en el ramo, quienes me han ayudado a avanzar en mis investigaciones en alguna ocasión, cada cual desde su área: Elisabetta Corsi<sup>1</sup> de El Colegio de México –ahora en Italia- y especialista en Jesuitas en China, Lauren Arnold<sup>2</sup> desde Estados Unidos de América quien trabaja los contactos entre franciscanos y chinos en los siglos XIII y XIV, y el Grupo *Orientaciones* de la Universidad Complutense de Madrid del que formo parte y donde se encuentran grandes expertos en arte e historia asiática, y otros compañeros de otras instituciones académicas.

### *II.III. El impacto académico:*

En lo particular considero de relevancia absoluta que mi trabajo tenga un impacto social, y ante todo estudiantil. Debido a ello hace años pude impartir un seminario de Doctorado, dentro del Doctorado en Filosofía, centrado en mi tema de trabajo: “Estética e interculturalidad: Oriente – Occidente”, en donde revisamos los avatares de las relaciones interculturales entre ambas culturas desde la Ruta de la Seda hasta el siglo XX, para aquellos estudiantes de la línea terminal en Estética del mencionado programa de posgrado.

De igual manera, y consciente de la importancia de expandir nuestras fronteras intelectuales y de seguir labrando un puente de entendimiento entre culturas distantes –que es la lección que se deriva del estudio de este tema-, la Universidad Veracruzana abrió el año pasado el aprendizaje de Chino mandarín, idioma que tuve y tengo el placer de impartir desde agosto de 2008 como asignatura oficial del Centro de Idiomas, dentro del Modelo Educativo Integral Flexible de la Universidad Veracruzana.

---

<sup>1</sup> Su trabajo *La fábrica de las ilusiones. Los Jesuitas y la difusión de la perspectiva lineal en China, 1698 – 1766*, El Colegio de México, Centro de Estudios de Asia y África, México DF 2004, ofrece al lector una visión plena de referencias históricas y de análisis semántico de la “intrusión” de la perspectiva occidental en el arte chino gracias a los jesuitas.

<sup>2</sup> Excelente su publicación *Princely Gifts and Papal treasures. The Franciscan Mission to China and its influence on the Art of the West 1250 – 1350*, San Francisco, Desiderata Press, 1999, indispensable para comprender a la China mongol y su relación intercultural con Europa.

Esto forma parte de una estrategia vinculante de la propia universidad para materializar los convenios académicos que han sido firmados con dos universidades Pekinesas<sup>1</sup> de primer orden.

Para completar esta vía de trabajo académico con China, nuestra máxima Casa de Estudios ha abierto un Centro de Estudios China – Veracruz con el que colaboro en el área cultural, dedicado a fomentar las relaciones ente nuestro Estado y este país desde diversas ópticas: en lo comercial, en lo cultural, y en lo académico. En consecuencia, ya está convocado un Diplomado sobre negocios entre Veracruz y China, con el afán de facilitar a los empresarios locales el entendimiento del mercado asiático chino, las peculiaridades de sus reglas de trabajo, y, en suma, la mejor manera de abordar al gran dragón asiático y convertirlo en un aliado económico.

#### *II.IV. Los proyectos financiados:*

En el año 2008 he sido directora de un proyecto grupal y responsable de su creación, llamado: “Estética e interculturalidad: Oriente – Occidente”, financiado por el Programa para el Mejoramiento del Profesorado PROMEP para Nuevos Profesores de Tiempo Completo. Este apoyo me ha permitido obtener recursos excelentes para mi trabajo: desde mobiliario para mi cubículo hasta bibliografía traída del extranjero, máquinas de toda clase, apoyo para desplazamientos y otros gastos menores, dotando a mi equipo y a mí de los recursos suficientes para funcionar con autonomía.

Los resultados nos han permitido poner sobre el papel el resumen de un año de investigación individual bajo la férula común del tema propuesto, y cada cual lo ha abordado según su particular área de interés: haikus y literatura mexicana, México virreinal y China, porcelana asiática en el Virreinato de la Nueva España<sup>2</sup>. También ha surgido de este trabajo la página web sobre el proyecto, se tuvo abierto un seminario de investigación de carácter mensual, se realizaron actividades varias para promocionar la historicidad de las relaciones interculturales entre China y Occidente -como el evento reseñado en el Museo de Antropología de Xalapa-, se impartieron conferencias, y se hicieron viajes para intercambiar impresiones con otros investigadores. En suma, se barajó un cúmulo de actividades conducentes a la obtención de las metas del proyecto y a la perpetuación del mismo en los años siguientes.

En el mismo año 2008 fui invitada a participar como investigadora en el Proyecto: *Transculturalidad, mestizaje y globalización en el arte de la Época Contemporánea. Oriente-Occidente*, liderado por la Dra. Eva Fernández del Campo Barbadillo, y financiado por la Universidad Complutense de Madrid a través de su convocatoria *Plan Convocatoria Proyectos Complutense 2007, Eje A (PR1/08-15921-A)*, con la inmensa fortuna de que le ha sido otorgado un segundo y más destacado financiamiento entre los años 2009 a 2011 por los fondos I + D + I del Ministerio de Educación y Ciencia del gobierno español. Esto supone un espaldarazo a los trabajos de investigación en el área intercultural acerca de Asia y Occidente en suelo iberoamericano.

#### *II.V. Las publicaciones:*

Aparte de las publicaciones que se encuentran en curso, en lo últimos años han visto la luz algunos títulos referentes a mi línea de investigación. El artículo más reciente, que data de diciembre de 2008, tiene por nombre “Panorama intercultural entre el Extremo Oriente y el México Virreinal: Una introducción actualizada” en: *La Nueva Nao: de Formosa a América Latina. Intercambios culturales, económicos y políticos entre vecinos distantes*, publicado por la Universidad de Tamkang, Taiwán. Sin embargo es quizá hasta la fecha mi tesis doctoral llamada *La pintura de paisaje: del taoísmo chino al romanticismo europeo. Paralelismos plásticos y estéticos*, el trabajo más extenso relacionado con mi

---

<sup>1</sup> Se trata de Beijing International Studies University北京第二外国语学院, BISU, y Beijing Foreign Studies University北京外国语大学, BFSU.

<sup>2</sup> Los autores y títulos concretos son los siguientes: de la Dra. Esther Hernández Palacios, “Un modernista mexicano viaja al Japón”; de mi autoría “Panorama intercultural entre el Extremo Oriente y el México Virreinal: Una introducción actualizada”; de la Mtra. Aurora Hernández Vendrell, “La influencia estética de la porcelana china sobre la talavera poblana”.

tema, y el más completo por su largueza y profundidad, publicado por la Universidad Complutense de Madrid en el año 2005. Ese mismo año vio la luz otro artículo que reza: “Goro Nagano. El mundo de los contrarios en el arte del Japón actual”.<sup>1</sup>

#### *II.VI. La difusión del conocimiento:*

Las conferencias son un excelente medio de difusión del conocimiento, y tienen lugar en espacios diversos, ya sea en medios académicos, ya sea en eventos populares. Convencidas de la necesidad de acercar al público la cuestión comparativa entre China y México, en el año 2008 la Dra. Sara Ladrón de Guevara, -directora del Museo de Antropología de Xalapa- y yo organizamos una mesa redonda titulada “México - China: dos miradas, dos culturas”, en el Museo de Antropología de Xalapa MAX, para poner a todos los interesados al corriente de las semejanzas casuales o no entre ciertos aspectos artísticos y culturales de China y de México. En la mesa estuvieron invitados dos expertos de renombre, que llegaron de Ciudad de México<sup>2</sup>.

Asimismo he participado con numerosas conferencias en foros nacionales y extranjeros, siempre encaminada a difundir las investigaciones realizadas y a compartir el conocimiento acumulado en estos años. Los temas prioritarios tratados en los últimos tres años son los siguientes: *El libro y la imprenta en China: de su nacimiento a su expansión en Occidente* en la Biblioteca Histórica La Fragua de la Benemérita Universidad de Puebla, BUAP (2009); *Panorama intercultural entre el Extremo Oriente y el México Virreinal: una introducción actualizada*, en el XI Seminario Internacional sobre América Latina y China: Globalización y Nacionalismo en Asia Oriental y América Latina, UNAM: Centro de Investigaciones sobre América Latina y el Caribe (2008); *Romanticismo y estética oriental: comparativa a través de la pintura de paisaje*, para el Centro de Estudios de Asia y África de El Colegio de México COLMEX (2008); conferencia dentro del Taller de Lectura de la Facultad de Química Farmacéutica Biológica de la Universidad Veracruzana con el título de: *El libro chino: orígenes, desarrollo y presente* (2008); *De la semejanza a la influencia: China y el México prehispánico y virreinal*, y *China: introducción a su cultura milenaria*, para la mesa redonda “México - China: dos miradas, dos culturas”, en el Museo de Antropología de Xalapa MAX, Veracruz (2008); conferencia *Leibniz y China: aportaciones filosóficas e interculturales*, para la experiencia educativa del Área terminal de filosofía del conocimiento y metafísica, de la Facultad de Filosofía de la Universidad Veracruzana (2007).

#### *II.VII. Otros aspectos a resaltar:*

En reconocimiento a mi capacidad de investigación, desde el año 2006 soy Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México SNI – CONACYT. En el año 2006 recibí un Apoyo del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes FONCA de México, mediante su *Fondo de Fomento a Proyectos y Coinversiones Culturales para trayectoria superior a cinco años*, para otro proyecto de trabajo con libro incluido.

Soy parte de los siguientes Bancos de Datos:

- Banco de Expertos de Casa Asia, en Barcelona, España  
[http://www.casaasia.es/GestorPeticones?aplicacion=negocio&origen=buscador\\_expertos&destino=expertos\\_resultados](http://www.casaasia.es/GestorPeticones?aplicacion=negocio&origen=buscador_expertos&destino=expertos_resultados)
- Banco de datos académico del Observatorio Iberoamericano de Asia – Pacífico:  
<http://www.iberoasia.org/>
- RedIEX: Red de Investigadores Españoles en el Extranjero: <http://www.rediex.es/>

---

<sup>1</sup> En: revista *QADRO* de Arte y Literatura del Instituto de Artes Plásticas de la Universidad Veracruzana, n° 3, marzo de 2005.

<sup>2</sup> En concreto, la Dra. Walburga Wiesheu y el Dr. Cutberto Hernández.

## II.VIII. Proyección:

Mi trabajo actual sigue desplegándose en la misma línea de investigación. Hoy por hoy mi intención es llevar a cabo a corto y a largo plazo las siguientes acciones:

- a. Ampliar mi página web académica y gratuita sobre el tema
- b. Hacer más publicaciones
- c. Crear un seminario de investigación sobre el tema
- d. Registrar el Cuerpo Académico en Estética con el que vengo trabajando periódicamente desde hace tiempo
- e. Crear de red nacional de expertos sobre el tema
- f. Obtener de recursos de financiamiento externo

## III. COMENTARIOS FINALES

La labor llevada a cabo en estos años me ha permitido profundizar en las razones históricas y culturales que permitieron y que limitaron los contactos interculturales entre Oriente y Occidente, sobre todo de los siglos XIII al XIX. Las publicaciones surgidas a raíz de ello son la prueba más clara de la metodología con la que se ha venido laborando, de los descubrimientos e hipótesis forjados, de las consideraciones y observaciones que el tema amerita, tratando siempre de actualizar la información vertida en los textos, manejando fuentes de prestigio y documentos destacados.

Es notorio que los productos escritos –artículos, libro- como consecuencia de esta investigación tienen un impacto preferencial en la comunidad académica, sin embargo la difusión y vinculación social de este trabajo nunca ha sido soslayada, de modo que el público general pueda digerir los conceptos de interculturalidad y estética –aterizados en el caso concreto de Oriente y Occidente- mediante conferencias, una web gratuita, y otras actividades patentes en el evento que se desarrolló en el Museo de Antropología de Xalapa.

En vista de las aportaciones y resultados obtenidos podemos afirmar que esta línea de investigación es muy productiva y sugerente; en México se necesitan más expertos en la materia que ayuden a amplificar los aspectos interculturales no sospechados, o aquéllos que todavía permanecen poco claros o que están dando nuevos frentes de trabajo: sirva de muestra la vinculación entre los libros sobre Asia y la imagen de China en los siglos XVII y XVIII<sup>1</sup>, conectándolo especialmente con el ambiente cultural que nos afecta de manera más inmediata, esto es, el del México virreinal, y que a raíz de otras investigaciones recientes<sup>2</sup> puede desvelar sorpresas muy interesantes.

El trasiego de mercancías orientales y occidentales a través de las rutas de las naos ya ha sido abordado por expertos en diversos países<sup>3</sup>, sin embargo se ha acotado brevemente la sintomatología intercultural que se dio en la Nueva España y que produjo cambios sustanciales en la *estética de lo cotidiano* de aquel entonces, arraigando incluso en algunas costumbres populares. Es aquí donde se pueden hacer mayores

---

<sup>1</sup> Es bastante reciente y aclarador el libro *China on Paper. European and Chinese Works from the Late Sixteenth to the Early Nineteenth Century*, ed. de Marcia Reed y Paola Demattè, Los Angeles, Getty Research Institute, 2007, o la tesis doctoral de Francisco Manuel de Paula Nogueira Roque de Oliveira: *A construção do conhecimento europeu sobre a China, c. 1500 – c. 1630, Impressos e manuscritos que revelaram o mundo chinês à Europa culta*, Barcelona, tesis doctoral del Dpto. de Geografía de la Universidad Autónoma de Barcelona, marzo 2003.

<sup>2</sup> En especial, léase de Déborah Oropeza Keresey: *Los “indios chinos” en la Nueva España: la inmigración de la nao de China, 1565 – 1700*, México, Centro de Estudios Históricos, El Colegio de México, 2007. Está por estudiar en profundidad lo que la autora revela en pocas páginas: las implicaciones culturales y artísticas de la presencia de asiáticos en suelo mexicano en este periodo, objeto en el pasado de hipótesis y artículos, y que bien merece un libro determinante. Trabajos como el de Julieta Ávila Hernández: *El influjo de la pintura china en los enconchados de la Nueva España*, México, Instituto Nacional de Antropología e Historia, 1997, son incompletos si bien sientan antecedentes destacados a tomar en cuenta. También recomendamos: GONZÁLEZ GALVÁN, Manuel: “Influencias asiáticas en el arte colonial americano”, en: *La expansión hispanoamericana en Asia*, FCE, México 1980.

<sup>3</sup> Puede consultarse, SIERRA DE LA CALLE, Blas: *Vientos de Acapulco. Relaciones entre América y Oriente*, Museo Oriental de Valladolid, Junta de Castilla y León, y Caja España editores, Valladolid 1991.

aportaciones: averiguando el impacto que se dio en el mundo intelectual por un lado, y en la vida cotidiana por el otro.

Es claro que para poder proseguir en el campo de los estudios interculturales que vinculen al Extremo Oriente con Europa y con México, se deben formar estudiantes con cursos o seminarios específicos que todavía no están insertos en el plan de estudios de nuestra universidad. En este sentido un panorama histórico se convierte en el medio idóneo para abordar el tema a tratar, combinado con proyectos financiados de investigación, además de mayor adquisición de fondos bibliográficos, nuevos encuentros sobre el tema, apoyos que permitan la incorporación de viajes y estancias de corte académico, y todas aquellas actividades conducentes a la implementación de un verdadero grupo de trabajo continuado, renovador, que insufla nuevos bríos a un aspecto cultural de la historia mundial que sigue teniendo pocos expositores en nuestro país, y que es un medio valioso para entender nuestro presente cultural y las consecuencias de la interrelación con el Otro.

La **Dra. Maite González Linaje** es investigadora del Instituto de Artes Plásticas de la Universidad Veracruzana. La Dra. cursó su doctorado en Bellas Artes en la Universidad Complutense de Madrid, España. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México.

## La Capacitación en la Industria Maquiladora en H. Matamoros, Tam.

Lilia Guerra Aguilar MAE<sup>1</sup> y MGC. Jesús Argüello Castillo<sup>2</sup>

**Resumen—** La industria maquiladora predomina en la región de Matamoros, y a pesar de tener más de cuatro décadas de haberse instalado la primera maquiladora, se desconocen aspectos importantes como es la capacitación. Por lo que para conocer la forma en que llevan a cabo todas las acciones referentes a la misma, nos dimos a la tarea de realizar esta investigación.

Generalmente la información escrita acerca de cómo se debe capacitar al personal la encontramos en bibliografía del vecino país del norte; si bien es cierto que existen autores como Arias Galicia, Reza Trosino, Rodríguez Estrada y Siliceo entre otros, que incluyen en sus obras amplios apartados acerca del tema o bien obras completas referentes a lo mismo, también es cierto que no nos ha llegado al menos un libro, que trate el tema que nos ocupa y que es la capacitación en la industria maquiladora. Esta investigación ha sido de beneficio para los estudiantes y para los profesores que imparten asignaturas relacionadas con este tema, ya que ahora con los resultados obtenidos y su difusión, se conoce la forma de cómo se lleva a cabo esta importante función en la industria de la región, y así se puede enfocar su esfuerzo preparando a los estudiantes en lo que realmente está demandando el sector productivo.

*Palabras claves—*Capacitación, industria, maquiladora, matamoros.

### I. INTRODUCCIÓN

En este documento damos a conocer los resultados de la investigación cuyo título se ha mencionado arriba, y que su realización fue motivada por los objetivos que se mencionan enseguida.

Objetivo general:

- Conocer cómo se realiza la capacitación de los trabajadores en la industria maquiladora en Matamoros, Tamaulipas.

Objetivos particulares:

- Conocer cómo determinan sus necesidades de capacitación.
- Conocer el grado de cumplimiento de los requisitos legales ante la STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social).
- Conocer cómo se lleva a cabo la inducción.
- Conocer el grado de cumplimiento de sus planes y programas de capacitación.
- Conocer el papel del sindicato con respecto a la capacitación de sus agremiados.

Se dan a conocer las dificultades que se tuvieron para la realización de la investigación y de los resultados obtenidos en la misma, así como conclusiones y recomendaciones.

---

<sup>1</sup> Lilia Guerra Aguilar MA es Profesora de Administración en el Instituto Tecnológico de Matamoros, Tamaulipas, México. [liliaguerra@hotmail.com](mailto:liliaguerra@hotmail.com) (autor corresponsal)

<sup>2</sup> El MGC. Jesús Argüello Castillo es Profesor de la especialidad de la carrera de Administración en el Instituto Tecnológico de Matamoros, Tamaulipas, México. [jargc@prodigy.net.mx](mailto:jargc@prodigy.net.mx)



## II. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

### *Reseña de las dificultades de la búsqueda*

Cuando se tomó la decisión de llevar a cabo la investigación, se invitó a participar a los alumnos del grupo de Administración del Capital Humano I, del semestre Enero-Junio/2008, para realizar la aplicación de la encuesta y de las entrevistas; aceptaron participar un total de 18 alumnos.

Para recabar la información se siguió el procedimiento que se menciona a continuación: a la mayoría de las empresas de la muestra se les hizo la solicitud por teléfono, para que nos permitieran aplicar los cuestionarios y/o realizar las entrevistas, cosa que aceptaron las empresas.

Cabe mencionar que en algunas empresas se dejó el cuestionario y se tuvo que acudir en varias ocasiones porque o no se tenía lista la información o se les había extraviado el formato y se debía entregar uno nuevo. Los estudiantes estuvieron acudiendo hasta que recogieron los cuestionarios y llevado a cabo las entrevistas.

Se eligió una muestra de 32 empresas, equivalente al 20% de la población, según el catálogo de empresas que consta de 160.

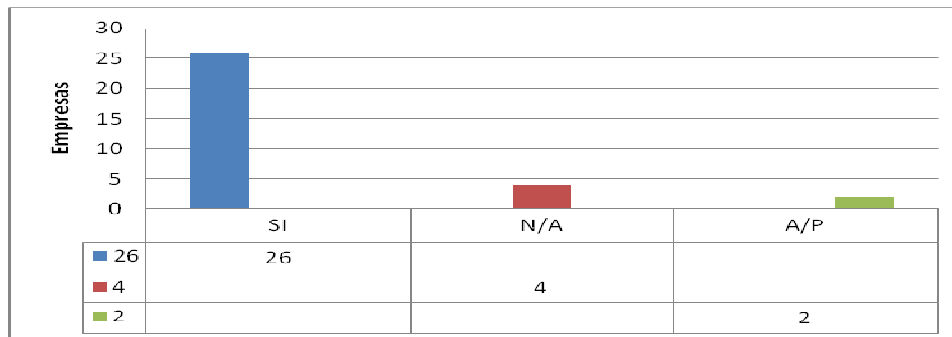
## III. COMENTARIOS FINALES

### *Resumen de resultados*

El objetivo general se cumplió en un 100%, ya que la información obtenida a través de la encuesta y las entrevistas nos muestran cómo se lleva a cabo la capacitación de los trabajadores en la industria maquiladora en Matamoros, Tamaulipas.

En cuanto a los objetivos particulares, damos a conocer su resultado.

El 81% de los encuestados determina sus necesidades de capacitación utilizando: la evaluación del desempeño, la observación, los cuestionarios y las listas de verificación; el 6% utiliza sólo alguno de estos medios, sin especificar cuál de ellos; y el 13 % no utiliza estos medios para la detección de necesidades de capacitación. La información se presenta en la gráfica No. 1.



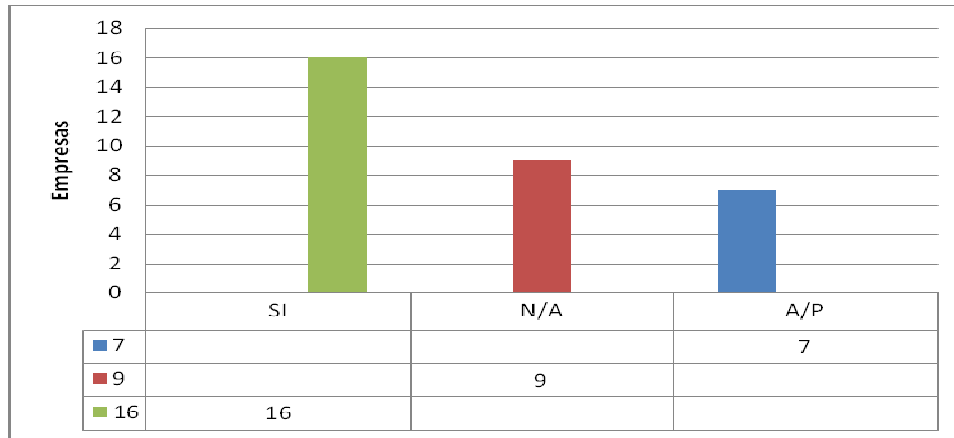
Gráfica No. 1.- Detección de necesidades de capacitación.

El 100% de la muestra, declaró estar cumpliendo con lo estipulado por la STPS; sin embargo al realizar el análisis de la información se detectó que un 9% no cumple al 100% con las disposiciones legales.

En las entrevistas realizadas, el 100% de la muestra dio a conocer de manera general su proceso de inducción: bienvenida abarcando el giro de la empresa y su actividad principal; curso de higiene y seguridad con video; políticas de la empresa y recorrido por la planta; presentación con su jefe inmediato si es de confianza y si es sindicalizado con su supervisor.

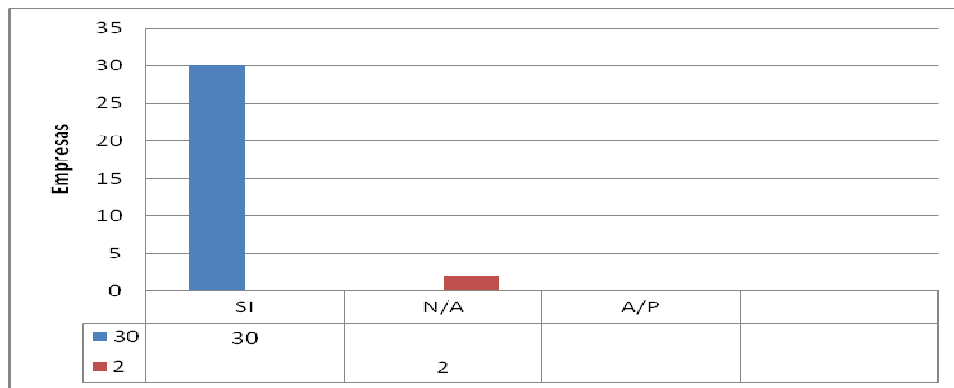
El 100% de las empresas encuestadas cuentan con plan y programas de capacitación.

En el 50% de las empresas el plan tiene una duración máxima de cuatro años, en el 22% esto aplica parcialmente y el 28% declaró que esta situación no aplica ya que a veces a los dos años ya se cambió el plan inicial. En la gráfica No. 2, podemos ver esta información.



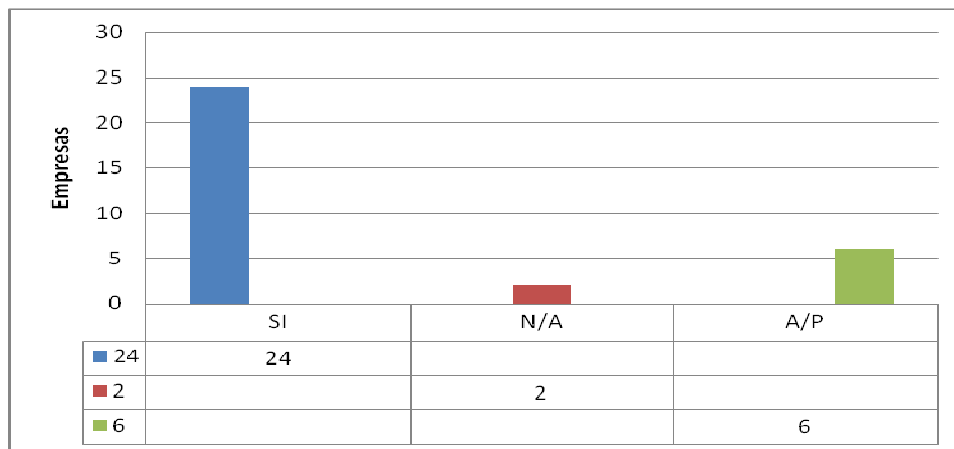
Gráfica No. 2.- Duración del plan de capacitación.

El 94% de los encuestados dio a conocer que su plan se realiza por etapas, mientras que el 6% señala que no lo llevan a cabo de esa forma. En la gráfica No. 3 podemos ver lo que aquí se escribe.



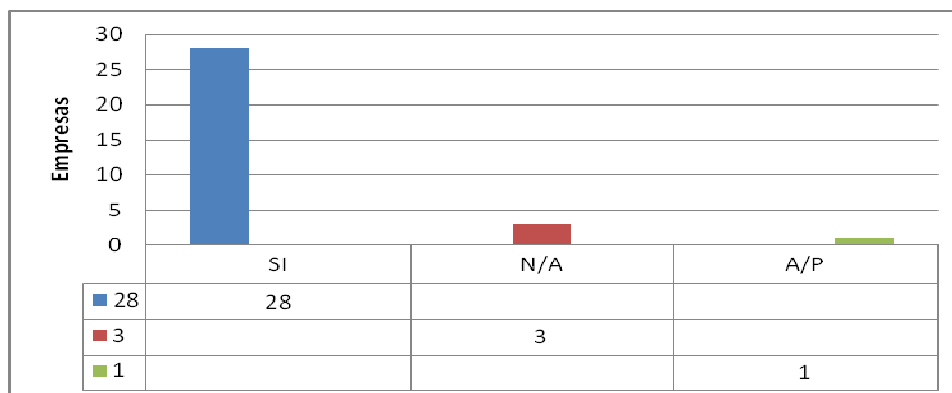
Gráfica No. 3.- Etapas del plan de capacitación.

De la muestra tomada, el 75% menciona que su plan abarca a todos los trabajadores de todos los niveles de la empresa, el 19% que aplica parcialmente y el 6% dice que su plan es sólo para personal de confianza. Se agrega la gráfica No. 4 para su representación.



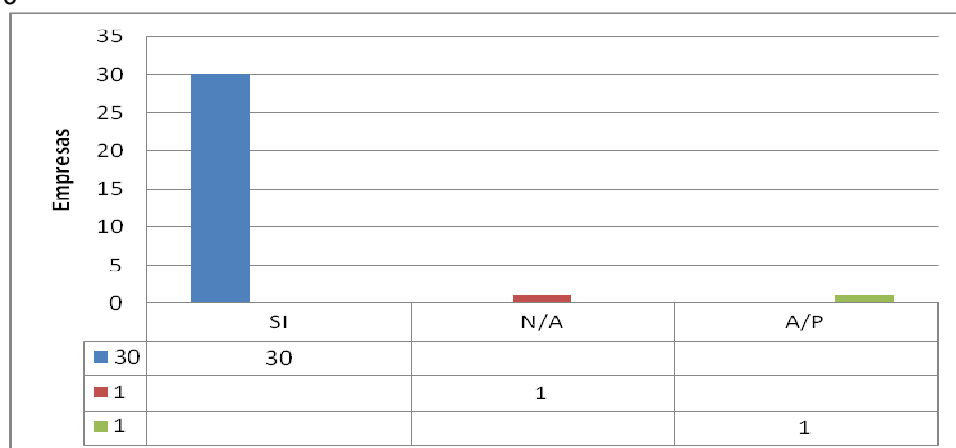
Gráfica No. 4.- Alcance del plan de capacitación.

El 88% dio a conocer que la elaboración de su plan y programas de capacitación, es producto de los resultados del diagnóstico de necesidades, el 3% dice que parcialmente esto se cumple y el 9% elabora su plan arbitrariamente. En la gráfica 5 podemos apreciar esta información.



Gráfica No. 5.- Elaboración del plan y programas de capacitación según diagnóstico,

El 94% de los encuestados menciona que sus planes y programas están autorizados por la STPS, el 3% dice que aplica parcialmente y el 3% restante no los tiene autorizados, como lo podemos ver en la gráfica No. 6



Gráfica No. 6.- Planes y programas autorizados por la STPS.

El 97% de la muestra tiene sus registros según lo estipulado por la STPS y el 3% no conserva registros en sus archivos.

Se trató de conocer el papel del sindicato con respecto a la capacitación de sus agremiados, a través de la realización de entrevistas; pero el 100% de los entrevistados es personal no sindicalizado, por lo que se negaron a opinar al respecto; se recogieron algunas declaraciones de operadores y de manera general mencionaron que los delegados casi nunca los apoyan en nada.

#### Conclusiones

Los resultados demuestran la necesidad de continuar realizando este tipo de trabajo y difundirlos, ya que damos por hecho que en las empresas del sector privado las cosas marchan a la perfección. Es indispensable que en las áreas de recursos humanos se contrate personal que conozca y aplique los lineamientos acerca de la capacitación, los de la empresa y los que establece la autoridad federal que es la STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social). Fue quizás inesperado el haber encontrado que haya

empresas que no tienen un plan de capacitación, que no realizan detección de necesidades y que algunas de ellas sólo capacitan determinados niveles jerárquicos.

#### *Recomendaciones*

Los investigadores interesados en continuar nuestra investigación podrían concentrarse en el factor que se relaciona directamente con la detección de necesidades de capacitación y la elaboración de los planes y programas de capacitación y su influencia en la productividad del personal. Podríamos sugerir que hay un abundante campo todavía por explorarse, y que algunos académicos realizando estadías podrían obtener información valiosa y digna de ser difundida entre los estudiosos del tema y los estudiantes interesados en involucrarse en la investigación.

#### **IV. REFERENCIAS**

Arias Galicia, F. y V. Heredia Espinosa. "Administración de recursos humanos: para el alto desempeño".—5ª. Ed. – México: Trillas, 1999.

Reza Trosino, J.C. "Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones". – 1ª. Ed. – México: Panorama editorial, 1995.

Rodríguez Estrada, M. y H. Austria Torres. "Formación de instructores". – 1ª. Ed. – México: Mc Graw Hill, 1999.

Siliceo, A. "Capacitación y desarrollo de personal". -- 3ª. Ed. – México: Editorial Limusa, 1997.

La **M.A.E. Lilia Guerra Aguilar** es profesora de la Licenciatura en Administración y de la Ingeniería en Gestión Empresarial en el Instituto Tecnológico de Matamoros, Tamaulipas, México. Terminó sus estudios de postgrado en administración de empresas en la Universidad Autónoma del Noreste de Saltillo, Coahuila, México. Ha escrito cinco manuales de prácticas para la licenciatura en administración. Es académica certificada en administración, por ANFECA (Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración).

El **M.G.C. Jesús Argüello Castillo** es profesor de la Licenciatura en Administración desde hace tres años en el Instituto Tecnológico de Matamoros. Anteriormente, se desempeñaba en la misma institución como profesor de matemáticas en las carreras de ingeniería. Terminó sus estudios de postgrado en administración de empresas en la Universidad Autónoma del Noreste de Saltillo, Coahuila, México; y la maestría en gestión de la calidad, en el centro de excelencia de la Universidad Autónoma de Tamaulipas. Su carrera profesional es licenciatura en matemáticas, por la Universidad Autónoma de Nuevo León.

## Ejecutivos expatriados: Contraste con un marco conceptual

Dra. Eira López Fernández<sup>1</sup>, Dra. María Pilar Acosta Márquez<sup>2</sup> y Dra. Eva Luz Espinoza Priego<sup>3</sup>

**Resumen**— Este artículo ofrece un marco de referencia sobre los ejecutivos expatriados en empresas Multinacionales (MNCs). Precisaré la problemática que enfrentan, así como se delineará el perfil deseado de dichos ejecutivos. Es pertinente establecer las características de estos ya que deben cumplir con su trabajo fuera del país de origen, en un entorno diferente que les afecta de forma directa. Además, se definirá, clasificará y resaltaré la importancia en el mundo empresarial. Finalmente, se expondrán los factores a reflexionar para seleccionarlos y prepararlos correctamente para cada asignación.

**Palabras claves**— Ejecutivo expatriado, recursos humanos internacionales, multinacionales, selección y preparación.

### Introducción

Los ejecutivos expatriados son recursos humanos que juegan un papel importante en el desarrollo de actividades de empresas distribuidas en todo el mundo, como es el caso de las empresas Multinacionales (MNCs). Ellos ocupan puestos claves que permiten el flujo de información entre filiales y la matriz; desarrollan proyectos especiales, establecen sistemas de trabajo, transmiten la cultura corporativa, realizan la transferencia de tecnologías y mantienen el control de las operaciones que deben armonizar a nivel mundial. De ahí la necesidad de seleccionar y preparar adecuadamente al ejecutivo; establecen sistemas de trabajo, transmiten la cultura corporativa, realizan transferencia de tecnologías y mantienen el control de las operaciones que deben armonizar a nivel para que realice sus funciones.

### Descripción del Método de Investigación

La muestra está integrada por 20 entrevistas realizadas a ejecutivos expatriados provenientes de 10 nacionalidades distintas, 18 son hombres y dos mujeres que oscilan en un rango de 30 a 60 años. Dada la cercanía con sus países de procedencia, se clasificaron en grupos geográficos, como: europeos, norteamericanos y latinoamericanos. Todos ellos ocupan puestos en nivel directivo, además de controlar las actividades dentro de la filial mexicana. La experiencia de expatriación es limitada, debido a que es la primera expatriación formal que se les asigna. Finalmente, cumplen con la condición de permanencia en el país de destino, según lo establecido en su contrato.

Se pretende dar énfasis a la experiencia como “expatriado”, entendiendo el término como *“Un expatriado es aquel ejecutivo cuyas competencias profesionales han sido probadas en su desempeño laboral y que tiene la disposición personal de trasladarse a desempeñarlas a otro país durante un tiempo mínimo de 2 años exigidos por la MNC, por medio de contrato de trabajo. Además, exteriorizar o desarrollar conductas, comportamientos y habilidades que le permitan, a él y su familia, adaptarse e*

---

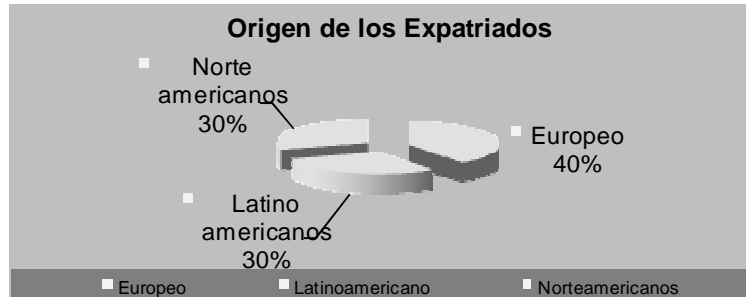
<sup>1</sup> Dra. Eira López Fernández es profesora e investigadora del Instituto de la Contaduría Pública en la Universidad Veracruzana, zona Xalapa. [eira\\_fernandez@usa.net](mailto:eira_fernandez@usa.net)

<sup>2</sup> Dra. María Pilar Acosta Márquez es profesora e investigadora del Instituto de la Contaduría Pública en la Universidad Veracruzana, zona Xalapa. [pilar\\_acosta@usa.net](mailto:pilar_acosta@usa.net)

<sup>3</sup> Dra. Eva Luz Espinoza Priego es profesora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, zona Xalapa, [evaluze@hotmail.com](mailto:evaluze@hotmail.com)

*integrarse en un nuevo entorno, a pesar de la complejidad que éste puede llegar a presentar”.*(López, 2004)

Por lo tanto, la nacionalidad para efectos de este trabajo, se considera como aquella que fue obtenida por la cultura de formación del expatriado y no estrictamente por la nacionalidad legal o por el lugar de nacimiento del mismo. Según este criterio se ponderan tres áreas geográficas: europeos, latinoamericanos y norteamericanos (EU y Canadá).



**Figura 1. Grupos de expatriados de acuerdo con su nacionalidad de origen**  
Fuente: Elaboración propia

El resultado del estudio de las veinte entrevistas fue de 1932 códigos, los cuales presentan diferentes frecuencias, dando la pauta para identificar los puntos con más repercusión en los expatriados.

La investigación realizada por López (2004) tuvo como propósito validar la teoría en el campo de trabajo sobre la expatriación. La primera intención fue sólo certificar la existencia de procesos formales en cada una de las etapas de la expatriación, información que no pudo ser verificada como marca la teoría encontrando algunos hallazgos importantes con respecto al proceso de expatriación. Sin embargo, el estudio y la información proporcionada por todos los ejecutivos participantes desbordó la idea inicial y permitió llegar a otras conclusiones interesantes para los expatriados.

A continuación se presentan dichas conclusiones antecedidas por los cuestionamientos utilizados.

*1. ¿Hasta qué punto los programas de selección y preparación que existen, son experimentados como suficientes y válidos por los ejecutivos asignados a dirigir una MNC en México?*

Se determinó que el expatriado se ve auto motivado para la realización de su trabajo, presentando habilidades y relacionales sociales de forma permanente, por medio de las cuales logra adaptarse con mayor facilidad al entorno de negocios. La presencia de un comportamiento abierto y sensible hacia los cambios que se le presentaron fue fundamental para continuar con su asignación. Existe un fuerte sentimiento de éxito marcado por los resultados obtenidos en su trabajo, por su permanencia en el país de destino durante su expatriación, además de satisfacer las expectativas deseadas por la matriz.

La selección de los expatriados se realizó por invitación personal y designación directa. En ninguno de los casos, se tuvo claro el proceso por el que ellos fueron elegidos, entre muchos otros que podrían haber cubierto el perfil. La preparación recibida se ciñó a ciertas indicaciones logísticas, para ubicarse en la ciudad y con todos los servicios necesarios (casa, transporte; escuelas, compra, etc.). Otro tipo de conducción fue la referida al idioma, habiendo recibido incipientes nociones de español para él o ella y

su familia. Finalmente, se identificó que las actividades realizadas por los expatriados, no fueron monitoreadas por ningún mentor que facilitara su proceso de adaptación al trabajo.

1. *¿Qué factores en el entorno mexicano, han sido percibidos como positivos por los ejecutivos expatriados, en el desempeño de su trabajo profesional, independientemente de su nacionalidad o el origen de la MNC?*

Para tal efecto, se analizaron los resultados por grupos, con el fin de obtener por cada uno de ellos los rasgos que se percibían positivos de la cultura mexicana. Las respuestas se encuentran en orden de importancia basándose en lo expresado por ellos mismos. Sus percepciones fueron clasificadas en cuatro temas específicos: el trabajo en equipo, la participación de la mujer e impacto en el trabajo; las repercusiones de la educación continua y la importancia que tienen las relaciones personales dentro del trabajo, para que éste se lleve a cabo correctamente.

EXPATRIADOS EUROPEOS	EXPATRIADOS NORTE-AMERICANOS	EXPATRIADOS LATINO-AMERICANOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo continuo</li> <li>• Participación femenina bien aceptada</li> <li>• Educación continua por los buenos resultados que ofrecen</li> <li>• Interacción personal factor fundamental para un crecimiento laboral y social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Mujeres ayudan a la coerción de los trabajadores</li> <li>• Educación continua por necesidad pero buena respuesta en el trabajo</li> <li>• Interacción personal laboral considerada correcta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo mejores resultados a pesar de ciertas limitaciones</li> <li>• Mujeres, base fundamental para la estabilidad de los empleados</li> <li>• Educación continua no explícita, pero bien utilizada</li> <li>• Interacción personal vital, para el buen desarrollo de actividades</li> </ul>

**Tabla 1. Aspectos culturales facilitadores para el trabajo**

Fuente: Elaboración propia

3. *¿Existen diferencias en las experiencias de los grupos geográficos a los que pertenecen los ejecutivos expatriados, respecto a sus valores profundos que les han motivado a aceptar su cargo?*

Cada uno de los grupos exteriorizó algunos valores profundos que les motivaron a aceptar la asignación en México, presentando una gran diversidad de motivos, como se puede observar en la tabla que a continuación se presenta.

En este estudio se pone de manifiesto el valor del expatriado para el éxito de la asignación, además de que el peso de la expatriación recae directamente en él o ella. Los resultados favorables que se obtuvieron dependieron del comportamiento, habilidades y destrezas del individuo. Con respecto a la utilización de procesos de selección o preparación para cada uno de los expatriados, se determinó que en todos los casos fueron poco claros. La falta de preparación adecuada pudo provocar resultados

erróneos, además de perder de vista aspectos favorables de la asignación. La mínima comprensión de la cultura mexicana y del entorno limitó las oportunidades de crecimiento profesional y personal.

EXPATRIADOS EUROPEOS	EXPATRIADOS NORTE-AMERICANOS	EXPATRIADOS LATINO-AMERICANOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Iniciativa de aprendizaje</i></li> <li>• <i>Adecuación de estilos de gestión</i></li> <li>• <i>Educación continua en el trabajo</i></li> <li>• <i>Comprensión de diferencias y tomar ventaja de las mismas</i></li> <li>• <i>Manejo del idioma adecuado, interés en aprenderlo</i></li> <li>• <i>Rápida adaptación e integración al medio</i></li> <li>• <i>Interés en aspectos culturales</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Motivación por remuneraciones</i></li> <li>• <i>Cultura de la eficiencia en el trabajo</i></li> <li>• <i>Exportación de modelos de trabajo</i></li> <li>• <i>Bajo manejo del idioma</i></li> <li>• <i>Poca interacción con el medio</i></li> <li>• <i>Mínima adaptación e integración al entorno de trabajo</i></li> <li>• <i>Visión en el futuro (plan de pensiones, jubilación)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bienestar familiar</i></li> <li>• <i>Interés por mejorar su situación laboral y la de su equipo de trabajo</i></li> <li>• <i>Cumplimiento de objetivos fijados previamente</i></li> <li>• <i>Manejo del idioma con diferencias en significados</i></li> <li>• <i>Cercanía geográfica vs. similitudes culturales</i></li> <li>• <i>Adaptación e integración adecuada</i></li> <li>• <i>Interés en el desarrollo educativo familiar</i></li> </ul>

**Tabla 2. Valores profundos que motivaron la expatriación a México**

Fuente: Elaboración propia

La participación de expatriados de diferentes nacionalidades, enriqueció el proceso de expatriación, permitiendo conocer su percepción sobre México y la forma de hacer negocios. Información valiosa que será utilizada para futuras investigaciones. La desatención en aspectos familiares no se cuidó correctamente dejando al ejecutivo una carga de actividades por resolver. Se observó un nulo aprovechamiento de la experiencia de ellos en México, en beneficio de la MNC o de futuros expatriados.

En ningún caso se documentaron las experiencias, dejando para cada uno de ellos la riqueza de sus vivencias. Todo este cúmulo de errores hizo que los ejecutivos expatriados, mostraran poco sentido del compromiso para con las empresas MNCs, entrando en una dinámica de desgaste, por la insatisfacción que les causó sentirse desvalidos y poco cuidados por la matriz. Debido a eso, sus planes futuros de trabajo, se encaminaban a iniciar proyectos con otras empresas como ejecutivos expatriados, dada su experiencia.

### Conclusiones

En este artículo se pone de manifiesto el valor del expatriado para el éxito de las asignaciones. La identificación de rasgos que pongan de manifiesto sus competencias profesionales y personales, facilitará su selección y preparación en cualquier parte del mundo. Conocer además el tipo de asignaciones para lo que son contratados y enviados al extranjero, ayudará a ubicar el tipo de asignación que se le pueda dar en el futuro.



## V. REFERENCIAS

- Adler, N. J. (1986). *International dimensions of organizational behavior*. Boston: PWS-Kent Publishing.
- Álvarez, L. (1999). Los cien años del filósofo Gadamer, EL PAIS
- Anastasi, A., & Urbina S. (1998). *Test Psicológicos*. México: Prentice Hall.
- Arthur, W. Jr., & Bennett, W. Jr. (1995). The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute . *Personnel Psychology*, 48 (1), 99 (16).
- Ball, D. A. M. W. H. Jr. (1996). *International Business - The Challenge of Global Competition*. USA: IRWIN.
- Baruch, Y. & Altman, Y. (2002). Expatriation and Repatriation in MNCs: A Taxonomy. *Human Resource Management*, 41(2), 239-259.
- Black, J. S. & Stephens, G.K. (1989). The influence of the Spouses on American Expatriate Adjustment in Overseas Assignment. *Journal of Management* , 15(4), 525-544.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, 277-294.
- Black, J. S., & Gregersen Hal B. (1992). Serving Two Masters: Managing the Dual Allegiance of Expatriates Employees. *Sloan Management Review*, 33(4), 61-80.
- Black, J. S; Gregersen, H. B. & Mendenhall, M. E. (1992). Toward a theoretical framework of repatriation adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 737-761.
- Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1999). The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, 77(2), 52-61.
- Black, J. S; Morrison, A. J. & Gregersen, H. B. (1999). *Global Explorers - The Next Generations of Leaders*. London: Routledge.
- Black, S. J., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E., & Stroh, L. K. (1999). *Globalizing People Through International Assignment*. U.S.A.: ADDISON-WESLEY.
- Bonache, J. (1998). Encuestas sobre las políticas de expatriación de las multinacionales españolas. *Capital Humano*, (114), 36-45.
- Boyacigiller, N., & Adler, N. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of Management Review*, 16(2), 262-290.
- Brewster, C. (1991). *The Management of Expatriates*. London: Kogan.
- Cañal, Ma. J. (1998). *Ejecutivos Globales, por las nubes*. EXPANSION. México, D.F.
- Chen, T. T. Y. (2001). Ethics control mechanism: A comparative observation of Hong Kong companies. *Journal of Business Ethics*, 30(4), 391-400
- Choi, I. N. R. E. N. A. (1999). Causal attribution across cultures: Variation and universality. *Psychological Bulletin*, 125(1), 47-63.
- Copeland, L. & Griggs, L. (1985). *Going International*. New York: Random House.
- Creswell, J. W. (1994). *Research Design - Qualitative & Quantitative Approaches*. United States of America: SAGE Publications, Inc.
- Engle, A. D., Mendenhall, M. E., Powers, R. L., & Stedham, Y. (2001). Conceptualizing the global competency cube: a transnational model of human resource. *Journal of European Industrial Training* , 346.
- Forster, N. (2000). The Myth of the "international manger". *International Journal of Human Resource Management*, 1(11), 126-142.
- Fukuda, K. J. & Chu, P. (1994). Wrestling with expatriates family problems: Japanese experience in East Asia. *International Studies of Management & Organization*, 24(3), 36.
- Gibson, J. L; Ivancevich, J. M; & Donnelly, J. H. Jr. (1997). *Organizations*. USA: IRWIN.
- Gómez-Mejía, L. R; Balkin, D. B., & Cardy R.L. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall International Ltd: España.

Greer, C. R. & Stephens, G. K. (1996). Employee relations issues for U.S. companies in Mexico. *California Management Review*, 38(3), 121-146.

Gregersen, H. B. & Black, J. S. (1992). Antecedents to commitment to a parent company and foreign operation. *Academy of Management Journal*, 35(1), 65-90.

Gregersen, H. B. & Black, J. S. (1990). A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments. *Group & Organization Studies*, 15(4), 461-486.

Harvey, M. & Wiese, D. (1998). The dual-career couple: Female expatriates and male trailing spouses. *Thunderbird International Business Review*, New York, 40(4), 359-388.

Harvey, M. G. (1981). Repatriation of corporate executives: An empirical study. *Journal of International Business*, 20(1), 131-144.

Hood, J. N. (1994). Patterns of differential assimilation and acculturation for women in business organizations. *Human Relations*, 47(2), 159-181.

Jacobs, P. (1998). Cross-Cultural connection. *InfoWorld (IFW)*, 20(19), 110-111.

Selection. *Handbook of Intercultural Training*, 81-105.

Kras, E. (1991). *Management in Two Cultures: Bridging the gap between U.S. and Mexican Managers*. Intercultural Press: Yarmouth, ME.

Kras, E. (2000). The viable future of Mexico and Latin America: A new business paradigm. *International Journal of Public Administration*, 23(5-8).

Lanier, A. (1979). Selecting and preparing personnel for overseas transfers. *Personnel Journal*, 58, 42-46.

Laurent, A. (1983). The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management. *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2), 75-96.

Lipman-Blume, J. *Female Leadership In Formal Organization: Must the Female Leader Go Formal?*

Locke, L. F. (1987). *The Process of Social-Science Research*. SAGE: California, USA.

López, F.E. (2004). "La Experiencia de expatriados en multinacionales europeas, norteamericanas y latinoamericanas en México". ESADE, Barcelona, España.

Marmer Solomon, C. (1994). Staff selection impacts global success. *Personnel Journal*, 88-101.

Martín, I. (1999). La formación intercultural en la gestión de expatriados. Recuperado el 10 octubre 2007 del sitio <http://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=444>

McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1987). Do good or poor performance leave? A meta-analysis of the relationship between performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 744-762.

Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The Dimensions of Expatriates Acculturation: A Review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39-47.

Mendenhall, M., & Oddou, G. (1998). *The Overseas Assignment: A Practical Look*. Business Horizons; Greenwich, 31(5), 78-84.

Mendenhall, M. E. (Oct 15, 1999). On the Need for Paradigmatic Integration in International Human Resource Management. *Management International Review*, 65.

Mendenhall, M. E. & Oddou, G. R. (1991). Succession planning for the 21st century: how well are we grooming our future business leaders? *Business Horizons*, 34(1), 26-34.

Mendenhall, M. E. & Stahl, G. K. (2000). Expatriate Training and Development: Where Do We Go From Here?(Industry Trend or Event). *Human Resource Management*, 39(2-3), 251-266.

Naumann, E. (1992). A conceptual model of expatriate turnover. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 499-531.

Naumann, E., Widmier, S. M., & Jackson Donald W. Jr. (2000). Examining the relationship between work attitudes and propensity to leave among expatriates salespeople. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 227-241

Osborne, D. M. (2000). A network of her own. *Inc Boston*, 22(12), 60-69.

Paik, Y., & Teagarden, M. B. (1995). Strategic international human resource management approaches in the maquiladora industry: a

comparison of Japanese, Korean and U.S. firms. *International Journal of Human Resource Management*, 6(3), 568-588

Pérez-Nieto, L. (2007). *Derecho Internacional Privado. Parte General*. Editorial Harla: México.

Rodriguez, C. A. (1997). Developing expatriates cross-cultural sensitivity: cultures where "your culture's OK" is really not OK. *Journal of Management Development*, 16(9), 690-702.

Roitman Rosenmann, M. (2001). *Los movimientos antiglobalización*. La Jornada, p. 1.

Salkind, N. J. (1999). *Métodos de Investigación*. Prentice Hall: México.

Sanchez, J. J., Spector, P. E., & Cooper, C. L. (2000). Adapting to a boundary less world: A developmental expatriate model. *Academy of Management Executive*, 14(2), 96-106.

Sargent, J., & Matthews L. (1998). Expatriate reduction and Mariachi Circle: Trends in MNC human-resource practices in Mexico. *International Studies of Management & Organization*, 28 (2), 74-96.

Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 3-16.

Scullion, H., & Brewster, C. (2001). The Management of Expatriates: Message from Europe? *Journal of World Business*, 36(4), 346-365.

Seara, M. (2006). *Derecho Internacional Público*. Editorial Porrúa: México.

Segal-Horn, S. (2002). Global firms - heroes or villains? How and why companies globalize. *European Business Journal*, 14(1), 13.

Selmer, J. (1999). Career issues and international adjustment of business expatriates. *Career Development International*, 4(2), 77.

Selmer, J. (2002). The Chinese connection? Adjustment of Western vs. overseas Chinese expatriate managers in China. (Statistical Data Included)(Polling Data). *Journal of Business Research*, 55(1), 41-50.

Selmer, J. (1996). Expatriate or local bosses? HCN subordinates' preferences in leadership behavior. (host-country national subordinates). *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 165-179.

Selmer, J. (1998). Expatriation: Corporate policy, personal intentions and international adjustment. *International Journal of Human Resource Management*, 996.

Selmer, J. (2002). Practice makes perfect? International experience and expatriate adjustment . *Management International Review*, 42 (1), 71-88.

Shay, J. & Tracey, J. B. (1997). Expatriates managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(1), 30-35.

Sinclair, A. (1998). *Doing Leadership Differently - Gender, Power and Sexuality in a Changing Business Culture*. Melbourne University Press: Australia.

Stephens, G. K. & Greer, C. R. (1995). Doing business in Mexico: understanding cultural differences. *Organizational Dynamics*, 24(1), 39-56.

Stewart, T. (1998). *Capital intelectual*. Bantam books

Sully de Luque, M. F. (2000). The impact of culture on feedback-seeking behavioral: An integrated model and propositions. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 25(4), 829-849.

Suri, R. (2001). The effects of acculturation on consumers' sensibility to prices. *Journal of International Consumer Marketing*, 13(1), 35-56.

Swaak, R. A. (1995). Expatriates failures: Too many, too much, too little planning. *Compensation and Benefits Review*, 27(6), 47-56.

Tung, R. L. (1988). Career issues in International Assignments. *Academy of Management Executive*, 2(3), 241-245.

Tung, R. L. (1982). Selection and training procedures of U.S., European and Japanese Multinational. *California Management Review*, 25(1), 57-51.

Weaver, G. R. (2001). Ethics programs in global business: Culture's role in managing ethics. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 3-15.

Weber, D. O. (2000). The lack of diversity at the top. *Health Forum Journal*, 43(5), 31-34.

Weisinger, J. Y. (2000). Cultural knowing as practicing: Extending our conception of culture. *Journal of Management Inquiry*, 9(4), 376-390.

Westwood, R. I. & Leung, S. M. (1994). The female expatriate manager experience: coping with gender and culture. *International Studies of Management & Organization*, 24(3), 64 (22).

## La evaluación del desempeño por competencias: Análisis del rendimiento de una empresa comercial pequeña.

Dr. Gilberto López Orozco<sup>1</sup> y Dra. María Dolores Gil Montelongo<sup>2</sup>

### RESUMEN

En este artículo se presentan los resultados de investigación sobre la evaluación del desempeño por competencias, efectuada en una organización pequeña comercial, organizada con un modelo Híbrido (vertical–horizontal), por procesos con equipos de trabajo.

La evaluación del desempeño por competencias laborales, considera preferentemente: objetivos establecidos, resultados, calidad, cantidad en el trabajo y responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo.

Se refiere a un análisis cuantitativo, con el método de evaluación por objetivos, con la utilización de indicadores tangibles como: metas de ventas, mercancía entregada, aclaraciones, con registros mensuales considerando objetivos y metas semestrales, derivados de la estrategia semestral de la organización, con reuniones y evaluaciones semanales para determinar el % de avance sobre el logro del objetivo, por último el indicador, atención y servicio a clientes, con dos evaluaciones, una antes y otra después de la implantación del modelo.

**Palabras claves:** Desempeño, híbrido, evaluación por objetivos, indicadores tangibles, aclaraciones

### INTRODUCCIÓN

En este trabajo se realizó la evaluación del desempeño de una empresa de tipo comercial, vende materiales para acabados de construcción, con 18 años de existencia, en el periodo de un año, cerró una de sus seis sucursales, lo que puede ser síntoma de inestabilidad para su existencia, de acuerdo a las estadísticas sólo el 17% superan los 20 años de existencia, empresa de capital familiar, que de acuerdo a la teoría analizada generalmente son de estructura vertical, se considera como una empresa líder en el ramo en la ciudad de Xalapa, Veracruz., por ofrecer productos de alta calidad, variedad y precio más bajo del mercado, con 35 empleados.

Los indicadores para el análisis del desempeño organizacional que se evaluaron son: porcentajes de ventas en el periodo, porcentaje de ventas entregadas en tiempo y porcentaje de reclamaciones de los clientes en el periodo.

Se analiza el desempeño durante dos periodos en las variables antes mencionadas, en el mes de mayo 2007 se elabora un diagnóstico y se propone un modelo organizacional híbrido y se analiza el desempeño a través de las variables de abril 2006 a mayo 2007 presentándose en las tablas los porcentajes de ventas, ventas entregadas en tiempo y aclaraciones, de mayo 2007 a abril 2008, se realiza nuevamente el análisis de las variables encontrándose, cambios significativos en el desempeño, se realiza una comparación de los resultados obtenidos, y se concluye que hubo un incremento en el desempeño.

### DESEMPEÑO

Arias, (2006) comenta que es la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicio y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general. P.133

Chiavenato, (1999), Robbins, (1999), Lusthaus, Et Al, (2002) y el Diccionario de la Real Academia Española, indican que es la segunda etapa del control, que evalúa los resultados obtenidos por los trabajadores en las actividades encomendadas en la organización, que sirva como base para motivar al personal.

<sup>1</sup>Maestro de tiempo Completo, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz México. Integrante del Cuerpo Académico Tecnología de Información y comunicación en las organizaciones UVER-CA 126. E-mail: [orozco560311@hotmail.com](mailto:orozco560311@hotmail.com), [glopez@uv.mx](mailto:glopez@uv.mx)

<sup>2</sup>Maestra de tiempo Completo, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz México., Integrante del Cuerpo Académico Tecnología de Información y comunicación en las organizaciones UVER-CA 126. E-mail: [gilm01@hotmail.com](mailto:gilm01@hotmail.com), [mgil@uv.mx](mailto:mgil@uv.mx)

Amaru , (2009) P.281, comenta que el desempeño organizacional es el reflejo de la competencia de los administradores de las organizaciones.

**Definición Operacional:** La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización de acuerdo al cumplimiento de los objetivos y metas, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

Podemos indicar, que la evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el cumplimiento del objetivo.

De acuerdo a Siliceo, (2006) las competencias trenzan a tres factores principalmente, las habilidades como una predisposición profesional intelectual o física para realizar muy bien algo, actitudes como una predisposición adicional hacia determinados hechos y aptitud coordina a las dos anteriores para la realización de alguna acción encomendada.

Cuesta, (2005), indica que para la evaluación del desempeño por competencias laborales, considera:

1. La coherencia con la estrategia organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el calificador de cargo.
2. Profesiograma o perfil por competencia.

Se realiza con base a:

1. Misión u objetivos
2. Las competencias laborales manifestadas en los resultados asociados a cantidad y calidad del trabajo desarrollado.
3. Responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional. Estas se clasifican en tangibles e intangibles.
  - Tangibles: cantidad de producción, calidad de la producción, ausentismo, accidentes, salarios y ascensos.
  - Intangibles: gestión, cooperación, competencia, compromisos, superación, atención y colaboración

#### **ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

López, (2008) comenta que, del análisis e integración de los conceptos estudiados, se establece que el logro de los objetivos de la organización se puede evaluar a través de las ventas y la satisfacción de los clientes por la atención y el servicio recibido.

La definición operacional desempeño organizacional permite establecer para su análisis los indicadores los siguientes:

- Ventas en el periodo
- Porcentaje de ventas entregadas en tiempo
- Porcentaje de reclamaciones de los clientes en el periodo

Objetivo: Determinar los procedimientos que permitan la evaluación del desempeño organizacional a través de los indicadores definidos.

En estos indicadores se hablará únicamente de porcentajes, debido a que la empresa no autorizó ofrecer información de las ventas, pero sí se obtuvieron datos reales para calcular los porcentajes.

Las actividades para estudiar el desempeño organizacional, se explican a continuación:

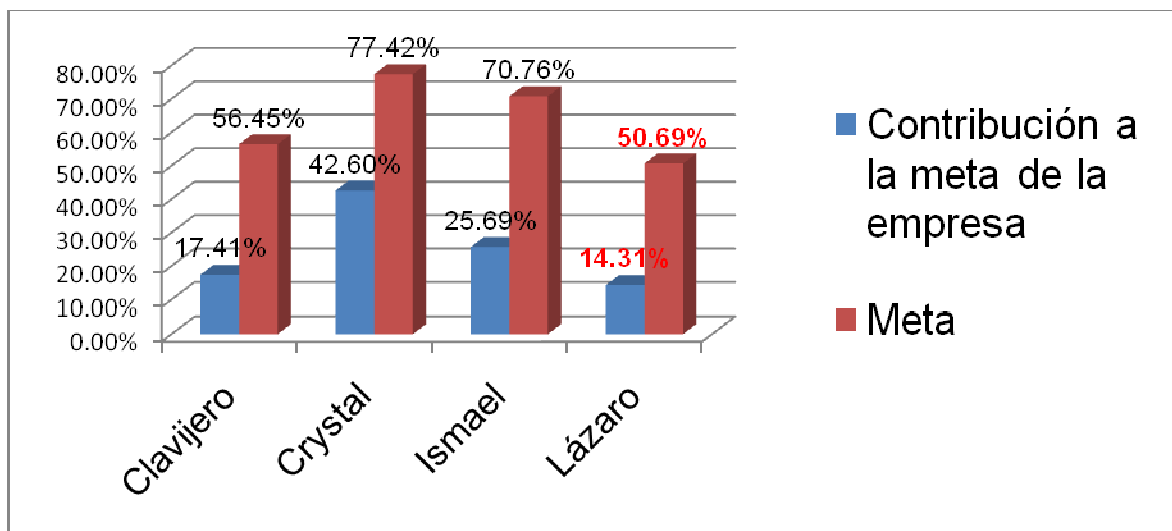
#### ***La recopilación y análisis de las ventas en el periodo.***

Se analizarán las estadísticas de ventas de la empresa con las sucursales y su tendencia.

De la información proporcionada por la empresa, se obtiene la Tabla 1. Porcentajes de Metas, que muestra el logro de las metas de cada sucursal de La empresa comercial.

Sucursales	Clavijero	Crystal	Ismael	Lázaro	Total
Cumplimiento de metas en periodo mayo 2006 a abril 2007 (%)	56.45%	77.42%	70.76%	50.69%	66.50%

**Tabla 1. Porcentajes de Metas.**



**Grafico 1. Contribución a la meta de la empresa**

En promedio durante el periodo mayo 2006 a abril 2007 se puede apreciar que ninguna de las sucursales logró la meta establecida, se destaca que la sucursal con mayor porcentaje durante el periodo, es la sucursal Crystal con un 77.42% y la de menor alcance la sucursal Lázaro con un 50.69%, sin embargo cabe mencionar que en algunos meses las sucursales rebasaron la meta de la manera siguiente: Clavijero con el 104.97% en diciembre, Crystal con el 116.23% en julio y 236.55% en agosto, Ismael con el 108.08% en mayo, 110.10% agosto y 112.12% en octubre y Lázaro con el 105.96% en junio y en forma global con el 127.47% en el mes de agosto.

***Determinación y análisis del porcentaje de las ventas entregadas en tiempo.***

Se realiza un análisis estadístico de las ventas entregadas por tienda y a domicilio, determinándose el porcentaje.

Se determinan los porcentajes de ventas entregadas en tiempo a los clientes de la empresa con sus sucursales y se analizará su tendencia.

En la Tabla 2. Porcentaje de entrega sobre ventas, se muestra el comportamiento de la mercancía vendida y entregada a domicilio

Sucursales	Clavijero	Crystal	Ismael	Lázaro	Total
Entregas s/ventas en periodo mayo 2006 a abril 2007 (%)	72.01%	76.99%	57.35%	73.72%	70.61%

**Tabla 2. Porcentaje de entregas sobre ventas**

La entrega a domicilio se considera como el cierre del proceso de ventas y es un servicio que se le proporciona al cliente por el tipo de producto que adquiere, por lo tanto se puede considerar que cuando el porcentaje de entrega es mayor, se proporciona un mayor servicio al cliente.

Se aprecia que el porcentaje más alto es de Crystal con un 76.99% y el más bajo Ismael con 57.35%, y a nivel general, un 70.61% de las ventas totales, son entregadas a domicilio,

***Determinación y análisis del porcentaje de reclamaciones de los clientes en el periodo.***

Se determinan los porcentajes de reclamaciones de los clientes, tanto de la matriz como de sus sucursales en el periodo y se analiza su tendencia.

En la Tabla 3. Porcentajes de aclaraciones a clientes, se muestra el porcentaje de aclaraciones con respecto al número de entrega de mercancía a clientes.

Sucursales	Clavijero	Crystal	Ismael	Lázaro	Total
Porcentaje de aclaraciones/envíos en periodo mayo 2006 a abril 2007 (%)	13.45%	19.62%	37.09%	19.93%	21.08%

**Tabla 3 Porcentajes de aclaraciones a clientes**

Se observa que la sucursal Ismael tiene el 37.09% de reclamaciones por los clientes, considerándose el más alto y el más bajo corresponde a Clavijero con el 13.45% del total de pedidos entregados. De la misma manera, se aprecia que existe un 21.08% del total de pedidos entregados a domicilio de reclamaciones y cambios, afectando el desempeño.

***Percepción del cliente sobre la atención y el servicio proporcionados por el personal.***

Para investigar los indicadores “grado percibido de orientación a ventas” y “grado percibido de atención y servicio a clientes”, se diseñó un cuestionario que se aplica a los clientes de la organización. Para ello se debe determinar la muestra de clientes a encuestar entre las cuatro sucursales y se procesa con el Minitab Ver. 5.

Se aplicó a los clientes de la organización el cuestionario, encuesta a los clientes percepción del cliente sobre atención y servicio proporcionado por el personal.

Sucursales Junio 2007	Ismael	Clavijero	Crystal	Lázaro	Total
Buena atención y servicio	69.01%	80.85%	78.48%	76.89%	76.02%
Mala atención y servicio	30.99%	19.15%	21.52%	23.11%	23.98%

**Tabla 4. Percepción del cliente sobre atención y servicio proporcionado por el personal, junio 07.**

Se observa en la tabla 4 que, el 76.02% de los encuestados percibieron buena atención y servicio por parte del personal de la empresa, resaltando que la sucursal clavijero obtuvo el 80.85% de respuestas favorables de los clientes, en contraste con lo anterior, el 23.98% de los encuestados, contestaron que recibieron mala atención y servicio, sobresaliendo las respuestas de la sucursal de Ismael con el 30.99%.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN HÍBRIDA**

En esta etapa se realizó una comparación de los periodos Mayo 2006-abril 2007 y de mayo 2007 a abril del 2008 de ventas, mercancía entregada, aclaraciones y la atención y servicio a cliente evaluada por el cliente de junio 2007 y noviembre 2007, analizando su comportamiento, antes de la implantación y después de la implantación.

***Evaluación de metas de ventas.***

Se obtiene la Tabla 5. Comparación del logro de metas, se puede apreciar qué hubo un incremento sustancial en las ventas globales de cada sucursal, destacando la sucursal Lázaro que logra el 100.76% de la meta en promedio durante el periodo, al incrementar del 50.69% al 100.76% y el más bajo porcentaje lo obtuvo la sucursal Crystal 69.78%, por lo cual se aprecia un incremento en el desempeño. (Éste decrecimiento se debe a que en plaza Crystal, ha disminuido el flujo de gente por a la apertura de una plaza comercial más grande en otro punto de la ciudad y que en el lugar donde está ubicada están construyendo un puente de desnivel que ocasiona mucho problema de tráfico).

Sucursales	Clavijero	Crystal	Ismael	Lázaro	Total
% de metas TOTALES 2006-2007	56.45	77.42	70.76	50.69	66.50
% de metas TOTALES 2007-2008	74.65	69.78	77.87	100.76	76.96

**Tabla 5. Comparación de Logros de Metas**



**La recopilación y análisis de las ventas en el periodo.**

Se obtiene la Tabla 6. Comparación de ventas, se realiza una comparación de las ventas de mayo 2006-abril 2007 y mayo 2007-abril 2008, obteniéndose los porcentajes, se puede observar que en todas las sucursales presentan un incremento en las ventas, resaltando la sucursal Lázaro con 143.28% y el incremento más bajo en ventas lo obtiene la sucursal Crystal.

Sucursales	Clavijero	Crystal	Ismael	Lázaro	Total
Porcentaje de incremento del 2006-2007- 2007-2008 (%)	66.45	15.15	35.62	143.28	68.65

**Tabla 6.- Comparación de ventas**

**Determinación y análisis del porcentaje de las ventas entregadas en tiempo.**

En la Tabla 7. Entrega de mercancía a domicilio, se puede apreciar que el porcentaje más alto de entrega de mercancía a domicilio corresponde a plaza Crystal con un 79.56%, esto quiere decir que únicamente el 20.44% de la mercancía vendida se la llevó el cliente en transporte propio lo que ocasiona una disminución del porcentaje de entrega a domicilio, en la sucursal Ismael sucede todo lo contrario debido a que el 37.83% de la mercancía es entregada al cliente en la sucursal o en la bodega, a nivel general se puede apreciar un ligero incremento en las entregas a domicilio de un 70.61 en el 2006-2007 a 71.12% en el 2007-2008.

Sucursales	Clavijero	Crystal	Ismael	Lázaro	Totales
2006-2007 mercancía entregada a domicilio (%)	72.01	76.99	57.35	73.72	70.61
Mercancía entregada en tienda / ventas (%)	27.99	23.01	42.65	26.28	29.39
2007-2008 mercancía entregada a domicilio (%)	67.49	79.56	62.17	71.20	71.12
Mercancía entregada en tienda / ventas (%)	32.51	20.44	37.83	28.80	28.88

**Tabla 7. Entrega de mercancía a domicilio**

**Evaluación del servicio y atención a clientes**

Se realiza un análisis del servicio y atención a clientes, para determinar el porcentaje de aclaraciones y la percepción del cliente con respecto a la atención y servicio.

**Determinación y análisis del porcentaje de reclamaciones de los clientes en el periodo.**

Se obtiene la Tabla 8. Aclaraciones sobre envíos a domicilio, observándose una disminución en todas las tiendas, sobre todo en Ismael considerada con el porcentaje más alto en aclaraciones, disminuyó en un 10.61 % sobre los envíos, el % más bajo en aclaraciones para el año 2008 corresponde a la sucursal Crystal.

Sucursales	Clavijero	Crystal	Ismael	Lázaro	Total general
% de aclaraciones/envíos 2006-2007	13.45	19.62	37.09	19.93	21.08
% de aclaraciones/envíos 2007-2008	12.14	9.22	26.48	10.59	13.44
Diferencias	1.30	10.41	10.61	9.34	7.64

**Tabla 8. Aclaraciones sobre envíos a domicilio**

**Percepción del cliente sobre la atención y el servicio recibidos.**

La encuesta a clientes, se aplicó nuevamente en Noviembre del 2007, para determinar la percepción que tiene el cliente sobre la atención y servicio proporcionado por el personal de la empresa, se aprecia comparando la Tabla 9. Percepción del cliente sobre atención y servicio proporcionado por el personal, en la buena atención y servicio destaca la sucursal Clavijero con un 93.33% y en mala atención y servicio se encuentra en la sucursal Ismael, pero en Noviembre del 2007 disminuyó la mala atención y servicio de un 30.99% en junio a un 19.28% en Noviembre, por lo cual se aprecia un incremento en el desempeño.

Sucursales.	mael	Clavijero	Crystal	Lázaro	Total
Buena atención y servicio Junio 2007(%)	69.01	80.85	78.48	76.89	76.02
Mala atención y servicio Junio 2007(%)	0.99	9.15	1.52	3.11	3.98
Buena atención y servicio Noviembre 2007 (%)	0.72	93.33	92.83	88.70	88.59
Mala atención y servicio Noviembre 2007(%)	9.28	6.67	7.17	11.30	11.41

**Tabla 9. Percepción del cliente sobre atención y servicio proporcionado por el personal**

### ***Retroalimentación.***

La retroalimentación permite realizar un análisis del desempeño obtenido en Mayo 2006-Abril 2007 y Mayo 2007- Abril 2008, de tal forma que se determina un incremento en el desempeño de la organización, para continuar con éste avance se realiza lo siguiente:

Se programan reuniones semanales entre el responsable del proceso central y los responsables de equipo de cada sucursal con los responsables de equipo de almacén, compras, entrega y el área de pagos y supervisor de inventarios, para retroalimentar los resultados obtenidos en el periodo con respecto a ventas, entrega de mercancía, aclaraciones y alguna otra situación que se presente en cada sucursal, de la misma manera se definen algunas acciones a cada integrante de la reunión de trabajo para ser realizada durante ese periodo y en la semana siguiente evaluar los resultados obtenidos del encargo, estas reuniones se efectúan los sábados.

Se convocan reuniones quincenales, entre el responsable de equipo de almacén, compras, entrega de bodega y equipos de sucursales con sus integrantes para analizar la situación y los avances de cada actividad, se retroalimentan sobre situaciones específicas de cada equipo y se toman decisiones sobre las observaciones realizadas en las reuniones semanales, de tal forma que permitan incrementar el desempeño organizacional.

### ***Ciclo de retroalimentación al diagnóstico***

La retroalimentación es parte de un proceso cíclico, que permite evaluar el desempeño y establecer acciones que mejore los resultados obtenidos, es necesario independientemente de la evaluación del desempeño, realizar un análisis estructural del modelo de organización híbrida para establecer nuevos objetivos y los arreglos necesarios al modelo.

### ***Conclusiones.***

1.-El modelo de organización híbrida que se implantó en una empresa comercial. nos demostró que el cambio de una organización rígida a una híbrida, permitió incrementar el desempeño

Se analizó el desempeño organizacional en cada sucursal con los indicadores siguientes:

En las metas se presentaron cambios sustanciales incrementándose en cada una de las sucursales, Lázaro que logra incrementar del 50.69% al 100.76% de la meta en promedio durante el periodo, y el más bajo porcentaje lo obtuvo Crystal 69.78%

En las ventas se incrementaron al análisis con los resultados siguientes: en Clavijero un 66.45%, Crystal un 15.15%, Ismael un 35.62 % y Lázaro un 143.28 %.

Las ventas entregadas a domicilio se incrementaron y comparándola con las aclaraciones estas últimas disminuyeron en todas las sucursales, con el siguiente resultado: Clavijero 1.30%, Crystal 10.41%, Ismael 10.61% y Lázaro 9.34%.

Por los puntos antes mencionados se puede afirmar que se logró el objetivo general y específico, comprobándose la hipótesis planteada, debido a que se incrementó el desempeño

### ***Conclusiones y recomendaciones generales***

Como conclusión se puede afirmar que se lograron los siguientes objetivos:

Se analizó el desempeño comparando dos años, Mayo 2006-Abril 2007 y Mayo 2007 Abril 2008, incrementándose las ventas en todas las sucursales destacando Lázaro con un 143.28%, disminución en aclaraciones en todas las sucursales sobresaliendo Ismael con un 10.61%, por lo tanto se incrementó el desempeño.

### ***Recomendaciones***

Fortalecer el trabajo en equipo para incrementar el desempeño.

Continuar con la aplicación de la tecnología de aprendizaje organizacional a través de la participación de equipos de trabajo.

Continuar con las reuniones semanales y quincenales de forma tal que permita reforzar el trabajo de equipo.

1. Amaru, Antonio. Cesar.. *"Fundamentos de Administración. Teoría General y proceso administrativo"*. . México: 2009. Pearson p.281
2. Arias Galicia Fernando y Víctor Heredia Espinosa . *"Administración de Recursos humanos para el alto desempeño"*. México: 2006. Trillas.p. 132-133
3. Charles Lusthaus, E. A.. *"Evaluación Organizacional, Marco Para Mejorar El Desempeño"*. Ottawa, Canadá: 2002. Centro Internacional De Investigaciones Para El Desarrollo.
4. Chavenato, Idalberto.. *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*. México: 1999. Mc Graw Hill. P.58
5. Cuesta Armando.. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana, Cuba: 2005. Editorial Academia. P. 227-239.
6. López, Gilberto.. *Contribución al diseño de una tecnología de organización híbrida que permita la transición de la verticalidad a la horizontalidad de las MPYMES para mejorar su desempeño*. 2008. México. P.77
7. Robbins, Stephen.. *Comportamiento Organizacional*. México: 1999. Printice Hall. P.60
8. Siliceo, Alfonso.. *Capacitación y desarrollo de personal*. México: 2006. Limusa. P. 188

## PRODUCTORES DE ARROZ: ¿PROBLEMAS DE FINANCIAMIENTO?

Martha Cecilia López Peredo<sup>1</sup>. Guadalupe Juárez Gómez<sup>2</sup>. C. Celene del Carmen Zarate Salomón<sup>3</sup>

**Resumen-** La producción de cereales a nivel mundial es importante destacando el arroz, cereal de mayor consumo humano, debido a su alto contenido proteínico y por su adaptabilidad a las condiciones climáticas.

Uno de los principales problemas que afronta la Unión de Productores de Arroz, localizada en los Naranjos Veracruz, es la incorrecta información, escasa estructura metodológica y constantes rechazos para presentar sus proyectos productivos ante la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), entidad intermediaria del gobierno federal para otorgar financiamiento de maquinaria, equipos y semillas para apoyo de este sector.

En este contexto la investigación atiende a un objetivo particular diseñar una guía metodológica de proyectos productivos dirigidos a productores de arroz asociados para ser beneficiados con los apoyos que otorga el gobierno federal.

**Palabras claves:** Productores de arroz, programas de financiamiento, proyectos productivos, política pública, guía práctica.

### INTRODUCCION

En México, el arroz ocupa el cuarto lugar entre los granos que se cultivan, después del maíz, trigo y frijol. Es el cereal que más se produce por su adaptabilidad a una amplia gama de condiciones climáticas, de cultivo y de mayor consumo en el ámbito mundial en forma directa; por sus altas propiedades proteicas, es el alimento más importante en la dieta de por lo menos 3,500 millones de personas en Asia, África, América Latina y Cercano Oriente. En nuestro país, la mayor producción de arroz se concentra en las entidades de Campeche y Veracruz, que contribuyen con el 52% de la producción nacional. También sobresale Morelos, donde los productores minifundistas tienen rendimientos que alcanzan las 10 ton/ha (toneladas por hectáreas).

Otros estados donde se cultiva este grano son Nayarit, Michoacán, Tabasco, Colima, Tamaulipas, Oaxaca, Jalisco, Guerrero y México.

Hasta la década pasada, México fue autosuficiente en la producción de arroz, sin embargo, por diferentes cuestiones estructurales este cereal ha disminuido su importancia económica en la conformación del Producto Interno Bruto (PIB), siendo uno de los principales problemas el financiamiento. (Jerez y Ramírez)

Ante la crisis del sector arrocero mexicano, y dentro del marco de la Confederación Nacional Campesina (CNC)<sup>4</sup> surgió la Federación Nacional de Productores de Arroz en 1990 (Fenaparroz)<sup>5</sup> que actualmente agrupa a 95% de los productores nacionales, a través de 14 Uniones Estatales. Esta organización busca mejorar los esfuerzos de integración de la cadena producción-consumo. Para tener representación en toda la cadena los productores han incursionado en las actividades de acopio, empaque, industrialización y comercialización.

---

<sup>1</sup> Mtra. Martha Cecilia López Peredo. Profesor de Tiempo Completo de la Facultad de Administración, Universidad Veracruzana, Veracruz, martlopez@uv.mx .

<sup>2</sup> Mtra. Guadalupe Juárez Gómez. Profesor de Tiempo Completo de la Facultad de Administración, Universidad Veracruzana, Veracruz, gujuarez@uv.mx

<sup>3</sup> C. Celene Zarate Salomón. Alumna del 8 semestre de la licenciatura en Administración. Veracruz

<sup>4</sup> www.cnc.org.mx

<sup>5</sup> Ver: www.agrointernet.com

La aportación de este documento tiene como objetivo particular diseñar una guía metodológica de proyectos productivos dirigidos a productores de arroz asociados para ser beneficiados con los apoyos que otorga el gobierno federal. En este objetivo se toma como ejemplo a la Unión de Productores de arroz del estado de Veracruz, ubicada en la localidad de los Naranjos, Veracruz.

## **METODOLOGIA**

Los resultados obtenidos forman parte del trabajo por el Cuerpo Académico “Aplicación de las Tecnologías de Información”, de la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana, región Veracruz, en el marco de un proyecto de investigación intitulado “Microcréditos a comunidades Rurales”.

Este trabajo se sustenta en las labores realizadas por dos académicos integrantes del cuerpo académico y un alumno de los últimos semestres del programa educativo de Administración que realizó su servicio social y experiencia recepcional con un proyecto de investigación aplicada, los resultados aquí descritos comprenden actividades desarrolladas en el período de agosto 2008 a julio de 2009.

El diseño de la investigación comprende una etapa de tipo descriptivo exploratorio con el propósito de comprender y explicar la realidad observada.

Se adoptó una metodología mixta, en la que se utilizó tanto técnicas cuantitativas como cualitativas. Se manejan fuentes de información primarias (como la entrevista y observación), y secundarias para los datos cuantitativos (revisión bibliográfica, estadísticas, censos). El presente escrito muestra reflexiones en torno a los problemas que se identifican en la Unión de productores de arroz, ante la falta de una guía metodología que sustente las bases para presentar proyectos productivos y obtener financiamiento para la adquisición de maquinaria, equipo de riego y semillas para su cosecha.

## **MARCO REFERENCIAL**

En dieciocho estados de la República Mexicana se registra la actividad en el cultivo de arroz, pero en los últimos cinco años, poco más del 50% de la superficie sembrada de este producto a nivel nacional se concentra en tres estados Veracruz, Campeche y Tabasco. (Larios y Sánchez, 2007)

La distribución de la cosecha de arroz en un año agrícola en el estado de Veracruz, está en función de los productores y las hectáreas que estos siembran en el ciclo correspondiente, según registros de los propios productores, en el 2005 existían 1010 agremiados, para el 2007 eran aproximadamente 753, sin embargo hoy solo quedan 718 de los cuales 510 están asentados en los municipios de Tres Valles, Texistepec, Tierra Blanca y Cosamaloapan siendo estos municipios de mayor participación en la producción. (Bartra, 2008).

De estos municipios el que integra al mayor número de productores es Tres Valles, Ver. Con 187 asociados, en particular esta agrupación tradicionalmente usan como semilla los granos producidos en ciclos anteriores, además de que tienen poco acceso a los nuevos materiales genéticos ya que no han desarrollado un mercado formal de semillas mejoradas. Estos productores están identificando procesos que les permitan reducir aún más los costos de producción para colocarse en una posición competitiva que incluso en un futuro les permita incursionar directamente en mercados del extranjero.

Actualmente los productores del arroz presentan una cadena de problemas que dificultan la obtención de recursos como es la adquisición de maquinaria, equipo y semillas para su producción, siendo el principal problema el acceso al financiamiento, el acceso al crédito, uso poco generalizado de esquemas de financiamiento de inventarios, avance limitado en el desarrollo de normas de calidad, sistemas de información insuficiente para presentar los proyectos productivos de acuerdo a las especificaciones de los programas de apoyo al sector, baja integración y organización de los productores en la presentación de sus proyectos para la adquisición de maquinaria, equipo y semilla utilizados en la producción, estos sustentos son proporcionados por SAGARPA a través de sus diferentes programas de apoyo al campo mexicano. (Pérez, 2005)

Una de las principales problemáticas a las que se enfrentan los integrantes de la Unión es que los programas que proporciona SAGARPA, no exhiben una guía clara o estructura formalizada que facilite la presentación de sus proyectos.

Los agremiados de la Unión de Productores de Arroz consideran que los apoyos federales son la variable de mayor peso en la problemática, a esto atribuyen el origen de la situación actual del sector, sus planes, programas y esquemas de apoyo al agro resultan insuficientes y tardíos, caracterizándose por la falta de compromiso y sobre todo por la escasez de recursos financieros asignados.

Por otro lado hay que reconocer dos grandes vertientes de estímulos por el gobierno federal a través de sus programas que actualmente SAGARPA a instrumentado para al agro mexicano, a continuación en la tabla 1 se describen estos programas.

### POLITICA DE FINANCIAMIENTO

La política de financiamiento al campo que viene llevando a cabo el Estado mexicano en los últimos años se sustenta, por una parte, en dos instituciones financieras como los Fideicomisos Institucionales en Relación a la Agricultura (FIRA) y Financiera Rural (FINRURAL) y, por otra, en programas de alcance específico con propósitos particulares. En este segundo caso se incurre en múltiples gastos administrativos e intrincadas reglas de operación, que en conjunto dan la imagen de una política crediticia diluida entre estrategias y propósitos varios.

Las dos primeras instituciones están sectorizadas en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Los programas, manejados por medio de fondos o fideicomisos dependen de la SAGARPA o de la Secretaría de Economía. Esto significa que la política se ejecuta tanto desde instancias propias del sector propiamente financiero, como a partir de sectores de fomento.

Una tercera estrategia de esa política consiste en los apoyos otorgados para la creación de Intermediarios Financieros Rurales (IFR), que se instrumenta expresamente por la SAGARPA y la FINRURAL. Los fondos FIRA desde la década de 1990 han fomentado la creación de esos intermediarios por medio de acciones e incentivos específicos. Yúnez (2006)

### GUIA PARA LA ELABORACION DE PROYECTOS PRODUCTIVOS.

El proponer la construcción de una guía para la elaboración de proyectos productivos, surge de la necesidad de orientar a los productores en como cubrir de manera adecuada los requisitos que establecen los diferentes programas de financiamiento, ya que la mayoría de las veces estos requisitos están expresados en términos incomprensibles, por la falta de personal técnico en estas organizaciones y la asesoría externa es muy costosa para ellos.

La guía que se propone integra los elementos elementales de todo proyecto productivo, en los siguientes niveles:

a) información general, que abarca todo lo relacionado con el proyecto, es decir, nombre del proyecto, que debe ser relevante e indicativo de lo que se desea poner en marcha, ubicación geográfica, población beneficiaria,

Tabla 1 Programas de financiamiento para la producción de arroz.

PROGRAMA	OBJETIVO
Adquisición de activos productivos (alianza para el campo)	Incrementar los niveles de capitalización de las unidades económicas de los productores rurales a través del apoyo subsidiario a la inversión en bienes de capital estratégico, para la realización de actividades de producción primaria, sanidad e inocuidad, procesos de agregación de valor y acceso a los mercados, así como actividades productivas del sector rural en su conjunto.
FIMAGO (Proyecto Estratégico para el Fortalecimiento de Infraestructura para la Movilización y Acopio de Granos y Oleaginosas)	Fomentar la expansión y modernización de la infraestructura de servicios de distribución de cosechas de granos básicos (maíz, frijol, sorgo, trigo y arroz, principalmente) para fortalecer la capacidad competitiva de los productores y sus organizaciones e impulsar el desarrollo regional que contribuya a la inserción y articulación funcional y eficaz de los productores en el mercado en forma directa.
PROCAMPO (programa de apoyo para el campo)	Es transferir recursos en apoyo de la economía de los productores rurales, que siembren algún producto agrícola. Siendo estos los de bajos ingresos.

Fuente: SAGARPA (2009)

presupuesto, tiempo de duración del proyecto y un breve resumen tipo ejecutivo, incluyendo para este caso una plantilla, para facilitar el cumplimiento de este requisito.

b) otra parte importante es referente a la organización y/o de la comunidad, que permitirá tener una identificación clara de los integrantes de la organización, Datos generales: Nombre. siglas. Dirección completa, teléfono, fax, correo electrónico. Naturaleza jurídica. Fecha de constitución. Responsable de la organización: nombres, apellidos, cargo. Sectores en los que trabaja la organización: productivo, salud, educación, etc. Como está constituida la organización. Medios de financiamiento: indicar la(s) forma(s) de financiamiento de la organización. Relación con otras instituciones públicas y privadas. Recursos con los que aporta la organización y/o comunidad al proyecto que se presenta. Indicar si la organización y/o comunidad solicitante ha presentado anteriormente proyectos. Experiencia que haya tenido la organización y/o comunidad en el manejo de proyectos.

c) aspectos que marque cada programa de financiamiento en específico,

d) así también se describe muy concretamente el producto o servicio a comercializar,

e) el tipo de demanda comercial que atenderá el producto principalmente,

f) la mano de obra a utilizar en el proyecto,

g) cuantos proyectos productivos similares existen en la localidad que fueron apoyados por SAGARPA, u otro organismo del gobierno federal o estatal-

h) cuál será su impacto del proyecto productivo,

i) requerimiento de asesoría técnica,

j) un análisis de mercado,

k) ingeniería del producto,

i) análisis financiero como último elemento.

Es claro que los problemas no se resolverán de manera inmediata y total, pero al menos esta propuesta servirá para orientar a los interesados en la información que deben disponer para tener acceso a los recursos federales y estatales.

El gobierno mexicano debe fomentar el desarrollo del campo, en donde existen grandes oportunidades de hacer negocios para pequeños y medianos empresarios. La mejor manera de enfrentar la actual crisis económica que padece nuestro país y el mundo es fomentar el desarrollo del mercado interno – un mercado, nada despreciable, de más de 108 millones de personas – sin descuidar el mercado externo.(Medina, 2008)

Consideramos que la agricultura sigue siendo una de las actividades más importantes para la economía mundial, pues de ella depende la alimentación primaria de millones de personas. El clima, la riqueza del suelo, lo mismo que la extensión territorial, son factores determinantes para la capacidad productiva de un país, sin embargo, también influyen drásticamente la demanda de esos productos, la competencia de precios y la infraestructura que se crea alrededor para hacer rentable la producción.

Hoy en día los programas con los que cuenta SAGARPA para apoyar al campo mexicano, impulsan a la transformación y equipamiento de nuevas maquinarias y tecnologías para la producción. Así como se les brinda una oportunidad de crecimiento y apoyo a jóvenes, mujeres o personas de la tercera edad, emprendedores del ámbito rural y la incorporación de acciones de mejora continua y calidad de las actividades productivas y empresariales.

## CONCLUSIONES

La presente guía consideramos reúne los procesos de diseño para la planificación y presentación de proyectos productivos, dirigidos a productores de arroz asociados para ser beneficiados con los apoyos que otorga el gobierno federal.

La Guía ayudará al usuario en la identificación de los problemas y obstáculos que se pretende superar y en la búsqueda de las alternativas de solución. Se describen las secciones que se deben incorporar en una propuesta o perfil de proyecto y se incluye brevemente cada uno de sus elementos.

No obstante, es importante anticipar que muchas de las entidades federales, estatales y municipales tienen sus propios formatos que pueden diferir del presentado aquí, pero será más fácil el realizar la adaptación o el ajuste requerido por la organización.

Finalmente, aspiramos que la presente guía se convierta en una herramienta útil que facilite, estimule y oriente a los dirigentes y representantes de las comunidades arroceras para que fortalezcan sus capacidades técnicas en la gestión y negociación de los proyectos productivos solicitados ante las entidades gubernamentales.

## REFERENCIAS

Bartra, Armando. Padrón de productores de arroz en Veracruz, por localidad, 2008. Cuadernos Agrarios Nueva Época. Número especial. México.  
Larios Barrios Marcos y Guadalupe Sánchez Vázquez, Diagnostico de la cadena de arroz, 2007  
[http://portal.veracruz.gob.mx/pls/portal/docs/PAGE/COVECAINICIO/IMAGENES/ARCHIVOSPDF/ARCHIVOSDIFUSION/ESTUDIO\\_D IAGNOSTICO\\_ARROZ.PDF](http://portal.veracruz.gob.mx/pls/portal/docs/PAGE/COVECAINICIO/IMAGENES/ARCHIVOSPDF/ARCHIVOSDIFUSION/ESTUDIO_D IAGNOSTICO_ARROZ.PDF), consultado el 18 de septiembre del 2009

Medina Ortiz, Carlos. Ingresos vs egresos: Como lograr un balance favorable en la pyme Revista emprendedores No. 114. Diciembre 2008-

Pérez, Matilde (2005). “La esperanza del agro veracruzano se secó”. En el Diario La Jornada, 9 de enero de 2005. México.

Yúnez Naude Julio 2006. “La integración económica y el sector agrario mexicano: Evaluación y opciones de políticas”, reporte final al Banco Interamericano de Desarrollo.

Consultas en Internet

[www.agrointernet.com](http://www.agrointernet.com)[www.cnc.org.mx](http://www.cnc.org.mx)

[www.sagarpa.gob.mx](http://www.sagarpa.gob.mx) )



## Propuesta para la formación de emprendedores dentro del aula

Ing. Rosa Marina Madrid Paredones<sup>1</sup>, MA. Yolanda Ramírez Vázquez<sup>2</sup> y Dra. Milagros Cano Flores<sup>3</sup>.

*Resumen*—Sin duda la experiencia educativa “Desarrollo de Emprendedores” deja huella en los estudiantes de la facultad, de tal forma que ellos la recordarán el resto de su vida, ya sea de forma positiva o negativa. Una experiencia educativa de esta naturaleza puede impulsar a los estudiantes a crear su propia empresa desde la universidad y contar con los conocimientos necesarios para tener éxito en el mundo de los negocios. Pero existen muchas formas de mejorar la impartición de la materia “Emprendedores” dentro del salón de clases. En este trabajo se presenta una propuesta integral para innovar dentro de la experiencia educativa.

*Palabras claves*—propuesta, desarrollo de emprendedores.

### I. INTRODUCCIÓN

Las Pymes conforman el 97% de las empresas en México (Secretaría de Economía, 2008) las cuáles en la mayoría de los casos fueron creadas por personas que tuvieron las ganas y la valentía de emprender un negocio por diversas razones y con las condiciones actuales del mercado. Estos emprendedores son los grandes empleadores de la sociedad mexicana por lo cual se convierten en una clave importante de la economía.

Erosa (2006) cita la definición que Meredith proporciona de un emprendedor como “alguien con la habilidad de ver y evaluar oportunidades de negocio, reunir los recursos necesarios para tomar ventaja de ellos, e iniciar las acciones apropiadas para asegurar el éxito”. Definitivamente esto es lo que esperamos de nuestros jóvenes universitarios, que se conviertan en verdaderos emprendedores cuando egresar de la universidad. En la figura 1 podemos apreciar a un grupo de jóvenes universitarios que obtuvieron uno de los primeros lugares en un concurso de emprendedores, esto gracias a sus ganas de trabajar, su espíritu emprendedor y al apoyo del docente y la institución. En este trabajo hacemos una propuesta de mejora en la formación de emprendedores dentro del aula, ya que es un detonante para su vida futura.



Figura 1. Ganadores del concurso de emprendedores.

<sup>1</sup> Rosa Marina Madrid Paredones es Académico del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana en Xalapa, Veracruz. [marina.madrid@gmail.com](mailto:marina.madrid@gmail.com); rmadrid@uv.mx (**autor corresponsal**)

<sup>2</sup> La Mtra. Yolanda Ramírez Vázquez es Académico del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana en Xalapa, Veracruz. [yoramirez@uv.mx](mailto:yoramirez@uv.mx).

<sup>3</sup> La Dra. Milagros Cano Flores es Directora del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana en Xalapa, Veracruz. [mcano@uv.mx](mailto:mcano@uv.mx)

## II. DIAGNÓSTICO

Dentro de las aulas se ha detectado que la mayoría de los estudiantes no muestran un gran interés por crear productos innovadores así como de emprender nuevas empresas dentro de la experiencia educativa “Desarrollo de emprendedores”, se centran en cosas muy parecidas como son los alimentos procesados y bebidas de diferentes frutas, pero suelen ser muy pocas las ideas que verdaderamente son innovadoras, y que pueden tener un gran impacto en el mercado. Esto disminuye las probabilidades de que los alumnos generen sus propios empleos en lugar de buscarlo en otras organizaciones.

Al reflexionar sobre la manera en la que se imparte actualmente esta experiencia educativa y con las conversaciones de algunos alumnos que ya la cursaron, nos pudimos dar cuenta de que ésta se puede mejorar, de tal forma que se incremente el interés de ser emprendedor, de ser creadores de sus propias empresas, de patentes, de nuevos productos o de estar siempre mejorando el lugar donde se trabaja, pero que nuestros jóvenes no dejen de ser inquietos por ser mejores en sus labores diarias.

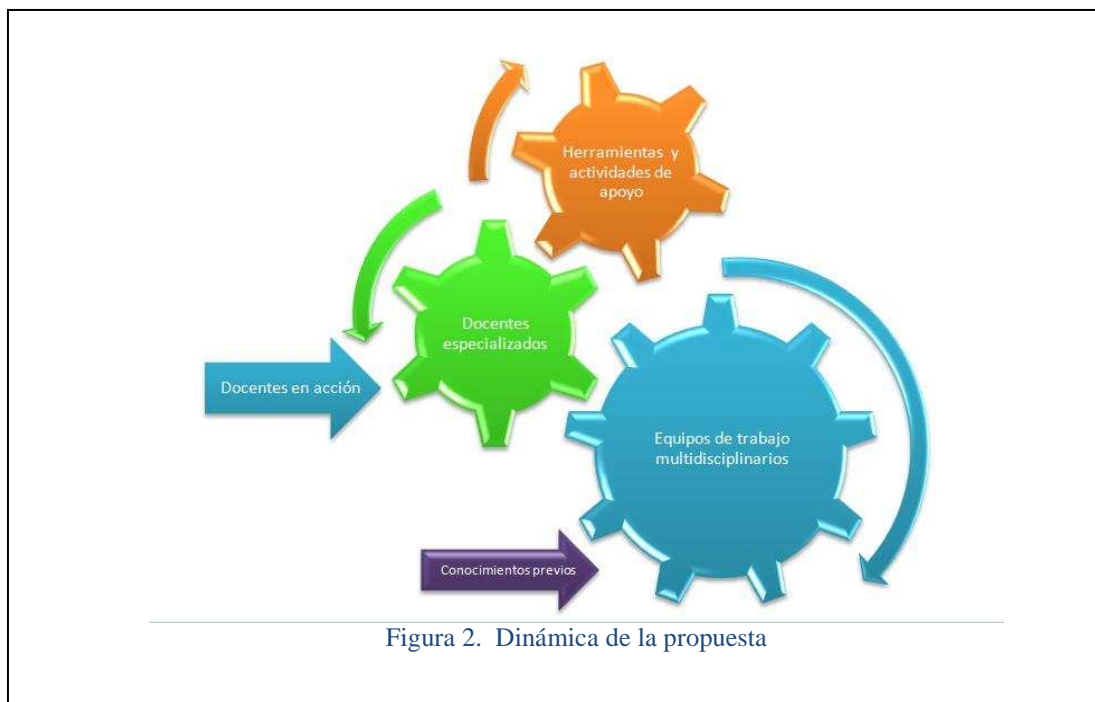
## III. PROPUESTA

Como resultado de esta reflexión, generamos una propuesta para formar emprendedores dentro del aula, ésta consta de varios elementos que a continuación se irán describiendo. Cada uno de ellos funciona como una pieza dentro de un mecanismo pero que contienen características diferentes que hacen que funcione como el aceite que facilita el movimiento de todas las piezas.

### *Docentes en acción.*

Para enriquecer la manera en la que se imparte la experiencia educativa y convertirnos en verdaderos formadores y desarrolladores de emprendedores, tenemos que empezar con nosotros como docentes, tenemos que dar el primer paso hacia el cambio; debemos de ser ejemplo vivo de un emprendedor, nada se enseña mejor que predicando con el ejemplo. Un docente que tiene el espíritu emprendedor puede comprender las inquietudes de los mismos, puede transmitir esa “energía contagiosa” hacia sus estudiantes y éstos podrán entender mejor su mensaje.

Por supuesto no hay que olvidar que como docentes debemos ser facilitadores (ingenieros) del conocimiento, tenemos que proporcionar las herramientas necesarias, por ejemplo, para la comprensión de todos los elementos que engloban el plan de negocios, y tener la habilidad de despertar el emprendedor dormido que yace en cada uno de nuestros alumnos, pero también tenemos que entender que no todos pueden serlo. El propósito de tener docentes emprendedores es crear una cultura emprendedora dentro del salón de clases, después en la facultad y por último en la sociedad.



*Especialistas de cada área de conocimiento.*

Para impartir esta experiencia educativa es necesario tener amplio conocimiento en múltiples áreas, lo cual se vuelve complicado a la hora de exponer todos los temas. Generalmente cada docente domina una o dos áreas del plan de negocios, por supuesto que existen sus excepciones, estas áreas se pueden ver reflejadas en los planes de negocios finales de los alumnos, ya que existe mayor profundidad en esos rubros y un poco menos en las otras secciones.

Nuestra propuesta es crear un grupo de docentes especializados en cada una de las áreas que se requiere para el desarrollo de emprendedores; es unir fuerzas y competencias de los docentes para atacar todos los puntos con la misma solidez, y que no solamente egresen preparados en algunas áreas más que en otras, si no tratar de unificar conocimientos, este grupo de docentes impartiría el área de especialización a todos los grupos. Es importante que los egresados emprendedores tengan estas bases sólidas, porque en el mundo de los negocios si se falla en alguna de éstas, puede representar el fracaso de la empresa.

Como un primer paso se podría crear un manual para el docente, que sea elaborado por el especialista de cada área y funcionaría como base para una impartición más unificada del programa, sin embargo la experiencia y la habilidad de cada uno de los docentes especializados es difícil de transmitir por medio de este instrumento y resulta más provechoso de forma presencial.

*Conocimientos y formación previa.*

Es sumamente aconsejable conocer el entorno en el cuál se han desarrollado los alumnos, así como sus conocimientos previos sobre la materia para tener un mejor punto de partida, de tal forma que es necesario realizar un diagnóstico al inicio del semestre que nos ayudará a generar la estrategia más conveniente para la impartición de la experiencia educativa.

Consideramos de suma importancia integrar una experiencia previa de desarrollo de emprendedores, para crear un primer contacto con el tema, de tal manera que forme parte del programa del nivel medio superior. Esto nos ayudará a tener una base preliminar de la cuál partir y no empezar de “cero”, donde se integren contenidos sobre la creatividad como tema principal, para que los estudiantes formulen ideas preliminares en una de las etapas más creativas del ser humano.

#### *Equipos de trabajo multidisciplinarios.*

Actualmente en la Universidad se imparte esta experiencia educativa con alumnos de un mismo programa educativo, o sea que los equipos de trabajo están conformados por alumnos de la misma carrera y hasta cierto punto, con el mismo enfoque y perfil. Nuestra recomendación es formar equipos de diferentes programas educativos de tal forma que tengamos puntos de vistas, perfiles y enfoques diferentes en un mismo equipo para crear productos o empresas más robustas.

Muchas de las ideas innovadoras que se generan dentro de los equipos de trabajo con el mismo perfil, no se pueden llevar a cabo porque necesitan de otros conocimientos técnicos de los cuales se carecen y por la premura del tiempo no se busca ayuda externa. Entonces, desmotivados por la falta de conocimientos y habilidades necesarias, optan por realizar un prototipo virtual de su idea que no genera el impacto deseado en comparación con un producto tangible, y en el peor de los casos, los alumnos prefieren elegir una idea más sencilla y menos innovadora con la justificación de que es lo que ellos pueden elaborar.

#### *Herramientas y actividades de apoyo al aprendizaje.*

Definitivamente una de las actividades más importantes que se realizan al finalizar el semestre es la famosa Feria de Emprendedores, que realmente motiva a los alumnos a explotar su potencial y a competir entre ellos; lo más importante es que pueden recibir retroalimentación al compararse con sus compañeros participando como competidores dentro de un mercado del cual sólo algunos resultaran ganadores, y esto se asemeja bastante a lo que viven los empresarios, ya que no siempre se emprende un negocio exitoso.

La feria se complementa con las conferencias de emprendedores de éxito y que también son egresados de la facultad de contaduría y administración ubicada en Xalapa, donde los jóvenes pueden escuchar las experiencias de estos empresarios y sentir que ellos mismos pueden llegar a ser empresarios de éxito, ya que tienen como ejemplos a personas reconocidas que han cursado por el mismo camino en el cuál se encuentran, por eso es altamente recomendable continuar con estas ferias y conferencias.

Una herramienta que proponemos es el Simulador Regional de Negocios, que a diferencia de los Simuladores de negocios tradicionales, este brindaría información real sobre las condiciones del mercado. De tal forma que los estudiantes interactúen en un escenario más real, donde puedan visualizar inclusive la localización de su futura empresa utilizando programas como google earth, que nos muestra las imágenes más actualizadas captadas desde satélite, como podemos observar en la figura 3.



Para el diseño y la construcción del Simulador Regional de Negocios tenemos que conformar un grupo multidisciplinario, donde se tenga la participación de programadores o especialistas en informática, también son necesarias las aportaciones de los docentes expertos en todas las áreas que cubren el plan de negocios y que tienen experiencia en la impartición de la experiencia educativa, además necesitamos las intervenciones de los investigadores para la actualización de la información sobre las condiciones del mercado regional, ya que estos tienen información muy valiosa que puede ser explotada en una herramienta dinámica. Un elemento sumamente importante para la recolección de información son los empresarios, ya que ellos nos pueden enseñar con base en su experiencia en los negocios.

#### *Seguimiento y evaluación.*

Para conocer los impactos que genera esta propuesta, es de gran trascendencia aplicar mecanismo de evaluación y seguimiento a los egresados de la facultad. Dentro del mismo seguimiento que se hace, se pueden incluir un par de preguntas para conocer el impacto que generaron estos cambios dentro de la manera de formar emprendedores. También se necesita evaluar cada año el desempeño de los grupos que participan en esta propuesta, para realizar las mejoras pertinentes, de tal forma que sigamos avanzando e innovando dentro del salón de clases.

#### **IV. CONCLUSIONES**

Existen muchas dificultades para implantar una propuesta de este tipo, ya que existen formas de trabajo establecidas y arraigadas desde hace mucho tiempo, pero solamente se requiere de voluntad para cambiar de paradigmas y trascender de instructores a formadores de emprendedores. Se requiere de una reingeniería de procesos dentro de la Universidad, para reducir los trámites y hacer más flexible los procedimientos, ya que esto facilitaría a un cambio de políticas y como consecuencia a una implantación de este tipo de propuestas, que solo tienen como fin mejorar el quehacer diario de los docentes. La propuesta ataca desde varios flancos y de una forma multidisciplinaria, ya que en el mundo de los negocios es necesario conocer o aplicar las diferentes áreas de conocimiento para conseguir el éxito esperado. No hay que olvidar que la constancia en cualquier punto de las recomendaciones, forma un elemento esencial para el desarrollo de un emprendedor, así como también es importante enseñar con el ejemplo.

#### **V. REFERENCIAS**

Erosa Martín, Victoria. (2006) "Formación de emprendedores: el libro del maestro". Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México. Villahermosa, Tabasco.

Garzón Castrillon, Manuel Alfonso. (2004) "El programa intraemprendedor y la búsqueda del cambio de actitudes para impulsar la innovación empresarial". Consultado en Internet el día 10 de septiembre del 2009 en <http://www.emprendedoras.com>

Secretaría de Economía. Consultado en Internet el día 1 de septiembre del 2009 en la dirección: <http://www.economia.gob.mx>

## LA IMPORTANCIA DE LA CREATIVIDAD EN LA PYME

MCA. Yolanda Ramírez Vázquez<sup>1</sup>, I.I.S. Rosa Marina Madrid Paredones<sup>2</sup>, Dra. Milagros Cano Flores<sup>3</sup>

### RESUMEN

La creatividad es una herramienta de gran importancia en cualquier organización e imprescindible, si lo que se busca es destacarse con respecto de la competencia y lograr un lugar en el mercado. La falta de potenciación de la creatividad dentro de las pequeñas y medianas empresas (PyME'S) limita en gran medida el crecimiento de las mismas. El bien o servicio que oferta la PyME, requiere de creatividad para lograr satisfacer al consumidor ofreciendo una ventaja competitiva. La manera en que se organiza la empresa para el ejercicio de todas sus funciones en determinado momento requiere de impulsar la creatividad para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos o bien, crear nuevas formas de hacer las cosas. Lo anterior, puede mantener a una empresa a la vanguardia, ya que la creatividad conlleva actitudes emprendedoras, por lo tanto se caminará hacia el crecimiento de la organización.

**Palabras Clave:** creatividad, PyME, ventaja competitiva

### I. INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones intentan llegar a su mercado meta a través de la satisfacción de necesidades por medio de un bien o servicio ofrecido. Para lograr lo anterior, la organización debe mantenerse a la vanguardia con el producto que ofrece, debido a la competencia y demanda que existe en el mercado. En el mundo cambiante en que vivimos, es fundamental conocer con frecuencia si las necesidades del cliente son las mismas o han cambiado en un periodo de tiempo determinado. De ser así, la organización deberá buscar nuevas estrategias para seguir contando con la preferencia del consumidor o bien desarrollar productos creativos que atraigan al consumidor al tiempo en que logran satisfacerlos.

El presente trabajo aborda la necesidad de potenciar la creatividad en el ejercicio de las pequeñas y medianas empresas con la finalidad de destacar su importancia en la actualidad. En primer lugar, se presenta el concepto de creatividad, en el siguiente apartado se señalan características del empresario creativo mismas que desembocan en la personalidad emprendedora, por último se hace referencia a las PyME'S en México, destacando algunas particularidades en que se señala la necesidad de la creatividad para el ejercicio de la empresa.

### II. LA CREATIVIDAD

La palabra creatividad es un neologismo importado de la lengua inglesa "creativity", cuyo significado depende del contexto en que se utilice. Grinberg la define como la "capacidad del cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. Se relaciona con la efectiva integración de ambos hemisferios cerebrales" (Longoria, Ramón, 2004).

Afortunadamente, la creatividad es algo que se puede entrenar y también el valor para ella y el instinto para captar la ocasión de ser creativo. Todo hombre es creativo. Pero muchas veces hace falta valor y visión de las posibles soluciones, para desarrollar la creatividad, y esto es algo que se aprende. Desgraciadamente la cómoda rutina, el ajetreo de cada día y mil prejuicios reprimen esta potencial creatividad (WernerKirsst, 1981).

Una persona creativa exige apertura para aceptar un nuevo modelo en vez del conocido, del acostumbrado, del pasado de moda. Si nos guiamos por lo anterior, todos necesitamos ser creativos en la vida diaria y en el trabajo. Cabe destacar, que con escasa frecuencia se fomenta la creatividad, ya sea por iniciativa propia o bien, por parte de los empleadores en las empresas, e incluso por parte de los maestros en las aulas de clase. Se trabaja en el desarrollo

---

<sup>1</sup> MCA. Yolanda Ramírez Vázquez es Académica del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Xalapa, Veracruz. [yoramirez@uv.mx](mailto:yoramirez@uv.mx) (autor corresponsal)

<sup>2</sup> I.I.S. Marina Madrid Paredones es Académica del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Xalapa, Veracruz. [rmadrid@uv.mx](mailto:rmadrid@uv.mx)

<sup>3</sup> Dra. Milagros Cano Flores es Académica del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, Xalapa, Veracruz. [mcano@uv.mx](mailto:mcano@uv.mx)

de la creatividad del individuo cuando niños, en adelante se va dejando de lado y es por esto que en ocasiones los seres humanos llegan a sentirse incapaces de crear algo o lo realizan con gran dificultad.

Para muchos autores existen diferentes tipos de creatividad, como: plástica, filosófica, científica, inventiva y social. La creatividad científica se refiere a la aplicación del ingenio y el talento en la investigación de nuevos conocimientos, en cambio la creatividad inventiva es la aplicación talentosa de las ideas, las teorías y los recursos, a la solución de los problemas del quehacer ordinario. En cambio, la creatividad social es la referente a las relaciones humanas, su meta es la excelencia en la convivencia y el bienestar general para la obtención del bien común (Longoria, 2004).

La creatividad científica, inventiva y social son las que con mayor frecuencia se aplican en las PyME, por la naturaleza de las mismas. De forma rutinaria, los mexicanos se caracterizan de ser muy “inventivos” y “ocurrentes”; ya que desarrollan la creatividad, algunas veces para sobrevivir dentro del entorno en que se encuentran, pero el desarrollo de la creatividad va más allá, es necesario ser creativo para trascender y crecer tanto en lo particular como en lo colectivo. Una forma de ser creativos en la empresa es ofreciendo productos creativos, de esta forma se logrará diferenciar a una organización de las demás.

### III. EL EMPRESARIO CREATIVO

Describimos un producto como creativo cuando es: a) original y b) apropiado. Estos dos elementos son necesarios para la creatividad. Un producto es original cuando estadísticamente es poco común, cuando es diferente de los productos que otras personas tienden a producir (Stornber y Lubart, 1997).

Se puede añadir que la posibilidad de ofrecer productos creativos, de antemano señala la existencia de una ventaja competitiva por parte de la organización en comparación con sus competidores. Mucho se habla acerca de esa necesidad latente en todas las organizaciones por ser creativos y por contar con una ventaja competitiva orientándose en muchas ocasiones únicamente al producto terminado.

Sin embargo, la creatividad existe desde el momento en que se piensa en crear una empresa. Desde el momento mismo, en que se plantea la posibilidad de que nazca una nueva organización en el entorno que tenderá a satisfacer necesidades específicas de los consumidores. Entonces surge el cuestionamiento de ¿cómo lograrlo?, ¿soy lo suficientemente creativo para echar a andar una empresa?, o bien ¿tengo espíritu emprendedor? Es claro que para echar a andar una empresa y sobre todo para posicionarla y mantenerla en el mercado es necesario tener un espíritu emprendedor.

Las investigaciones de percepciones de los ejecutivos describen el espíritu emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento (Amit, 1997).

Para comparar las etapas iniciales de un negocio con el espíritu emprendedor, es necesario referirse a un estudio realizado en 1983 por McKinsey & Company para la American Business Conference. En él se llegó a la conclusión de que muchas compañías maduras, de tamaño mediano, con ventas anuales de entre 25 y mil millones de dólares, desarrollan constantemente nuevos productos y mercados y también crecen a tasas que exceden en mucho los promedios en los Estados Unidos (Cavanagh y Clifford, 1983).

“La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc. Este tipo de actividades son las responsables primarias de la prosperidad recurrente que revoluciona el organismo económico y las recesiones recurrentes que se deben al impacto desequilibrado de los nuevos productos o métodos. Hacerse cargo de estas cosas nuevas es difícil y constituye una función económica distinta, primero, porque se encuentran fuera de las actividades rutinarias que todos entienden, y en segundo lugar, porque el entorno se resiste de muchas maneras desde un simple rechazo a financiar o comprar una idea nueva, hasta el ataque físico al hombre que intenta producirlo.

Para actuar con confianza más allá del rango de sucesos familiares y superar la resistencia se requieren de aptitudes que están presentes solo en una pequeña fracción de la población y que define tanto el tipo emprendedor como la función emprendedora.

Esta función no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar lo innovador; consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan (Schumpeter, 1950).”

Así, el emprendedor es una persona creativa al idear y echar a andar algo. Son muchas las tareas que se generan en una organización y para llevar a cabo cada una de ellas, es necesario conocer el funcionamiento y eficientar procesos, para esto es necesaria la creatividad. Los resultados serán notorios.

Sylvia Scribner (1984) mostró que los hombres que trabajan en una planta de envasado de leche –poniendo botellas de leche en cajas todo el día- proponían estrategias complejas y creativas para acelerar su trabajo y salir antes de la fábrica. Por consiguiente, incluso un trabajo que parecería estar entre los más rutinarios del mundo se puede a veces volver creativo si las personas aplican sus mentes a ello. La creatividad es algo tan difícil de encontrar en el mundo de los negocios como lo es en cualquier otra parte, tal vez porque –en buena medida los propios ejecutivos reconocen su necesidad- en cierto grado puede que la temen.

Es del conocimiento de todos que quien inicia una empresa, ofrece a la sociedad además de productos con los que satisface las necesidades de los consumidores, generación de empleos ante la situación actual del país en este aspecto, lo que se traduce en un importante factor de desarrollo, por lo que es importante propiciar en los individuos el espíritu emprendedor.

#### IV. LAS PYME EN MÉXICO

Respecto de la importancia de la PYME, la CEPAL plantea que dos son las razones que vinculan a este sector con un proceso de transformación productiva: su carácter intensivo en el empleo del recurso humano y porque, la incorporación y difusión tecnológica, exige desarrollar una base empresarial amplia y dinámica (Burgos y Muñoz, 1993).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME's), son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto. En el caso de México, las MiPyME's, generan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto y contribuyen con el 72 por ciento de los empleos formales. En el año 2003 existían en México 3'005,157 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son MiPyME's. (Secretaría de Economía, 2009)

Sector	Industria	Comercio	Servicio
Tamaño			
Micro	0 – 10	0 – 10	0 – 10
Pequeña	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana	51 – 250	31 – 100	51 – 100

Cuadro 1. Clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas por número de empleados

Fuente: Secretaría de Economía

Quien dirige una PyME tiene la posibilidad de desarrollar su creatividad empresarial generando ideas nuevas, vislumbrando oportunidades y aprovechándolas, advertir la posibilidad de incursionar en nuevos mercados, obtener financiamientos para el correcto funcionamiento y crecimiento de su empresa y sobre todo explotar su capacidad de organización y dirección.

El dueño de una PyME tiene una gran posibilidad de aplicar todas las ideas que genera, desafortunadamente el temor al fracaso limita su acción. La creatividad es algo contagioso dentro de una empresa, cuando el líder se atreve a proponer nuevas ideas o soluciones, sus subordinados lo podrán notar y es factible que se arriesguen a imitarlo. Para que la creatividad se vuelva una actitud deseable a desarrollar por parte de los colaboradores, son necesarios tres aspectos: personas creativas, el ambiente de creación y el producto creativo.

Asimismo, las pequeñas y medianas empresas pueden convertirse en fuentes importantes de capacitación para su capital humano. Lo anterior obedece, a que deben realizar diversas tareas porque en los departamentos no se establecen las funciones de forma tan especializada como se hace en una gran empresa. De esta manera, las personas que laboran en una PyME adquieren gran experiencia.

El encargado del personal dentro de la empresa es un elemento clave para detectar a las personas creativas, una vez detectadas, es necesario tomarlas más en cuenta ya que siempre tendrán o buscarán la solución de los problemas. Una persona creativa que no tiene el apoyo de su empresa se puede sentir frustrado ya que sus ideas o propuestas no son tomadas en cuenta y, lo más probable es que vayan con la competencia para ponerla en práctica. Los colaboradores que están dispuestos a explotar su creatividad y talento son sumamente valiosos.

Las PyME en su ejercicio, enfrentan algunos problemas que hacen necesario el desarrollo de la creatividad por parte de quienes integran la organización. Por ejemplo, generalmente las PyME son empresas familiares y el dueño realiza diferentes funciones sean directivas, administrativas y en muchos casos operativas. Esta multiplicidad de tareas limita la optimización en la forma en que se llevan a cabo las tareas. La mayoría de las veces, al ser una empresa familiar y más aún cuando ya ha tenido un ejercicio de muchos años, se presenta una resistencia al cambio por parte de los directivos, en cuanto a estrategias gerenciales, mismas que podrían ayudar al crecimiento de su empresa propiciando mejores técnicas de comercialización, producción y administración.



Con lo anterior, es fácil vislumbrar que la obtención de financiamientos para empresas con esta característica es limitada. De inicio, correr riesgos no significa nada atractivo para el empresario aún cuando pueda traerle grandes beneficios, y su poder o experiencia en negociaciones es limitada.

La necesidad de contar con una ventaja competitiva en la PyME es de gran relevancia y una inadecuada organización en la empresa disminuye su competitividad ya que esto ha de repercutir en todo el ejercicio de la empresa.

Es posible observar también que no se sigue un plan de mercadotecnia con el cual se lleve a cabo promoción del producto que se ofrece al mercado, una adecuada distribución del mismo, mejoras en el producto y estrategias de fijación de precio con base en los objetivos de la empresa. De igual manera, no se contempla la realización de una investigación de mercado, con la que se puedan idear estrategias mercadológicas.

Los puntos señalados anteriormente repercuten en ver lejana la posibilidad de exportar, ya que para esto es necesario que la PyME cuente con un financiamiento y ya se detalló anteriormente la problemática que existe en este aspecto, además los requisitos que se exigen para lograr relaciones internacionales y comercializar sus productos hacen que no demuestren mucho interés en acceder a otros mercados.

“Una organización, cualquiera sea la actividad que realiza, para poder mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, se consideran dos niveles de competitividad: la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como: los recursos humanos, el capital, los materiales, las ideas, etc., y de los procesos de transformación.

La competitividad externa está orientada al cumplimiento de los objetivos de la organización en el contexto del mercado o el sector al que pertenece, por lo tanto se deberán considerar variables exógenas, como el grado de innovación y dinamismo de la industria y la estabilidad económica, para estimar la competitividad a largo plazo. La empresa, una vez alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantenerlo en el futuro, generando nuevas ideas de productos y servicios y buscando nuevas oportunidades de mercado. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas, sin distinción de rubro o tamaño (Braidot, Formento, y Nicolini, 2003, p.7).”

En el mundo ocurren cambios constantes a los cuales no siempre nos adaptamos. La mejor manera de hacerlo es utilizando nuestro potencial creativo para ofrecer productos y servicios que otros no lo harían, ya sea mejorando o innovando en la oferta con la que contamos actualmente. Es necesario evaluar la idea innovadora antes de hacer cualquier inversión, porque no toda idea nueva es productiva o rentable.

## V. CONCLUSIONES

La aplicación de la creatividad no está limitada solamente a las grandes empresas o a los grandes profesionales, sino también a las pequeñas y medianas empresas; sobre todo para solucionar problemas y adoptar las decisiones que se tienen que tomar a diario en la gestión. Y, en particular, para crear las condiciones que le permitirán seguir creciendo, consolidando sus posiciones en los cambiantes mercados e incrementar de forma consistente la rentabilidad. No existe otra forma para progresar, ya que hacer siempre lo mismo conduce a lograr los mismos resultados (Soriano, 2004).

La creatividad resulta un elemento fundamental para la planificación, desarrollo, crecimiento y mantenimiento de las pequeñas y medianas empresas. Lo anterior dependerá del interés e ímpetu que pongan sus líderes en el ejercicio a diario de sus organizaciones así como del grado en que estén al tanto del entorno en que se encuentran inmersos.

El entorno al estar en constante cambio propicia que los consumidores demanden más y mejores productos para ser adquiridos, lo que pone a las PyME'S en una posición de trabajo continuo con la finalidad de eficientar sus recursos y procesos de producción. Esto último se logra potenciando la creatividad.

Como se abordó en apartados anteriores, potenciar la creatividad no es la única responsabilidad del responsable de la PyME, es también incentivar a los colaboradores a que participen de las innovaciones con propuestas para el área en que se desempeñan, haciéndoles ver que el beneficio será para todos los que integran la empresa y dicho beneficio será visible al interior y al exterior.

Una empresa que logre desarrollar la creatividad de sus miembros haciéndola evidente en el producto que oferta y en su funcionamiento propiciará y mantendrá una ventaja competitiva con respecto a sus competidores. Con esto, verá reflejados beneficios en el logro de sus objetivos, su posicionamiento en el mercado, volumen de ventas y utilidades.

Sin embargo, no sirve alcanzar un lugar o lograr un producto creativo o eficientar procesos productivos si no existe constancia. Como se dice habitualmente “*lo difícil no es llegar, sino mantenerse*”. El líder de la PyME no puede bajar la guardia una vez habiendo alcanzado un objetivo porque al corto plazo habrá de enfrentarse a nuevos cambios a los que deberá hacer frente o perderá el terreno ganado. Esto indica la necesidad de fomentar en sí mismo y en sus colaboradores actitudes positivas que coadyuven al ejercicio de la empresa y propiciar el desarrollo de aptitudes para poder ejecutar las innovaciones que se implementen.

La persona que se encuentra al frente de una PyME ha de estar consciente que forma parte de un motor económico de gran importancia en nuestro país. Por lo tanto, reconocer la importancia de que la creatividad resulta necesaria y sobre todo explotarla en la organización que dirige, tendrá un mayor alcance.

## VI. REFERENCIAS

Amit, Raphael. *Charla de intraempresariado*. Sydney, Australia. 1997.

Braidot, Néstor. Formento, Héctor. Nicolini, Jorge. *Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios: Enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total*. Instituto de Industria. 2003.

Burgos, J. y J. Muñoz. La Micro y Pequeña Industria del Mueble en la Provincia de Valdivia. *Tesis de Grado, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas*, Universidad Austral de Chile, Valdivia. 1993.

Cavanagh, Richard E. y Clifford, Donald K. Jr. “*Lessons from America’s Midsize Growth Companies*”, McKinsey Quarterly. 1983.

Longoria, Ramón. *Pensamiento creativo*. Editorial: Grupo Patria Cultural. México, D.F. 2004.

Schumpeter, J.A. *Capitalism, Socialism and democracy*. 3rd. ed. New York. Harper y Brothers. 1950.

Soriano, Claudio. *Pymes: sin creatividad el progreso no existe*. 2004.

[http://www.microsoft.com/business/smb/es/marketing/pymes\\_creativas.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es/marketing/pymes_creativas.msp) Fecha de consulta: 10 de agosto de 2009

Stornber Robert J. y Lubart Todd I. ¿Qué es la creatividad y quién la necesita? En *La creatividad en una cultura conformista. Un desafío a las masas*. Ferrán Meler (Trad.), Barcelona, Paidós (Transiciones), pp. 27 – 56. 1997.

Werner, Kirst y Ulrich, Diekmeyer. *Desarrolle su creatividad*. Editorial: Círculo de lectores. 1981. Colombia, Bogotá.

<http://www.economia.gob.mx/?P=7200> Fecha de consulta: 14 de agosto de 2009.

## **Análisis organizacional en la empresa familiar *El Cafetal de Coatepec, Veracruz***

José Manuel Mávil Aguilera, Dr.<sup>1</sup>, M.A. Isaías Sangabriel Rivera<sup>2</sup> y Dr. Jerónimo Ricardez Jiménez<sup>3</sup>

**Resumen**—Este artículo es el producto de una investigación, que en su segunda etapa, analiza los elementos tanto estructurales como tecnológicos que han venido incidiendo en el proceso de crecimiento y transformación reflejado en el nivel de competitividad de la empresa cafetalera familiar El Cafetal de Coatepec, Veracruz. Su propósito fundamental es generar el conocimiento suficiente y necesario que sirva como guía para proyectar el desarrollo y modernidad de otras organizaciones torrefactoras de café de esta región, de tal forma que permita contribuir con el mejoramiento de la situación económica que ha venido afectando al mercado cafetalero, tanto a nivel nacional como internacional. El valor de este estudio se refleja en la generación de ciertas alternativas que permitan fortalecer paulatinamente la economía de la región representando una efectiva orientación para los empresarios cafetaleros, con la intención de que conozcan más sobre las distintas estrategias administrativas que se encuentran a su alcance.

**Palabras claves**—Organización, familiar, producción, torrefacción y café.

### **I. INTRODUCCIÓN**

La problemática del sector cafetalero no puede ser visualizada solamente desde la perspectiva nacional, ante la apertura comercial, se ha promovido la entrada de organizaciones trasnacionales con granos de café de menor calidad, impactando desfavorablemente en la producción, transformación y exportación de las empresas nacionales. Sin duda alguna, entre los principales elementos que imposibilitan el crecimiento de la actividad cafetalera se tiene que considerar la insuficiencia de apoyos, el bajo desarrollo de la infraestructura, la falta de asistencia técnica, los escasos niveles de desarrollo y la escasa adopción de tecnología de punta, además de carecer de esquemas mayormente flexibles por parte de las organizaciones cafetaleras. En este contexto, es factible considerar que la probabilidad de que las organizaciones cafetaleras mexicanas, altamente impregnadas de elementos tradicionales, enfrenten de manera exitosa a la apertura comercial y a las reglas de competitividad del Tratado de Libre Comercio con América del Norte, depende definitivamente de que desarrollen un proceso que les permita modernizarse.

Para el caso de nuestro país, el 80% de su café de la mejor calidad es exportado a los países altamente consumidores, mientras que su mercado interno presenta aún grandes posibilidades de desarrollo, ante la expectativa de incrementar la cultura de consumo entre la población. A nivel internacional, México, ocupaba para el año 2004 de acuerdo a la Organización Internacional del Café, el sexto lugar como productor de café, después de

---

<sup>1</sup> José Manuel Mávil Aguilera Dr. es Profesor de Contaduría y Administración en la Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México. [mmavil@uv.mx](mailto:mmavil@uv.mx) (autor corresponsal)

<sup>2</sup> El M.A. Isaías Sangabriel Rivera es Profesor de Contaduría y Administración en la Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México. [i\\_sangabriel@hotmail.com](mailto:i_sangabriel@hotmail.com)

<sup>3</sup> El Dr. Jerónimo Domingo Ricardez Jiménez es Profesor de Contaduría y Administración en la Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz., México. [jeronimoricardez@hotmail.com](mailto:jeronimoricardez@hotmail.com)

Brasil, Vietnam, Colombia, Indonesia e India igualmente el quinto lugar por la superficie de cultivo, con alrededor de 750 mil hectáreas, el noveno lugar por su rendimiento y el primer lugar en la producción de café orgánico certificado, Martínez, E. (2005). Sin embargo, para Ramírez, S. (2006), a causa del huracán Stan en el mes de octubre del 2005, su posición se vio afectada con una disminución en su posición dentro de la esfera mundial, de tal forma que para el inicio del año 2006, México descendió al séptimo lugar como productor de café a nivel internacional, tal y como se observa en el Cuadro 1.

PAIS	PRODUCCION PORCENTUAL
Brasil	30.4 %
Colombia	11.2%
Indonesia	11.2%
Vietnam	10.2%
India	4.4%
México	4.4%
Guatemala	3.6%
Otros	24.6%
Cuadro 1. Producción mundial de café en 2007 de acuerdo con el Consejo Mundial del café	

Un elemento que resulta cada vez más incuestionable, es la necesidad de fortalecer el consumo interno del café, tema que aparentemente ha quedado rezagado a un nivel no tan relevante, de acuerdo con la opinión de Luna, L. (2006), posterior a quedar inconclusa la campaña interna de difusión para incrementar la cultura del consumo del café, iniciada por el desaparecido Consejo Mexicano del Café, para de esta forma poder disminuir la vulnerabilidad en relación a los vaivenes bursátiles internacionales. En la opinión de Brando, C., director de P&A Internacional Marketing de Brasil, dentro del artículo de Coello, J. (2002) en El Mundo del Café, el proceso de desarrollo del consumo interno tendrá resultados positivos en no menos de 5 años, por medio de la participación de agencias mexicanas de publicidad y relaciones públicas, pero partiendo de las acciones propuestas por las propias organizaciones cafetaleras. Promover el consumo interno sin duda lograría equilibrar los precios y niveles de vida de los productores, sobre todo si se reconocen los altos costos de producción de nuestro país y la consecuente afectación en su competitividad. Agregarle valor al café mexicano es algo que únicamente puede llevarse a cabo en el mercado interno, ya que para lograr esto en Estados Unidos o Europa habría que pelear contra grandes marcas internacionales. Sin duda alguna, la situación que guarda el nivel del consumo de café en nuestro país es altamente preocupante, a pesar de que México es un importante productor y exportador del grano, la cantidad de café que toma en promedio su población resulta completamente paradójico, tal y como lo muestran las cifras que se integran en el Cuadro 2.

Por su parte, Pelcastre, A., en el suplemento de Excelsior Expocafe 2007, señala que el café es la tercera bebida más consumida en el mundo, después del agua y el té. En este sentido, resulta paradójico que nuestro país, siendo el sexto productor mundial de café consuma anualmente tan solo 0.648 kilogramos per cápita (4º Encuentro Cafetalero a través de la página oficial de la SAGARPA), mientras que en naciones de Europa del Norte, como Finlandia su consumo asciende a más de 11 kilogramos. Es por ello, que el fortalecimiento del consumo nacional representaría una esperanza para los productores de café que podrían vender su producto en el mercado interno.

## II. PLANTEAMIENTO

Esta investigación plantea el análisis de los aspectos relacionados que inciden de cierta manera sobre los procesos de distribución y promoción desarrollados por una organización torrefactora objeto de estudio de la región de Coatepec, Veracruz, reflejándose en su nivel de competitividad y en sus elementos tanto estructurales como tecnológicos de tal manera que le han permitido establecer cierta flexibilidad ante las exigencias de su entorno. Durante muchos años el café significó un producto generador de una gran cantidad de divisas, lo que representaba un pilar económico para el propio país, para el estado mismo y por supuesto para las micro regiones cafetaleras, en este momento, la situación general que guardan las organizaciones comercializadoras resulta muy lamentable, tanto que algunas de ellas han reorientado sus esfuerzos hacia otras actividades económicas, la reactivación de estos organismos representa la generación de empleos tanto directos como indirectos y el

fortalecimiento de la propia economía al generarse divisas con las exportaciones del grano, entre otros aspectos favorables. La situación que guardan actualmente las organizaciones cafetaleras de la región, se contextualiza dentro de un proceso diferenciado de transición hacia su modernidad y desarrollo donde diferentes factores económicos, sociales, tecnológicos y culturales se ven involucrados.

PAIS	KILOGRAMOS
Finlandia	12.7
Suecia	11.4
Dinamarca	10.4
Noruega	10.4
Holanda	10.2
Islandia	9.7
Austria	9.5
Costa Rica	8.3
Alemania	7.8
Suiza	7.6
Francia	5.9
Líbano	5.1
Italia	4.7
Republica Dominicana	4.5
Canadá	4.4
Estados Unidos	4.3
Eslovenia	4.0
España	3.8
Haití	3.6
Bolivia	3.5
México	1.0

Cuadro 2. Consumo per cápita de café conforme al World Resorces Institute.

En base al contexto de la problemática cafetalera descrito hasta ahora se plantea la siguiente interrogante como pregunta principal de la investigación:

¿Cuáles son los diferentes elementos que intervienen en el proceso de generación, desarrollo y consolidación de la organización familiar Apan-El cafetal de la región de Coatepec, Veracruz?

Para llevar a cabo el estudio se han dimensionado las siguientes tres unidades teóricas de análisis, asignándoles sus correspondientes interrogantes:

Organización, ¿Como es el diseño organizacional dentro del contexto de la modernidad asumido por la organización objeto de estudio?

Estrategia mercadológica, ¿Cuáles han sido las estrategias mercadológicas asumidas dentro la organización objeto de estudio?

Cultura del consumo, ¿Qué elementos ha desarrollado esta torrefactora de manera estratégica para fortalecer la cultura del consumo del aromático de la región?

Estas interrogantes son las que permitirán guiar el trabajo de investigación, pretendiendo generar y aplicar el conocimiento necesario en el ámbito de estas organizaciones cafetaleras dentro de la perspectiva de la cultura organizacional, la cual,



Figura 1. Entrada al Museo el Cafetal-Apan

puede representar al mismo tiempo una fortaleza o una debilidad para visualizar el desarrollo y modernidad de las organizaciones torrefactoras de café de dicha región, bajo su aplicación de tal manera que permita contribuir con el mejoramiento de la situación económica que ha venido afectando el mercado cafetalero, tanto nacional como internacional. El valor de este estudio también se verá reflejado en el sentido de generar algunas alternativas que permitan fortalecer paulatinamente la economía de la región representando una efectiva orientación para sus empresarios, con la intención de que conozcan y apliquen más eficientemente las distintas herramientas administrativas modernas, tal y como lo ha demostrado la organización familiar El Cafetal-Apan, cuya entrada principal se presenta en la Figura 1.

Un importante elemento dentro del campo de la investigación de las ciencias sociales y específicamente en lo que respecta a los métodos cualitativos, es el estudio de casos, si bien ha sido cuestionado por cierta corriente de investigadores por su falta precisión y rigor científico, resulta indudable que se convierte en una fuente rica de información, sobre todo por que el acceso a ciertas experiencias y documentaciones que para la mayoría de las pequeñas y medianas organizaciones no resulta una actividad tan sencilla de desarrollar. Los métodos cualitativos parten del supuesto de que el mundo social implica la construcción de símbolos y significados, tal y como lo señala Ruiz, J. I., (1999), sin que la generalización sea un compromiso del método cualitativo, ni mucho menos de la técnica empleada en esta investigación: el estudio de caso.

Para Yin, R. (1994), el estudio de caso se convierte entonces en una estrategia de indagación, la elección de cualquier estrategia depende del tipo de cuestionamientos requeridos por la investigación, el grado de control sobre los eventos y las opiniones encontradas. Un caso de estudio es una inequidad empírica sobre los fenómenos contemporáneos dentro de su contexto real y que no se encuentra suficientemente evidenciada.

El objeto de estudio de esta investigación se centra en el caso de la organización cafetalera familiar del Sr Cuahutemoc Apan, originario del estado de Michoacán, y que fue seleccionada como objeto de estudio en base a la relevancia e impacto que su desarrollo ha representado, no tan solo para el sector cafetalero de la región, sino para la comunidad coatepecana en general, de acuerdo con los resultados obtenidos por la implementación de las diferentes estrategias comerciales, y que se reflejan en las siguientes unidades de negocios.

Museo del café.

Hostal del café.

Torrefactoras de café.

Servicio de café en eventos.

Esta investigación va a ser situada preferentemente dentro del tipo cualitativo, esto, porque se pretenden relacionar efectos de los procesos sociales y culturales, propios de la región, con el grado de modernidad y desarrollo de esta organización, así como su impacto social y económico en la comunidad de la región de Coatepec, situación que se plasma en la Figura 2. Este estudio se orienta hacia un diseño de investigación conformado de acuerdo con la evolución del fenómeno analizado en un estudio longitudinal, ya que las variables serán observadas en el transcurrir del pasado hasta la actualidad, conforme al periodo en que se capta la información en un estudio prospectivo, ya que la información será recogida en el futuro, y en base a la interferencia del investigador en el fenómeno que se analiza, el estudio resulta observacional. En lo que se refiere a las fuentes de donde se pretende localizar la información de las variables seleccionadas se centran en una guía de observación ordinaria en donde los investigadores se mantendrán fuera del grupo que observa, sin participar en los sucesos de la vida del grupo estudiado, un cuadro de concentración de información de estadísticas fundamentales y una guía de entrevista utilizada con la finalidad de orientar las estrategias para aplicar otras técnicas de recolección de datos.



Figura 2. La actividad de torrefacción coatepecana

Estos instrumentos pretenden ser aplicados en primera instancia al cuerpo directivo y administrativo incluyendo, además, a la base de trabajadores operativos que intervienen en los procesos mayormente significativos, lo que permitirá obtener información válida y confiable para conocer las condiciones de organización y de trabajo en que operan las diferentes unidades de negocios, logrando identificar los elementos necesarios para poder hacer un análisis y llegar al final a una propuesta que nos permita conocer las diversas estrategias aplicables a este sector económico, otra fuente de información muy importante sin duda será la realización de visitas a las propias unidades de negocios para efectuar observaciones con lo que se verificará la información obtenida a través de las encuestas, una vez reunida toda esta información, se continuará con el proceso de clasificación y análisis de la misma lo que conducirá a someterla a un proceso de interpretación que facilitará el manejo de los datos, como parte resultante de este paso se obtendrá un reporte integrado por una serie de inferencias estadísticas que integrado con aquellos datos cualitativos conducirán a un análisis completo que tendrá como propósito presentar el informe con los resultados obtenidos.

En concreto, con la realización de este trabajo de investigación se proyecta examinar a profundidad como elementos fundamentales a las formas de organización del trabajo, así como sus estrategias administrativas instrumentadas con la intención de analizar en qué medida sus posibles modificaciones impactarán en sus niveles de productividad y competitividad. Esto significa, que el interés primordial de este estudio se centra en evidenciar si con el diseño e implementación de nuevos modelos organizacionales en las torrefactoras será posible aleccionarse una situación lo suficientemente capaz para fortalecer el consumo interno de café y de esta manera poder reactivar y reposicionar como en otros tiempos esta importante actividad agroindustrial, considerando finalmente el contexto globalizado en el que imperativamente tienen que moverse en la actualidad las organizaciones.

### III COMENTARIOS FINALES

Una de las actividades del quehacer académico que mayormente han recibido fortalecidas es la vinculación con el sector productivo, situación que en la actualidad ha venido orientando los esfuerzos y recursos de las instituciones de educación superior con el interés de aplicar el conocimiento que al mismo tiempo debe ser generado desde ese mismo campo. Con esta investigación se abre la oportunidad de incursionar en una de las actividades económicas más representativas de la región, como es la comercialización de café por medio de la torrefacción, profundizando en sus aspectos organizacionales y de gestión, de ahí la relevancia que asume la posibilidad de llegar a una serie de resultados que permitan elaborar una propuesta de desarrollo para estas organizaciones.

En el momento en que se encuentra esta investigación, resulta altamente conveniente definir con claridad y precisión que resultados se pretenden alcanzar con el desarrollo del estudio de caso, con la finalidad de disminuir la posibilidad de que se presenten probables desvíos durante el desarrollo de las diferentes etapas que integran este trabajo. Los objetivos que han sido definidos para concluir este estudio consisten fundamentalmente en estudiar y definir el modelo organizacional de la empresa Apan-El cafetal que le ha permitido implementar estrategias de comercialización tendientes a incrementar la cultura del consumo del café, lo que implica profundizar en el análisis y evaluación de sus estrategias comerciales y administrativas visualizadas en sus diferentes unidades estratégicas de negocio que integran la organización, al mismo tiempo, abriendo la posibilidad de desarrollar un esquema comparativo de los resultados alcanzados por las estrategias de comercialización orientadas a la difusión y fortalecimiento de la cultura del consumo del café.

### IV REFERENCIAS

Coello, J. "Algunas reflexiones de sobre el café," *El Mundo del café, la revista*, México, Año 5, No. 35, 2006.

Excelsior, "Suplemento Expocafe 2007," Año XCI, Tomo III, Número 32747, México, 2007.

Luna, L., "Lo mejor del café", *Editorial*, México, No 25, Edición Especial coleccionable, 2006.

Martínez, E., "Vamos al grano del café mexicano", México: SAGARPA, 2005.

Ramírez, S., "ServiAlimentos", *La revista del servicio en México*, Año 14, No. 3, Mayo-Junio, 2006.

Ruiz, J. I., "Metodología de la investigación cualitativa", España: Universidad de Deustó, 1999.

Yin, R., "Case study research, design and Methods," United States of America, Sage Publications, Inc., 1994.

El **Dr. José Manuel Mávil Aguilera** es Doctor en Estudios Organizacionales, Maestro en Administración en el área de Organización y Sistemas y Licenciado en Administración de Empresas. Es Docente de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la región Xalapa de la Universidad Veracruzana, Conferencista y articulista a nivel local, regional y nacional, Coordinador del cuerpo académico: Análisis del cambio en las pequeñas y medianas organizaciones.

El **M.A. Isaías Sangabriel Rivera** es Maestro en Administración en el área Recursos Humanos, Licenciado en Administración de Empresas. Es Docente de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la región Xalapa de la Universidad Veracruzana y Conferencista y articulista a nivel local, regional y nacional.

El **Dr. Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez** es Doctor en Ciencias económicas en la especialidad de Contabilidad, Finanzas y Auditoría, Contador Público y Auditor con especialidad en administración fiscal. Experiencia profesional desde 1994 en las áreas de contabilidad, auditoría y fiscal, en entidades públicas y privadas locales, regionales, nacionales e internacionales, Docente de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Administración de la región Xalapa de la Universidad Veracruzana, Conferencista y articulista a nivel local, regional y nacional.



## Educación Financiera: una nueva cultura entre los usuarios de los servicios financieros

María del Carmen Meza Tellez, MA<sup>1</sup>, Dra. María Esther Fragoso Terán<sup>2</sup>, Mtra. Lydia Aurora Salazar Herrera<sup>3</sup>

**Resumen**— La cultura en educación financiera es un tema de reciente difusión en México. Ha cobrado relevancia a través de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), organismo que actúa como conciliador entre las instituciones que prestan servicios financieros y sus usuarios; donde se tiene la convicción que fomentar la cultura en materia de operaciones y servicios financieros permitirá que los usuarios realicen un manejo adecuado del dinero, permitiendo así, alcanzar mejores niveles de vida. Este trabajo informa sobre las acciones que están llevando a cabo los diferentes organismos gubernamentales y privados de los servicios financieros para promover la cultura en educación financiera.

**Palabras claves**—Educación financiera, Condusef, Semana Nacional de Educación Financiera, Secretaría de Educación, Asociación de Bancos de México.

### I. INTRODUCCIÓN

En sus inicios la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef) se enfocó a la resolución de problemas de los usuarios financieros con los prestadores de servicios. Sin embargo, para dar a conocer el nuevo papel de la Comisión en esta materia se han emprendido acciones; la más reciente fue la realización de la Semana Nacional de Educación Financiera 2008, del lunes 6 al viernes 10 octubre del presente año en todas las ciudades de la República en donde la comisión tiene presencia (35 delegaciones).

En su revista de publicación mensual Pazos (2008:4) señala que “la principal preocupación del los gobiernos en materia educativa durante las primeras décadas del siglo XX, fue enseñar a leer y escribir a la mayoría de los mexicanos (...).En la primera década del siglo XXI el analfabetismo representa menos de ocho por ciento. Ahora la principal preocupación del gobierno es enseñar a formar y conservar el patrimonio. Para mejorar los niveles de vida es muy importante, entre otras condiciones, conocer, comprender y utilizar adecuadamente las diversas herramientas financieras: cuentas de ahorros, tarjetas de débito, de crédito, cuentas de cheques, de Afores y de automóviles, entre otros mecanismos del sistema bancario y de seguros(...). La educación financiera es una de las principales tareas de la Condusef, implica los conocimientos necesarios para manejar adecuadamente el fruto del trabajo y alcanzar una vida mejor”, expresó su actual dirigente.

En su revista de publicación mensual Pazos (2008:4) señala que “la principal preocupación del los gobiernos en materia educativa durante las primeras décadas del siglo XX, fue enseñar a leer y escribir a la mayoría de los mexicanos (...).En la primera década del siglo XXI el analfabetismo representa menos de ocho por ciento. Ahora la principal preocupación del gobierno es enseñar a formar y conservar el patrimonio. Para mejorar los niveles de vida es muy importante, entre otras condiciones, conocer, comprender y utilizar adecuadamente las diversas herramientas financieras: cuentas de ahorros, tarjetas de débito, de crédito, cuentas de cheques, de Afores y de automóviles, entre

---

<sup>1</sup> María del Carmen Meza Tellez MA es Profesora de las Facultades de Administración y Contaduría en la Universidad Veracruzana Región Veracruz., México [mcezamt@yahoo.com.mx](mailto:mcezamt@yahoo.com.mx) (autor corresponsal)

<sup>2</sup> La Dra. María Ester Fragoso Terán es Profesora de la Facultad de Contaduría en la Universidad Veracruzana, Región Veracruz México [maytefragoso@yahoo.com.mx](mailto:maytefragoso@yahoo.com.mx)

<sup>3</sup> La Mtra. Lydia Aurora Salazar Herrera es Profesora de la Facultad de Contaduría en la Universidad Veracruzana, Región Veracruz, México [salazar108@yahoo.com](mailto:salazar108@yahoo.com)

otros mecanismos del sistema bancario y de seguros(...). La educación financiera es una de las principales tareas de la Condusef, implica los conocimientos necesarios para manejar adecuadamente el fruto del trabajo y alcanzar una vida mejor”, expresó su actual dirigente.

Al mismo tiempo, la Asociación Mexicana de Bancos, el Gobierno Federal (representado por la Secretaría de Hacienda) la División de Asuntos de Consumidores y Comunidad de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, los coordinadores de los Grupos Parlamentarios del Partido Acción Nacional (PAN) y del Partido Revolucionario Institucional (PRI) en el Senado de la República, entre otros han mostrado interés y preocupación por este tema y han iniciado acciones concretas para darle difusión y solución.

## II. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

### *Educación Financiera y su propósito*

La educación financiera abarca los conocimientos y el proceso por medio del cual las personas (mediante información y consejos prácticos) conocen y entienden mejor los productos financieros, así como los conceptos relacionados y los riesgos que implican, y se desarrolla la habilidad de tomar mejores decisiones sobre el manejo del dinero. La educación financiera es, en suma, el conjunto de conocimientos personales necesarios para tener buenas finanzas personales. (Fabre: 2008) Fabre explica que la educación financiera tiene dos facetas:

- a) Busca que quienes ya son usuarios de productos financieros conozcan mejor sus beneficios y tengan mayores herramientas para decidir, sino también que
- b) Busca que aquellos que todavía no tienen acceso al sistema financiero sepan qué es y cómo pueden acceder a él de una manera más segura y prudente; que sepan que el ahorro y el crédito pueden ser un círculo virtuoso que les permita vivir mejor.

Su propósito es que en un país exista un nivel general de educación financiera adecuado pues afecta directamente a los mercados y su funcionamiento, esto es, mientras más información tenga la población en materia financiera, utilizará mejor y de manera más razonable los servicios e instrumentos financieros. (Fabre: 2008).

Un ejemplo de educación financiera es el ahorro. Si existen muchas cuentas de ahorro pequeñas e individuales en un país, al agregarse, conforman una masa, la cual con la intermediación de instituciones (bancos) se convierten en inversión. Ésta, se traduce en créditos, en nuevas empresas, fábricas, carreteras, hospitales, tractores, etc., es decir, detona el crecimiento del país pues se generan nuevos empleos. Además, si la gente se educa puede anticiparse a su futuro, y tener un retiro seguro y tranquilo.

Actualmente, nuestro país presenta un rezago importante por ello la Condusef junto con cuarenta instituciones más organizaron la Semana de Educación Financiera durante la cual se ofrecieron herramientas básicas para la toma de decisiones dirigidas a los consumidores de estos servicios. Los temas que se abordaron son: presupuesto familiar, ahorro, inversión, crédito y seguros.

### *El significado de la educación financiera*

La educación financiera no sólo tiene impacto en el ámbito nacional sino también se ha extendido como preocupación de varios organismos internacionales, pues a raíz de las constantes crisis financieras, como es el caso de la hipotecaria en los Estados Unidos, ha puesto en evidencia que ninguna nación está exenta de quebrantos financieros provocados el mal manejo y desconocimiento de las finanzas personales.

A continuación se presentan las opiniones de algunos de ellos, líderes de las organizaciones que representan y promotores de las medidas que llevan a cabo en esta materia a nivel nacional y global.

(...)Jeanne Hogarth, miembro de la División de Asuntos de Consumidores y Comunidad de la OCDE, dijo que México aún puede evitar una crisis generada por falta de educación financiera. “En Estados Unidos había mucha información antes de la crisis hipotecaria, pero no había mucha educación para usarla, las instituciones financieras fueron avariciosas y le vieron cara de dinero a todos”. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, a través de sus representantes, aseguró que la educación financiera no es la panacea, sino sólo el enfoque de una política más transparente, por lo que se requiere de condiciones como: una mejor regulación para proteger los derechos del consumidor. Gustavo Madero Muñoz, coordinador del Grupo Parlamentario del Partido Acción Nacional (PAN) en el Senado de la República, informó que recientemente el Congreso aprobó una propuesta para que se instaure en México la Semana de la Educación Financiera, que ayudará al país a generar un crecimiento

de la bancarización y servirá como instrumento de desarrollo para el bienestar de la economía familiar y de las empresas.

El senador Manlio Fabio Beltrones, coordinador del Grupo Parlamentario del Partido Revolucionario Institucional (PRI), se refirió a la situación económica mundial y el impacto de la crisis norteamericana en México, lo que lleva a cuestionar la responsabilidad que tiene cada sector en la sociedad para impulsar el desarrollo y el crecimiento económicos.

Por otra parte, Carstens, mencionó que la tarea de la cultura y la educación financieras, busca habilitar a la población en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan utilizar servicios financieros para mejorar su calidad de vida.

Las primeras acciones que la Secretaría de Hacienda está por emprender en esta materia son:

- Se lanzará la primera etapa de una campaña en medios de comunicación enfocada a las ventajas de un uso razonable del crédito al consumo que prevenga el sobreendeudamiento, así como a fortalecer la imagen de la Condusef.
- La SHCP está por realizar una alianza estratégica con el Museo Interactivo de Economía (MIDE) del Banco de México, para que la Condusef cuente con una exhibición permanente en el museo y una exposición itinerante en las que se muestren conceptos de crédito, ahorro y aseguramiento.
- La Condusef organiza la Primera Semana Nacional de Cultura Financiera para el mes de octubre.
- Diseño de una única estrategia de educación financiera que reoriente en una sola filosofía todos los esfuerzos que han realizado las autoridades financieras, así como los propios intermediarios (...)en [http://www.condusef.gob.mx/Revista/2008/proteja\\_101/portada.html](http://www.condusef.gob.mx/Revista/2008/proteja_101/portada.html)

En la misma fuente, se comenta que a este encuentro también acudió el Presidente de la Condusef Luis Pazos de la Torre, cuando declara que: “la educación financiera va orientada en dos sentidos: la básica a los usuarios no bancarizados –conlleva conceptos– y la informativa, para usuarios bancarizados.” Asimismo, reporta datos muy significativos, tales como que en el año 2007, la Condusef atendió a 1.2 millones de usuarios, del cual 12% correspondieron a quejas y 88% a solicitudes de información. En lo transcurrido en 2008 la página web de la institución recibió 11.5 millones de consultas, (página más visitada del sector público después del SAR), y afirma que estos datos reflejan el deseo de los usuarios de conocer y educarse. Sin embargo, aclaró que: “bancarizar no es sinónimo de educación financiera, por el contrario, bancarizar sin educar es un riesgo para el sistema financiero”.

En la revista electrónica de Condusef del mes de agosto de 2008, en su artículo principal *De portada en* [http://www.condusef.gob.mx/Revista/2008/proteja\\_101/portada.html](http://www.condusef.gob.mx/Revista/2008/proteja_101/portada.html), se reporta que: “el Gobierno Federal, encabezado por el presidente Felipe Calderón Hinojosa, instruyó en el mes de abril a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para crear e instrumentar una Estrategia Nacional de Cultura Financiera, con el fin de alinear los esfuerzos a corto, mediano y largo plazos en esta materia. Un primer acercamiento encaminado a este fin es la Conferencia sobre Educación Financiera, organizada por la SHCP, el Senado de la República y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) realizada a principios del mes de julio en la ciudad de Querétaro.

El objetivo principal fue establecer un diálogo del más alto nivel sobre las mejores prácticas, medidas y mecanismos internacionales relacionados con la educación financiera y la protección al consumidor, enfocados principalmente al otorgamiento de crédito y el sistema de pensiones.

Fue en ese evento que se anunció que la Condusef llevaría a cabo la Semana de la Educación Financiera en el mes de octubre de 2008; Por su parte, la OCDE en voz de Bruno Leves, miembro de la División de Asuntos Financieros de la OCDE destacó la importancia de que el gobierno promueva el otorgamiento de créditos por canales formales, ante el ascenso sostenido en su demanda. Enfatizó que “de no canalizar las necesidades del crédito a la industria regulada, se crearán problemas de protección al consumidor. Aseguró que en las transacciones financieras es necesario una mayor gobernabilidad y ética para llegar a un equilibrio moral”. Destacados participantes en este evento, también expresaron su preocupación y ocupación en la implementación de medidas y acciones concretas relacionadas con la educación financiera.

### *El mercado de los servicios financieros*

Núñez (2008) considera que "el mercado de los servicios financieros en la actualidad es cada día más complejo, pues se ofrecen una cantidad muy diversificada de estos servicios, tanto por la Banca, como por las Cooperativas de Ahorro, las Sociedades de Inversión, las Casas de Bolsa, etc. De modo que, los consumidores de dichos servicios se encuentran en la tesitura de cómo elegir, y cuál será el mejor servicio que le dé la respuesta a sus necesidades financieras. Por ello, deben poseer mayores conocimientos y habilidades para evaluar las opciones e identificar aquellas que se adapten a sus necesidades y circunstancias, especialmente en las poblaciones de niveles medios y medios bajos que por su situación geográfica no llega a ellas un servicio financiero y bancario. Considera de importancia el que todos los mexicanos deberíamos poseer una educación financiera, que nos ayude a comprender y cómo evitar involucrarse desde el punto de vista financiero, en operaciones que pudieran resultar nocivas al patrimonio (...)".

Por otra parte, el mismo autor analiza que si "llegáramos a transmitir educación financiera, podremos lograr que los consumidores se conviertan en grandes compradores de bienes y servicios financieros a un costo inferior, y a su vez tendrán las bases que les dé las herramientas de cómo poder optimizar su presupuesto financiero familiar o personal, según sea el caso de que se trate."

Y concluye: "la educación financiera va permitir a los mexicanos aprender también, a elaborar presupuestos familiares, iniciar planes de ahorro, administrar sus deudas, y en su momento a tomar decisiones de inversión en forma estratégica, y con conocimientos que le den seguridad y evitarles caer en altos riesgos, con el agravante en muchos de los casos hasta llegar a perder su patrimonio, como ya ha sucedido en el pasado"

Lo anterior lleva a la siguiente reflexión: si los usuarios de los servicios financieros se enfrentan a un mercado que les ofrece muchos y variados productos ante los que debe decidir; cuentan además, con acceso a la información y conocimiento suficiente sobre la trascendencia de sus decisiones no afectarán a su patrimonio y por el contrario están en posibilidad de hacerlo crecer. Hacer llegar la información financiera oportunamente es una necesidad para quienes ofertan los servicios financieros, ya que actualmente el mercado potencial de consumidores con las características (jóvenes de 15 a 24 años) es de 20 millones de usuarios de servicios financieros, la cifra anterior la reportan CONAPO (Consejo Nacional de Población ) y la SEGOB (Secretaría de Gobernación) en <http://www.conapo.gob.mx/prensa/2007/prensa272007.pdf> [Agosto, 2007]

### *Acciones y actores de la Educación Financiera en México*

Para la Condusef el tema de la educación financiera ha cobrado relevancia como tarea principal de este organismo que sirve de conciliador entre las instituciones que prestan servicios financieros y sus usuarios. Ya que ha realizado la labor de promoción en materia de educación financiera a través de brindar atención al usuario de los servicios financieros en todas las 35 delegaciones del país. Así lo señala Velasco, M.I. (2008) cuando explica que "el papel de la Condusef es atender a los usuarios de los servicios financieros para orientarlos y brindarles la asesoría necesaria – en caso de que tengan algún problema o duda- respecto al servicio otorgado por las instituciones financieras, a la vez que crear y fomentar una cultura adecuada sobre las operaciones y servicios financieros". Puntualiza que se brinda atención a las quejas de los usuarios de servicios financieros relacionadas con la utilización de las instituciones bancarias, aseguradoras, fianzas y todo el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR). Y señala que además, se implementó: la gestión electrónica, los módulos de atención al usuario y el Teléfono Condusef, que comunica al Centro de Atención Telefónica (CAT) que resuelve dudas sobre Administradoras de Fondos para el Retiro (Afore), bancos y tarjetas de crédito.

Además, atiende a los usuarios en cada delegación en forma rápida y oportuna – cada delegación cuenta con un personal de entre cuatro a ocho personas- y es posible abordar asuntos de usuarios que no radican en la delegación de donde proviene su queja, ya que todas las delegaciones se rigen por la misma normatividad y cuentan con una excelente comunicación entre ellas y el personal que labora (delegados, subdelegados y personal) se encuentra capacitado y así da solución al usuario.

Por lo anteriormente expuesto y su presencia en todo México, Velasco, M. I. (2008) considera que la Condusef puede abarcar temas importantes como es la educación financiera.

Las acciones en materia de Educación Financiera por parte de la Condusef están sustentadas en la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, ya que en el Título Primero Capítulo Único Disposiciones Generales, Artículo 5 expresa que : “la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros tendrá como finalidad promover, asesorar, proteger y defender los derechos e intereses de los usuarios frente a las Instituciones Financieras, arbitrar sus diferencias de manera imparcial y proveer a la equidad en las relaciones entre éstos. (Párrafo reformado DOF 05-01-2000) y además agrega que, la Comisión podrá elaborar programas educativos en materia de cultura financiera y proponerlos a las autoridades competentes (Párrafo adicionado DOF- 15-06-200/)” ya que todas las acciones relacionadas con la cultura en educación financiera llevadas a cabo tanto por la Comisión, como por otros organismos públicos y privados se guían por estos lineamientos.

Guillén y Caballero (2008, Mayo) afirman que la educación financiera: “ha tomado un papel significativo en todo el mundo, y México no es la excepción”, muestra de ello es que la varios actores del mundo financiero nacional han tomado cartas en el asunto. Los banqueros, durante su Convención número 71, tuvieron como temática principal la Educación Financiera, ya que argumentan que la prosperidad y desarrollo de un país requiere de que exista cultura económica y financiera entre sus habitantes. Sin embargo, la tarea no es exclusiva de ese sector, también y en ese mismo evento (la Primera Semana Nacional de Cultura Financiera), el máximo representante del Gobierno de México, el presidente Felipe Calderón Hinojosa, comentó que : “el Estado tiene la responsabilidad de dotar a las personas, niños y jóvenes, de instrumentos y herramientas que les permitan ser cada día mejores ciudadanos. Una parte fundamental es la cultura cívica, la ambiental, la económica, la financiera y la política”. La acción inmediata para responder a lo anterior, es la nueva Ley de Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros aprobada en el 2007, que señala con énfasis que el consumidor tenga información clara y suficiente sobre los servicios recibidos.

Un segundo compromiso, para apuntalar estos esfuerzos serán por parte de la Secretaría de Educación, pues a partir del ciclo escolar 2008-2009, se incluirán contenidos en materia financiera en las escuelas primarias del país. Otro esfuerzo por parte del gobierno es bancarizar a las comunidades más alejadas, así como llevar educación financiera a los lugares de trabajo en todo el país.

Durante ese mismo evento, que es de impacto nacional, la Condusef es señalada como el organismo que por su desempeño, se ha arraigado como institución confiable y de apoyo al consumidor de servicios financieros y bancarios, por ello, su función como promotora y gestora de la cultura en educación financiera del país.

#### Acciones concretas de Condusef:

- Transmitir conocimientos financieros: pionera en el desarrollo de herramientas como simuladores (ejemplo créditos hipotecarios y automotriz) y calculadoras financieras *on line*, que tienen como objetivo brindar conocimiento, hacer comparaciones y calcular productos y servicios financieros.
- Elaboración del *Decálogo del Buen Uso de la Tarjeta de Crédito* y de *10 Máximas del Buen Uso de la Tarjeta de Débito*, que sirven para informar a los usuarios sobre los productos financieros
- Elaboración de historietas destinadas a sindicatos, empresas, gobiernos estatales, organismos gubernamentales e instituciones financieras
- Diplomado en Cultura Financiera; el cual estará disponible vía Internet.

#### Acciones de la Secretaría de Educación Pública:

- Creación del Consejo Consultivo de Educación Económica y Financiera, mismo que está conformado por representantes de las secretarías de Hacienda, del Trabajo y de Economía, así como del Banco de México (Banxico), la Asociación de Bancos de México, la Confederación Patronal de la República Mexicana y la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco), además de especialistas de entidades educativas y personal especializado de los grupos financieros Banamex y BBVA Bancomer. Este consejo busca: impulsar propuestas para fortalecer la formación escolar en el fomento del ahorro y cuestiones mercantil-monetarias.
- Entrega de 10 millones de guías financieras para padres de familia, a partir del mes de septiembre, y el lanzamiento de la convocatoria a la Olimpiada de Educación Económica y Financiera que se realizará en conjunto con el Museo Interactivo de Economía (MIDE), en la cual podrán participar niños desde quinto año de primaria hasta jóvenes de tercer año de bachillerato.
- Y se trabaja también en la construcción del libro *La Economía en Familia*.

#### Acciones de ABM (Asociación de Bancos de México)

- Creación de un programa de tres módulos que abordará los temas: ahorro, bancarización y crédito, mismos que se impartirán en el Mide de forma gratuita al público en general.
- La ABM trabaja en conjunto con la SEP en el desarrollo de un programa infantil de cultura financiera.
- Se publicarán dos libros de cultura financiera orientados a jóvenes y familias que desarrollará la ABM en conjunto con el Consejo Nacional para la Educación Financiera de Estados Unidos
- Firma de un convenio entre el periódico El Financiero y la ABM, para difundir de manera periódica, textos enfocados a favor de la cultura financiera y fascículos mensuales a partir de los libros de educación financiera que editen los banqueros; un manual de cultura financiera en México, la preparación de seminarios especializados y su difusión en el portal El Financiero On Line sobre educación financiera.

#### Acciones de la UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México)

- Cuenta con el Centro de Educación Económica y Financiera, a la par de trabajar con el Colegio de Bachilleres, el Instituto Politécnico Nacional (IPN), la Universidad de Guadalajara, y otras universidades, con el fin de desarrollar instructores.
- La ABM firmó un convenio con la UNAM mediante el cual se realizarán estudios, investigaciones y encuestas de opinión entre la población, para conocer las necesidades en materia de cultura financiera
- Se interconectarán las páginas de Internet de la ABM y de la UNAM con el propósito de que sus integrantes puedan disponer de los recursos y las fuentes de información que estas instancias ofrecen
- TV y Radio UNAM realizarán campañas de difusión, se dará capacitación para el personal de ambas entidades en las diferentes materias de su especialidad, y serán organizados certámenes, concursos y otros eventos orientados a fomentar el desarrollo de estudios
- La Facultad de Economía iniciará el programa de entrenamiento en materia de educación financiera para profesores de la Escuela Nacional Preparatoria y del Colegio de Ciencias y Humanidades

El mismo presidente Calderón expresó: “entre todos los actores involucrados, sociedad, gobierno y la ABM, se podrá hacer de México un país más informado y con mayor cultura financiera, que redundará en mayores niveles de crédito, mejores decisiones económicas por parte de los consumidores y prosperidad a favor del desarrollo de los mexicanos”.

#### Acciones de las Universidades

Las universidades juegan un papel importante como escenarios para difundir la educación financiera entre su población estudiantil. Muestra de ello fue la participación de la Universidad Panamericana, en la Primera Semana de Educación Financiera con foros con el tema de presupuesto familiar en 3 campus, con una feria de instituciones en las que participaron en la comisión de trabajo: Banamex, Banco de México, Coparmex, Condusef, Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB), empresas en su área de responsabilidad social. Los jóvenes debatieron sobre cultura financiera, asimismo, contaron con la participación de invitados de diversos sectores y enlaces en vivo con un noticiero de radio para escuchar los primeros resultados de la Semana en Imágenes de los alumnos, replicando el taller Saber Cuenta de Banamex, que se llevaron a 23 ciudades en el interior de la República.

### **III. COMENTARIOS FINALES**

#### *Conclusiones*

- Es importante que un país promueva la cultura en educación financiera entre sus habitantes, porque el conocer de ahorro, crédito, e inversión principalmente, les permitirá tomar mejores decisiones sobre el manejo de sus recursos.
- Educarse en materia financiera tiene aplicación en todas las etapas de la vida, desde la niñez hasta la edad adulta, ya que dará estabilidad y bienestar personal, laboral y familiar.
- Para que la educación financiera llegue a todos los habitantes de un país, se deben involucrar los diferentes actores: gobierno, secretarías de hacienda, bancos privados, instituciones educativas y asociaciones civiles, como se ha hecho hasta ahora.

- Preocuparse por contar con salud financiera es ver hacia el futuro, a través de un buen pasado.”Mejores decisiones financieras aumentan la posibilidad de mejores condiciones de vida, por ello se requiere crear conciencia desde la niñez” (Castillo, E. :2008)
- Las Instituciones de Educación Superior (IES) deben participar más activamente en difundir el tema de educación financiera. Una acción inmediata sería incluirla en los planes de estudios de todas las disciplinas.

#### IV. REFERENCIAS

Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros (2007)

##### Libro (dos autores)

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2001). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Parkin, M., Esquivel, G., & Muñoz, M. (2008). *Macroeconomía*. México: Pearson, Addison Wesley.

##### Artículo de revista

- Aparicio, G. (2008, Octubre). *Universidad Panamericana en la Semana Nacional de Educación Financiera*. Proteja su dinero Revista de cultura financiera. Pp 10-11
- Caballero, R. (2007, Octubre). Dinero... poderosa tentación. Proteja su dinero Revista de cultura financiera. pp.26-27.
- Fabre, L. (2008, Octubre). *EDUCACIÓN FINANCIERA*. Proteja su dinero Revista de cultura financiera, pp.6-7
- González, L. (2008, Mayo). El ahorro infantil en México. Proteja su dinero Revista de cultura financiera. pp.30-31
- Guillén, G. & Caballero, R. (2008, Mayo). Del abc, al 1, 2,3 de la educación financiera. Proteja su dinero Revista de cultura financiera, pp.10-19
- Pazos, L. (2008, Octubre). Editorial. Proteja su dinero Revista de cultura financiera, p.4
- Velasco, M.I. (2008, Octubre). Promueven Educación Financiera de sol a sol. Proteja su dinero Revista de cultura financiera. p.40

##### Presentaciones y conferencias

- Martínez, A. & Ferrer, J. (2003,) *Aproximación al Concepto Jurídico del Dinero Electrónico*. Ponencia presentada en el Segundo Congreso de Comercio Electrónico CSE'03, Junio, Barcelona. Extraído el día 29 de noviembre de 2008 desde [http://www.criptored.upm.es/guiateoria/gt\\_m081e.htm](http://www.criptored.upm.es/guiateoria/gt_m081e.htm)

##### Documento WEB

- <http://www.condusef.org.mx> [2008, Octubre]
- [http://www.las-tarjetas-credito.com/Definicion\\_de\\_tarjeta\\_de\\_credito\\_Para\\_que\\_sirven.html](http://www.las-tarjetas-credito.com/Definicion_de_tarjeta_de_credito_Para_que_sirven.html)
- <http://www.definicion.org/cultura> [2008, Noviembre]
- [http://www.condusef.gob.mx/Revista/2008/proteja\\_94/portada\\_94.htm](http://www.condusef.gob.mx/Revista/2008/proteja_94/portada_94.htm) [Enero, 2008]
- [http://www.condusef.gob.mx/Revista/2008/proteja\\_106/portada.html](http://www.condusef.gob.mx/Revista/2008/proteja_106/portada.html) [2008, Marz]
- [http://www.condusef.gob.mx/Revista/2008/proteja\\_101/portada.html](http://www.condusef.gob.mx/Revista/2008/proteja_101/portada.html) [2008, Agosto]
- <http://www.las-tarjetas-credito.com> [2008, Noviembre]
- Banco de España Eurosistema (2008) *Glosario de términos*. Extraído el 4 diciembre de 2008 desde <http://www.bde.es/eurosist/glosario/glosad.htm>
- Cámara de Comercio e Industria de Valencia (2008) *Glosario*. Extraído el 4 diciembre de 2008 [http://www.camaraalcoy.net/servicios\\_web/glosario/Glosario/D.htm](http://www.camaraalcoy.net/servicios_web/glosario/Glosario/D.htm)
- CONAPO & SEGOB (2007) *Comunicado de prensa 27/07* Extraído el 4 de diciembre de 2008 <http://www.conapo.gob.mx/prensa/2007/prensa272007.pdf>
- López, C. & Estrada, A. (2008) *Glosario*. Edición y derecho de autor en las publicaciones de la UNAM. Extraído el 4 de diciembre desde <http://www.edicion.unam.mx/html/glosario/e.html>
- Martínez, M. (2008) Crédito. Extraído el 4 de noviembre de 2008 desde [http://www.condusef.gob.mx/Revista/2008/proteja\\_103/credito\\_103.htm](http://www.condusef.gob.mx/Revista/2008/proteja_103/credito_103.htm)

- Núñez, L. (2008) *Qué tanta cultura financiera poseemos*. Extraído el 4 de noviembre de 2008 desde [http://www.economia.com.mx/que\\_tanta\\_cultura\\_financiera\\_poseemos.htm](http://www.economia.com.mx/que_tanta_cultura_financiera_poseemos.htm)
- Ruiz, J. (2008) *Invertir es tu ganancia*. Extraído el 4 de noviembre de 2008 desde [http://www.condusef.gob.mx/Revista/2008/proteja\\_103/invertir\\_ganancia\\_103.htm](http://www.condusef.gob.mx/Revista/2008/proteja_103/invertir_ganancia_103.htm)



## EL GENERO COMO PRINCIPAL PREDICTOR DE LAS CONDUCTAS ORGANIZACIONALES

M.A. María Elizabeth Ojeda Orta<sup>1</sup>, M.A. Blanca Bernal Escoto<sup>2</sup>, M.A. María del Consuelo Salgado Soto<sup>3</sup>, Dra. María Concepción Ramírez Barrón<sup>4</sup>

**Resumen--** Esta ponencia tiene como objetivo mostrar los resultados producto de una investigación realizada en una organización privada, muestra resultados de una investigación realizada con el objetivo de conocer la relación que existe entre algunas actitudes organizacionales, tales como el compromiso organizacional y el compromiso con el trabajo de Gerentes y empleados de algunas organizaciones privadas en Tijuana B.C., y si existe relación con algunas variables demográficas. Los resultados muestran la tendencia de los trabajadores hacia el compromiso organizacional, y a su vez la importancia que tiene, o el papel que juega el género con el constructo compromiso organizacional.

El enfoque del estudio fue cuantitativo, con un alcance descriptivo y correlacional, el diseño fue no experimental y de corte transversal.

El muestreo fue estratificado, y la información se recopiló a través de un cuestionario autoadministrado.

**Palabras clave--** género, compromiso organizacional, actitud organizacional.

### I. INTRODUCCIÓN

El sector servicios es caracterizado por el contacto y relación directa con los clientes. La satisfacción de dichos clientes es sumamente importante para todo este tipo de organizaciones dedicadas a prestar servicios. Spinelli y Canavos (2000) sugieren que una de las fuentes de satisfacción del cliente es el mantenimiento de empleados satisfechos por parte de la empresa. Por tanto directivos de la industria de este sector desean tener un tipo de empleado cuyas actitudes, y habilidades contribuyan a la satisfacción del cliente y al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Los empleados de las empresas que desean ofrecer un servicio de calidad se encuentran más motivados, estando más orientados a su tarea y presentando un mayor grado de compromiso con la organización. No obstante, mientras que los estudios sobre el grado de satisfacción de los clientes con el servicio son comunes, sólo algunas investigaciones se centran en la influencia del género y la satisfacción de los empleados en el ámbito laboral.

Se han realizado diversos estudios para buscar las diferencias que pueden existir respecto al género en relación con el compromiso organizacional que tratan de comprobar que, las actividades encargadas al género

---

<sup>1</sup> M.A. María Elizabeth Ojeda Orta es profesora en la Facultad de Contaduría y Administración, UABC, Tijuana. [Lizao33@uabc.mx](mailto:Lizao33@uabc.mx) (autor corresponsal).

<sup>2</sup> M.A. Blanca Bernal Escoto es profesora en la Facultad de Contaduría y Administración, UABC, Tijuana. [bernal.escoto.blanca@gmail.com](mailto:bernal.escoto.blanca@gmail.com)

<sup>3</sup> M.A. María del Consuelo Salgado Soto es profesora en la Facultad de Contaduría y Administración, UABC, Tijuana. [csalgado@uabc.mx](mailto:csalgado@uabc.mx)

<sup>4</sup> Dra. María Concepción Ramírez Barrón es profesora en la Facultad de Contaduría y Administración, UABC, Tijuana. [cony@uabc.mx](mailto:cony@uabc.mx)

femenino son abordadas con una actitud distinta que las desempeñadas por el género masculino, siendo esto resultado del grado de motivación por lo cual su conducta organizacional es distinta.

Como comenta Ortiz (2003), el compromiso organizacional se caracteriza por la creencia y aceptación de metas y valores organizacionales, por el deseo de esforzarse en beneficio de la organización y por el deseo de mantener la membresía de la organización donde hace mención de trabajo de Staw (1982).

El propósito de este estudio es demostrar si el género es un factor determinante en las conductas organizacionales y como estas como se convierten en un ingrediente vital para el éxito organizacional.

## **II. PLANEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El estudio del compromiso organizacional, es una de las actitudes más investigadas por los psicólogos dentro del comportamiento organizacional. Las perspectivas desde las cuales se ha abordado su estudio van desde su relación con prácticas y estilo de liderazgo, satisfacción con la comunicación, satisfacción laboral, ambiente organizacional, percepción de apoyo organizacional, e intención de permanencia, entre otras.

La actitud implica describir su conceptualización considerando las características profesionales, laborales y organizacionales; en cuanto a los elementos se presenta lo cognitivo, afectivo y comportamiento que genera funciones favorables para realizar diversas actividades en la organización según el artículo de Meléndez (2004).

En México, la investigación relacionada a este campo es muy poca, donde las pruebas aportadas por dichos estudios indican que la falta de compromiso puede reducir la eficacia, competitividad y el éxito de la organización.

También se ha demostrado que dependiendo del género, los empleados pueden ser considerados con cierto nivel de compromiso con el trabajo o con la empresa dependiendo del tiempo que dedique a su trabajo, de las restricciones de las actividades fuera del área laboral, de la motivación organización, del sentido de pertenencia, y de cómo se sienta involucrado con las actividades y metas organizacionales.

Con este estudio se pretende evaluar si el género es determinante como un predictor de las conductas organizacionales dentro de la industria de servicios en Tijuana, B.C.

## **III. JUSTIFICACIÓN**

El compromiso organizacional desde el enfoque de Meyer- Allen (1997), se puede caracterizar como un estado psicológico derivado de la relación entre una persona y una organización.

Un empleado comprometido, considerado como capital humano, si está identificado con los valores de la organización tiene menos probabilidades de renunciar o aceptar otros empleos Bohrt ( 2003). Por otra parte, la falta de compromiso puede reducir la eficacia, el cumplimiento de las metas y el éxito de la organización.

El capital humano constituye el recurso más valioso que poseen las organizaciones, con las aptitudes necesarias, sino también con las actitudes apropiadas, con capacidad de análisis y síntesis, capacidad de coordinarse en trabajo en equipo, capacidad de adaptarse al cambio y sobre todo dispuestos a comprometerse con la organización.

Este estudio proporciona conocimiento en el campo general del compromiso organizacional y desde un punto de vista práctico Meyer & Allen (1997), la existencia de un vínculo entre la conducta organizacional y el género.

#### **IV. OBJETIVO DE ESTUDIO**

Comprobar si el género es determinante en la conducta organizacional dentro de algunas empresas del sector servicios en Tijuana, B. C.

#### **V. METODOLOGÍA**

##### **SUJETO DE ESTUDIO**

Gerentes y empleados del sector servicios en Tijuana, Baja California,

##### **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque del estudio es cuantitativo, con un alcance descriptivo y correlacional, el diseño es no experimental y de corte transversal. El muestreo fue estratificado donde la selección de la muestra es probabilística. Respecto al padrón los hoteles se clasificaron por zonas. La Mesa, Zona Rio, Otay, Zona Centro y Playas de Tijuana aplicándose el cuestionario a 80 personas de las cuales 43 son mujeres y 37 son hombres, entre gerentes y empleados.

En el proceso de recolección de datos se aplicó la encuesta "Tipo y grado de compromiso organizacional", de forma individual tanto a gerentes como empleados.

En la presente investigación, el instrumento reporto los siguientes coeficientes de confiabilidad de acuerdo a Aiken (1996), un Alpha de Cronbach para los parámetros Bajo, Medio, Alta en un total de 6 ítems:

- 0.849 para la variable compromiso afectivo en este nivel para una escala de actitud corresponde a una ubicación alta.
- 0.749 para la variable compromiso de continuidad en este nivel para una escala de actitud corresponde a una ubicación media-alta
- 0.810 para la variable compromiso normativo de este nivel para una escala de actitud corresponde a una ubicación media-alta
- 0.862 para la variable compromiso organizacional de este nivel para una escala de actitud corresponde a una ubicación media-alta.

Para el análisis de datos se utilizó el programa SPSS versión 12.0 para Windows. Inicialmente se extrajo el nivel de confianza muestral de la prueba para encontrar la varianza y la distribución factorial de la prueba. Además, se utilizó el método de extracción: análisis de componentes principales y el método de rotación normalización: Varimax con Kaiser.

#### **VI. RESULTADOS**

Como puede apreciarse en la tabla 1, esta muestra según los resultados arrojados que los hombres sienten más comprometidos afectivamente con la organización.

Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera con esta organización \*  
Género Crosstabulation

Count		Género		Total
		"femenino"	"masculino"	
Estaría muy feliz de pasar el resto de mi carrera con esta organización	Totalmente en desacuerdo	5	2	7
	En desacuerdo	2		2
	Casi en desacuerdo	3		3
	Indeciso, ni acuerdo ni en desacuerdo	7	6	13
	Casi de acuerdo	10	2	12
	De acuerdo	8	12	20
	Totalmente de acuerdo	8	15	23
Total		43	37	80

**Tabla 1. Compromiso Afectivo**

En la tabla 2, se puede observar como las mujeres muestran una mayor tendencia hacia el compromiso de continuidad

En este momento, el permanecer en mi organización es más por necesidad que por deseo \* Género Crosstabulation

Count		Género		Total
		"femenino"	"masculino"	
En este momento, el permanecer en mi organización es más por necesidad que por deseo	Totalmente en desacuerdo	4		4
	En desacuerdo	5	4	9
	Casi en desacuerdo	3	15	18
	Indeciso, ni acuerdo ni en desacuerdo	5	1	6
	Casi de acuerdo	5	2	7
	De acuerdo	0	7	15
	Totalmente de acuerdo	13	8	21
Total		43	37	80

**Tabla 2. Compromiso de Continuidad**

En la tabla 3 se puede observar, que la lealtad mostrada por el grupo masculino es más alta.

Me sentiría culpable si dejara la organización ahora \* Género Crosstabulation

Count		Género		Total
		"femenino"	"masculino"	
Me sentiría culpable si dejara la organización ahora	Totalmente en desacuerdo	7	5	12
	En desacuerdo	5	2	7
	Casi en desacuerdo	3	5	8
	Indeciso, ni acuerdo ni en desacuerdo	8	2	10
	Casi de acuerdo	9	4	13
	De acuerdo	4	15	19
	Totalmente de acuerdo	7	4	11
Total		43	37	80

**Tabla 3. Compromiso Normativo**

Como se puede observar en la tabla 4, las mujeres son quienes presentan un mayor compromiso organizacional.

**Me esfuerzo por mejorar mi desempeño en mi trabajo \* Género Crosstabulation**

Count		Género		Total
		"femenino"	"masculino"	
Me esfuerzo por mejorar mi desempeño en mi trabajo	Totalmente en desacuerdo	2		2
	Casi totalmente en desacuerdo	2		2
	Casi totalmente de acuerdo	6	19	25
	Totalmente de acuerdo	33	16	49
	6		2	2
<b>Total</b>		43	37	80

**Tabla 4. Compromiso Organizacional**

Se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman Rho, en una muestra total de 80 trabajadores, en esta relación se encontró que de todas las variables demográficas la variable género es la única que correlaciona positivamente con compromiso organizacional

En lo que se refiere a las tres dimensiones del compromiso organizacional, el compromiso organizacional correlaciona positivamente y de una forma bastante significativa con el compromiso afectivo, seguida de la variable compromiso normativo con la cual muestra también una correlación positiva significativa. Sin embargo, no muestra asociación alguna con la dimensión referida al compromiso de continuidad.

Siendo la primera de las tres dimensiones compromiso afectivo muestra correlación positiva bastante significativa con compromiso organizacional, seguida después aunque no de forma tan significativa su asociación con la variable género.

La segunda dimensión del compromiso organizacional es compromiso de continuidad, siendo ésta dimensión la que se asocia con mayor número de factores: edad, ingresos, compromiso profesional, compromiso normativo y percepción de apoyo organizacional, siendo las más altas compromiso profesional y edad.

Y por último la dimensión compromiso normativo únicamente muestra asociación con compromiso de continuidad y compromiso organizacional, siendo la más significativa con compromiso de continuidad.

Las variables demográficas que más correlación muestran con otras variables son las variables género y dependientes económicos, encontrándose asociadas de igual forma cada una, con tres variables. Género mostró correlación positiva con compromiso organizacional

**VII. CONCLUSIONES**

El compromiso afectivo se presenta más fuerte entre el grupo masculino lo que significa que está más dispuesto a identificarse e involucrarse con la organización y sus metas, predominando sobre el género femenino, al contrario de los resultados arrojados en el estudio realizado por Rocha y Børth (2003).

El compromiso de continuidad en el grupo femenino va de medio a alto, esto significa que implicaría un costo dejar la organización en este momento al contrario del grupo masculino que presenta un compromiso de continuidad medianamente bajo.

El compromiso normativo presentado por el grupo masculino es medio a alto lo que se puede considerar como un compromiso moderado hacia la organización.

En la presente investigación se analizó el papel que juega el género con el compromiso organizacional perfilando la conducta como fundamental para el logro del éxito de las metas de la organización.

### VIII. REFERENCIAS

Arias Galicia, Fernando "El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. Rev. De contaduría y administración No. 200, enero-marzo 2001. México: Edit. UNAM.

Becker, H.S. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 350-360. 1960.

Meléndez Ferrer, Luis E. Actitud organizacional del Profesor Universitario. *RVG*, vol.9, no.26 jun. 2004,, p.354-374. ISSN 1315-9984.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89, 1991.

Mowday, R., Steers, R., Porter, L. "The measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, Nº 14, pág. 224-247. 1979.

Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. *Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press. 1982.

Ojeda, Plazola. "La relación entre motivación y el compromiso individual hacia la organización." 2009.

Ortiz, Jose A. Dee, J. Henkin, A. B. & Duemer, L. "Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment", *Journal of Education Administration*, 4, 257-277. 2003

Rocha, Mariana., Borth Pelaez, Mario Raul, "Tres dimensiones del compromiso organizacional: Identificación, Membresía y Lealtad", Vol. 2, No. 1, 2003.

Rhoades, L., Eisenberger, R. y Armeli, S.: Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 5, 2001, págs. 825-836.

Steers, R. y Braunstein D. (1976), A behavioral base measure of manifest needs in the work place settings. *Journal of Vocational Behavior* pp 254 Lussier, R. N.;, 1990,

Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M.. Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802,1994.

## INTEGRACIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES PARA LA COMPETITIVIDAD EN EL TURISMO ALTERNATIVO

<sup>1</sup>Dr. Jorge Ramírez Juárez

<sup>2</sup>Dra. Bertha Alicia Arce Castro

### RESUMEN DE PONENCIA

El proceso de globalización mundial ha puesto en severa crisis a las pequeñas y medianas empresas de éste país, debido a su falta de competitividad y limitación de recursos. La empresa nacional se enfrenta al reto de internacionalizarse, pues la globalización de los mercados no solo implica competir en mercados externos, sino hacerlo en mercados internos ante empresas extranjeras. Esto justifica la imperiosa necesidad de concebir un modelo alternativo de desarrollo más incluyente, que permita conservar la identidad cultural, el patrimonio histórico y los recursos biológicos en el contexto global.

En este trabajo se presenta un modelo de integración empresarial que posibilita a las pequeñas y medianas empresas posicionarse competitivamente en mercados nacionales e internacionales. Es aplicado a la integración empresarial de un grupo de pequeñas empresas de Turismo alternativo.

La orientación principal es la incorporación de los pobladores en actividades empresariales que lleve a una exitosa gestión del turismo alternativo.

**PALABRAS CLAVE:** Integración empresarial, pequeñas empresas, Turismo alternativo, mercado, competitividad.

### I. INTRODUCCIÓN

El turismo alternativo es considerado como la industria líder en la generación de empleos y divisas para los países que se orientan a esta actividad. Ofrece muchas oportunidades para el desarrollo económico de comunidades alejadas de los centros de desarrollo industrial, comercial y financiero. Además es un instrumento adecuado para alcanzar las metas del desarrollo sustentable, a través del cual el país puede explotar sus recursos naturales, protegiéndolos a la vez. Esta situación se da en México en relación con las áreas naturales protegidas, las cuales cuentan con una belleza excepcional en sus paisajes por la flora y fauna silvestres.

El crecimiento en este sector ha favorecido la creación nuevos negocios y nuevos empleos en zonas caracterizadas por la fragilidad económica. Tal es el caso de diversas regiones del estado de Veracruz, ricas en naturaleza, cultura y tradiciones que no han sido adecuadamente explotadas debido a que durante años se ha sustentado principalmente en una economía agraria, hasta inicios de la década del 2000 que comienza a florecer el turismo alternativo como sector emergente dentro de la economía.

En la presente propuesta se hace un análisis de la actividad turística en una reserva natural excepcional del estado de Veracruz comprometida con la protección y conservación del medio ambiente que es La Reserva de la Biósfera de Los Tuxtlas. En la cual se han generado un importante número de actividades económicas orientadas al turismo ecológico, cultural y de aventura y a partir de ahí se hace la propuesta de modelo de integración empresarial.

Se trata de identificar factores relacionados con los usos y costumbres de los pueblos que pueden ser determinantes para el éxito o fracaso en la estructuración y operación de esta forma de colaboración empresarial; a partir de esto, se genera una metodología que pueda ser utilizable para la organización de esta actividad en las diferentes regiones del estado con la participación de los habitantes, aprovechando las ventajas que se generen de esta forma de integración empresarial. Finalmente, plantear una metodología de apoyo continuo e integral en la que participen todas las partes interesadas y bajo la coordinación de los responsables del desarrollo del turismo alternativo y la mejora de la calidad de vida de los productores rurales del estado de Veracruz.

### II. EL TURISMO ALTERNATIVO

El turismo alternativo es un sector que ha crecido de manera importante, con lo que se han generado oportunidades de negocios para los habitantes y se ha constituido en una fuente de empleo en regiones expulsoras de

<sup>1</sup> Investigador IIESCA. Universidad Veracruzana.

<sup>2</sup> Docente de Tiempo Completo. FCAS. Universidad Veracruzana.

personas por no contar con alternativas para sus habitantes. Esto ha propiciado el desarrollo económico y social de estas regiones.

Las actividades no agropecuarias se han constituido en formas alternativas o complementarias de generación de recursos en el medio rural. Entre ellas se destacan las actividades ligadas al turismo. El turismo alternativo representa una nueva forma de ocupación de la mano de obra, genera mejores niveles de remuneración en relación con las actividades agropecuarias tradicionales, mejora la calidad de vida de las familias y aporta mayor estabilidad económica en el medio rural.

El turismo alternativo debe de ser una actividad directamente relacionada a aspectos ambientales y responder a las características, usos, costumbres y tradiciones de cada localidad. Por ello es una alternativa para el desarrollo local mediante el aprovechamiento de las características distintivas de cada zona, sus potencialidades y oportunidades.

### *La reserva de la biósfera de los Tuxtlas*

En el estado de Veracruz, una región que reúne características excepcionales para el desarrollo de esta actividad es la Reserva de la Biósfera de Los Tuxtlas, por sus condiciones naturales y demográficas, entre las que destacan los valores y actitudes de sus pueblos. La reserva de la Biósfera fue decretada el 23 de noviembre de 1998, con 155 000 hectáreas, para preservar el último remanente de la selva tropical más al norte del continente la cual cuenta con gran variedad de flora y fauna. Su ubicación de planicie costera, su cercanía al mar y sus montañas volcánicas dan lugar a diversos climas y suelos, así como a una gran biodiversidad.

En la región se tienen registradas 565 especies de aves -107 bajo protección- 139 especies de mamíferos; entre ellos monos, ocelotes, armadillo, tepexcuintle, jabalí, venado, con una especie endémica y 30 de ellas protegidas. Cuenta con 120 especies y subespecies de reptiles, como serpientes, iguanas, tortugas – 50 de ellas bajo protección y 10 endémicas-. Además se han registrado 46 especies de anfibios, -19 bajo protección-, 4 endémicas, más una gran variedad de insectos.

Los Tuxtlas es una de las cinco regiones con mayor endemismo de árboles en México. Cuando se decretó la reserva se contaba con 2,697 especies de plantas, 30 de ellas se encontraban amenazadas, 16 en peligro de extinción y 22 sujetas a protección especial. Existen 9 especies registradas endémicas de Los Tuxtlas.

Viendo que a pesar del deterioro y de los grandes territorios ganados a la selva por la ganadería y la agricultura se contaba con toda esa riqueza, la Reserva diseñó toda una estrategia para poder conservar y comenzar a recuperar aquellas zonas degradadas. Se cuenta con Proyectos de Turismo alternativo en Ecoturismo Comunitario Rural, proyectos de artesanías con fibras naturales, miel, reciclado de papel, jabones naturales, joyería con semillas, herbolaria; 6 campamentos tortugueros manejados por personas de las comunidades.

Con el Turismo alternativo se han desarrollado proyectos alrededor de la parte costera y en la selva así como en las zonas indígenas. Esto ha permitido impulsar el turismo de bajo impacto con los criterios de sustentabilidad manejados por personas de la región y de las comunidades. Diez comunidades de la costa constituidas en una Asociación Civil denominada Costa, A.C. han demostrado que con esfuerzo conjunto se puede tener una vida más sana y en armonía con los recursos naturales.

También se cuenta con Unidades de Manejo de Vida Silvestre (UMAS), donde se cría especies que se encuentran con algún grado de protección, para poderlas recuperar y luego soltar al medio silvestre. Existen UMAS de iguanas, venados, Tepezcuintle, armadillo y cocodrilo.

Se tienen grupos de mujeres que elaboran artesanías de fibras naturales como el lirio acuático, del cual producen bolsas de mano, las cuales ya han logrado exportar a Europa; las comunidades de Ojoxapan, Coxcoapan y Tebanca tienen cerca de 6 años trabajando este tipo de artesanías. Con apoyo de FONART y La Reserva de la Biósfera se está trabajando para realizar nuevos diseños, incrementar la calidad y poder vender los productos a nivel internacional; además de constituirlos en un atractivo más para el turismo alternativo con la participación de las comunidades.

El Turismo alternativo en esta región ha resultado exitoso en la medida en que se han involucrado de manera comprometida los pueblos nativos, los cuales han aportado a su trabajo, sus usos, costumbres y tradiciones con lo que se ha enriquecido el mismo y se le ha dado un plus muy especial al servicio que prestan a los turistas.

El trabajador de la región, que es contratado por empresas externas que llegan a la región a ofrecer el servicio, no se ve involucrado con ellas y no se siente comprometido. Por ello, no se da este tipo de participación por parte de los habitantes de la región y, en consecuencia el servicio se ve deteriorado, perdiendo su imagen de destino turístico alternativo.



### *El objetivo primordial del modelo de alianza estratégica*

El modelo que se propone tiene como objetivo fundamental hacer partícipes a los habitantes de la región; para que, previa organización, formalización de la participación y capacitación para unificar la calidad del servicio; se constituyan en empresas y participen en alianza en la prestación del servicio turístico.

El modelo incorpora dos elementos importantes: la descentralización de la administración y la incorporación de las comunidades en el manejo de los recursos y en la toma de decisiones a través de la estructuración y operación de una empresa integradora que será la responsable de establecer las líneas estratégicas que posibiliten la incorporación de la alianza a mercados internacionales ofertando su servicio de turismo alternativo cumpliendo las condicionantes básicas del comercio internacional: Calidad en el servicio turístico, diversificación de paquetes de servicios turísticos y aseguramiento de la permanencia del servicio.

La Alianza Estratégica que se constituye para dar el servicio de Turismo alternativo se considera como un organismo de apoyo a las Áreas de Conservación que juegan un papel importante en el desarrollo regional.

Una de las particularidades importantes del modelo que se propone es que se orienta a la incorporación de los grupos familiares tanto dentro del área, como en las comunidades cercanas al sector que manejan y también a las propias comunidades como un todo; organizándolos con una visión empresarial para que participen activamente en los diferentes paquetes de servicios turísticos que se ofrecen. Lo que se busca es especializarlos en donde están sus mayores habilidades, conocimientos y destrezas; pues conocen con mucha precisión el área ecológica y sus zonas críticas, caminos y veredas, flora y fauna; por lo que son los más indicados para desarrollar las actividades de servicio turístico a diferentes usuarios: turistas nacionales e internacionales, investigadores, etc

Es importante recalcar que la involucración de los grupos familiares, implica también la participación directa de todos los miembros de la familia en diferentes actividades de servicio turístico. Esta idea de participación estimula no solamente a la familia, sino que es visto por la gran cantidad de pueblos alrededor del área como una verdadera fuente de vida y desarrollo, dentro de su comunidad. El involucramiento de las comunidades locales en los innumerables servicios ecoturísticos es uno de los objetivos más importantes del modelo de alianza estratégica que se presenta.

### III. EL MODELO DE ALIANZA ESTRATÉGICA

Con ésta propuesta, se plantea una alternativa de solución a la problemática que enfrentan las pequeñas y medianas empresas dedicadas al Turismo alternativo, en su proceso de crecimiento hacia mercados mayores, hasta alcanzar la internacionalización para sus servicios.

Este modelo de integración empresarial permite a las pequeñas y medianas empresas que han surgido para prestar este servicio turístico aprovechar las grandes ventajas que nos ha otorgado la naturaleza en relación con otros países y unir fortalezas integrándolas con un efecto sinérgico y con ello anular debilidades que en lo individual tengan cada una de ellas.

El Modelo se estructura a partir de la empresa integradora en la cual se llevan a cabo funciones altamente especializadas como Planeación estratégica, Financiamiento, Comercialización las que serán el elemento de referencia para el establecimiento del Sistema en las unidades de operación.

Definimos a las Empresas Integradoras como: Empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales de escala micro, pequeña y mediana. Su objetivo fundamental es organizarse para competir en los diferentes mercados y no para competir entre sí.

La integración de unidades productivas permite la obtención de ventajas económicas que las empresas y/o productores en lo individual difícilmente pueden lograr; tales como acceso a mercados mayores, a créditos blandos, a tecnologías de punta, a capacitación y desarrollo de los recursos humanos, etc.

La idea central es introducir la especialización de las unidades productivas en alguna de las diferentes etapas del ciclo de prestación del servicio turístico; que den como resultado un servicio altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad.

Las comunidades y familias organizadas, que forman parte de la alianza, se dedican a desarrollar las diferentes actividades operativas inherentes al paquete de servicios contratado, que es en lo que sin lugar a dudas son grandes especialistas. Es decir, se plantea una división del trabajo y la responsabilidad organizacional en función de la especialización lo cual tiene efectos importantes en la calidad de los servicios de turismo alternativo que se prestan y en la productividad de las comunidades y familias que forman parte de la integradora.

*Proceso de estructuración del modelo.*

En forma esquemática, en la figura 1 presentamos las diferentes fases del proceso de creación del modelo; mismo que se divide en dos fases: estructuración y operación.

## Diseño e implantación de la Alianza

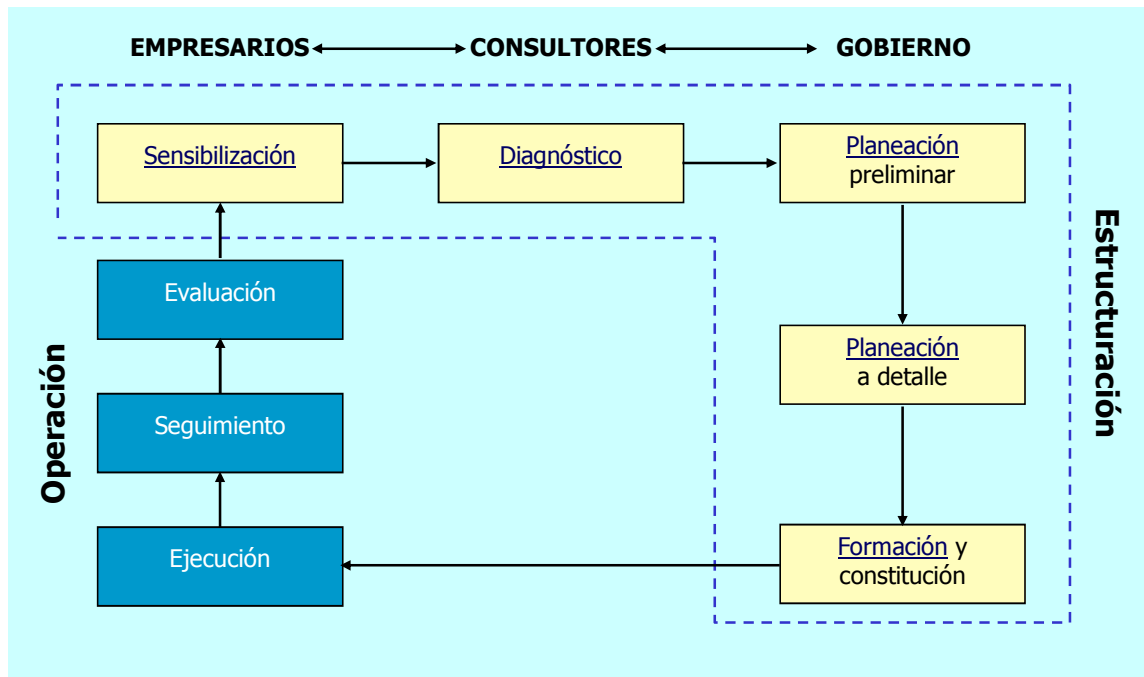


FIGURA 1. Proceso de creación del modelo. Fuente: Elaboración propia.

E

TAPA DE SENSIBILIZACIÓN. Las familias e integrantes de las comunidades con potencial de asociarse, se enteran de los beneficios que les representaría participar en un esquema de cooperación empresarial, explicándoles la forma de operación de éstas empresas y los requisitos que deben de cubrir para su formalización. En esta etapa se desarrollan tres actividades que son determinantes para concretar la alianza con la aceptación y colaboración plena de los productores organizados que vayan a participar:

**La primera:** Sensibilización, información y convencimiento de los participantes en la alianza; **La segunda:** Se da a conocer a los representantes de los grupos familiares o de comunidad que participarían en la alianza, el proceso en detalle para la creación de esta, definiendo su forma de participación y las áreas de actividad de las que se responsabilizarían. **Finalmente,** se estructura un programa de talleres de desarrollo de habilidades y capacitación para los representantes de los grupos que participan en la alianza.

ETAPA DE DIAGNÓSTICO. Se aplican de diversas herramientas de análisis y evaluación que nos permitan conocer la factibilidad real de que las familias y las comunidades organizadas respondan a los retos de trabajar colaborativamente y desarrollar una visión estratégica para competir en mercados mayores a los que tradicionalmente se ubican sus actividades de negocio.

ETAPA DE PLANEACIÓN PRELIMINAR. Con base en la información obtenida en el diagnóstico, se realiza conjuntamente con los representantes de las familias y comunidades que participan en la alianza el análisis de la información obtenida. Con base en la información anterior, se perfila la factibilidad económica y financiera del proyecto de alianza y creación de la integradora. El objetivo es tener los elementos suficientes para asegurar, con certeza razonable, el posible éxito en su ejecución.

ETAPA DE PLANEACIÓN A DETALLE. Se elaborará el proyecto de inversión de la alianza estratégica, en el

que se determinará la forma más conveniente de integrar, crear y aplicar los recursos humanos, materiales y financieros con que se cuentan y determinar necesidades adicionales, de manera planeada y organizada para que contribuyan a obtener el resultado que se busca (Ramírez / Arce 2001).

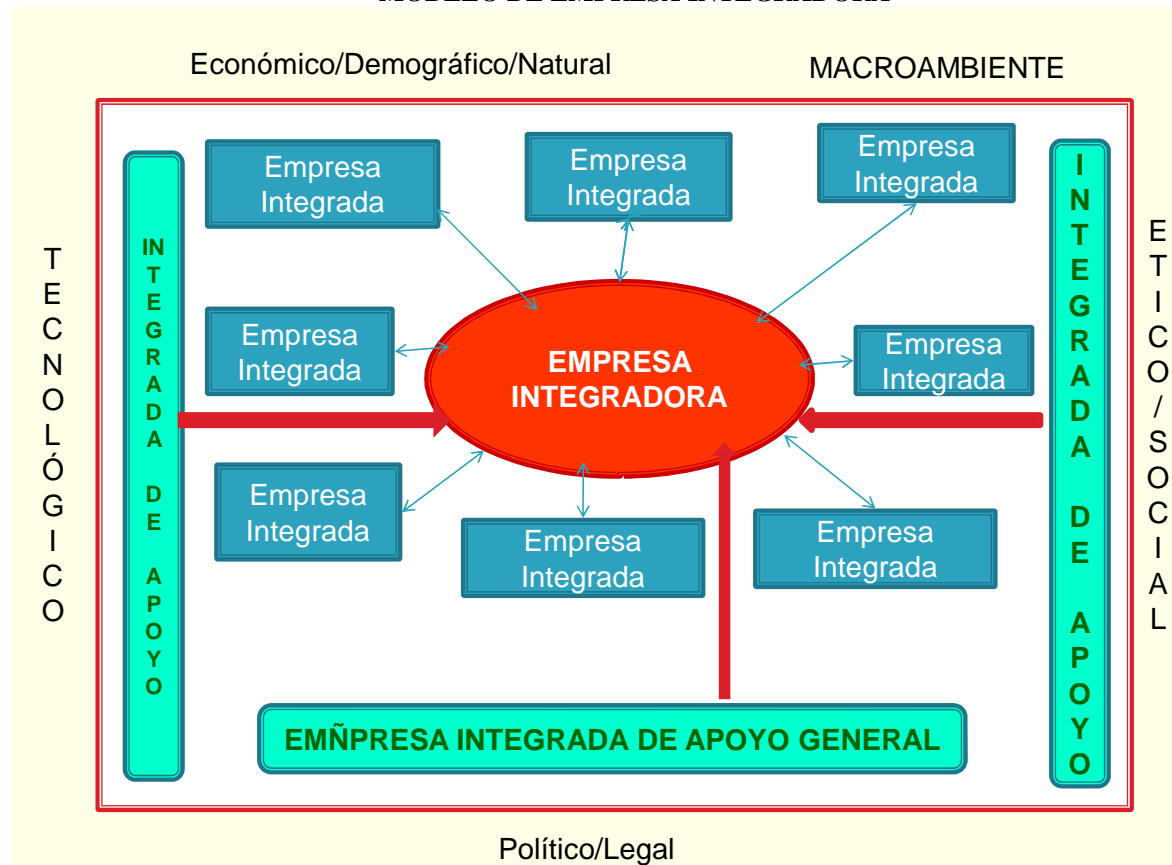
**ETAPA DE FORMACIÓN Y CONSTITUCIÓN.** En esta etapa se materializará el proyecto creando la forma de organización jurídica, formal y social más adecuada para la alianza. Para ello, se llevarán a cabo los siguientes pasos: **PRIMER PASO:** Formalización de las empresas integradas de operación básica que son las empresas con las que se inicia el proyecto desde el punto de vista jurídico y administrativo. **SEGUNDO.** En caso de considerarse conveniente y en función de las necesidades y los objetivos que se pretendan lograr, se pueden incorporar o crear, en su caso, empresas integradas de apoyo general las cuales realizarían funciones especializadas de apoyo a las integradas de operación básica. **TERCERO.** Una vez formalizadas las empresas integradas, se procede a constituir y darle forma legal y administrativa a la Empresa Integradora en la que participan como socios todos los dueños o representantes de las empresas integradas.

**ETAPA DE EJECUCIÓN.** En esta etapa se pone en marcha el proyecto; es decir, se pone en operación la nueva organización, la nueva distribución de procesos, se integran los equipos de trabajo, se realiza la capacitación y se opera a la empresa con esa nueva visión (Ramírez/Arce 2001). Se debe tener presente que los procesos estarán sujetos a una mejora continua para cumplir el objetivo de aumentar la satisfacción de los clientes o usuarios y mejorar la productividad propia de los procesos. Los resultados se revisan para determinar oportunidades adicionales de mejora.

**ETAPA DE SEGUIMIENTO.** Una vez puesto en marcha el proyecto, se deberán aplicar los controles necesarios para dar seguimiento a su operación. Para ello, se definirán los indicadores de medición que sean necesarios para obtener retroalimentación y documentar la mejora.

Como resultante del proceso señalado, tenemos el Modelo de Alianza Estratégica Basado en la empresa integradora, mismo que se presenta en la figura 2.

### MODELO DE EMPRESA INTEGRADORA



Figura

#### 2. Modelo de Empresa Integradora. Fuente: El autor.

El modelo que se propone está sustentado en cuatro concepciones de cambio organizacional:

- ❖ Nuevas formas de organización e integración empresarial.
- ❖ La nueva cultura organizacional.
- ❖ La cultura de la calidad y el servicio al cliente.
- ❖ La innovación, la creatividad y la gestión del conocimiento.

#### ***Principales aportaciones del modelo.***

- ❖ Contribuir a la creación de un nuevo esquema de organización e integración empresarial que potencialicen las fortalezas y disminuya las debilidades de las pequeñas empresas de la región de Los Tuxtlas, dedicadas a proporcionar servicios turísticos en los mercados actuales, de alta competencia.
- ❖ Generar en las pequeñas empresas de servicios turísticos, cultura de la calidad, trabajo en equipo, innovación, mejora continua y planeación estratégica.
- ❖ Posicionar a las pequeñas empresas integradas en mercados altamente redituables para el servicio turístico que ofrecen.
- ❖ Posicionar el modelo como una alternativa viable y productiva de integración empresarial con gestión de la calidad que pueda adaptarse y dar soluciones a empresas similares de diferentes sectores de actividad a fin de propiciar un efecto multiplicador.

#### ***Beneficios que se espera que aporte el modelo a las PYMES participantes en la alianza.***

La implementación de ésta forma de alianza estratégica entre pequeñas y medianas empresas podrá reportar beneficios significativos para éstas, tales como:

- ❖ La adopción, de una nueva visión empresarial; así como sistemas y procesos de planeación y dirección estratégica.
- ❖ Optimización en el uso de los recursos orientados a la compra de materias primas e insumos y mejora de la calidad de éstos.
- ❖ Acceso seguro y oportuno a servicios tecnológicos, de información técnica especializada y de mercados.
- ❖ Mejoramiento de la productividad y competitividad empresarial.
- ❖ Incremento en la participación exitosa de las PYMES en mercados mayores a los tradicionales.

## **IV. CONCLUSIONES<sup>1</sup>**

- ❖ Aún cuando desde siempre el desarrollo económico y el bienestar de los veracruzanos se ha cimentado en las actividades agropecuarias y en la industria extractiva, la actividad turística ha venido a ocupar un espacio no despreciable. Dentro de esa actividad turística en general, destaca de manera importante el Turismo Alternativo.
- ❖ Los factores externos e internos que han afectado la economía mexicana en los últimos años, hacen necesaria la adopción de un conjunto de medidas que tendrán repercusiones importantes en los diferentes niveles de organización del país.
- ❖ En la redefinición de la estrategia de desarrollo económico de México y de Veracruz en lo particular, el Turismo se convierte en un sector fundamental, capaz de generar con rapidez recursos económicos frescos que sirvan de base al desarrollo del país y los estados.
- ❖ La actividad económica con base en el turismo alternativo, puede contribuir al crecimiento y desarrollo de regiones y comunidades, donde están enclavados los recursos y productos objetos de explotación. Por ello, cada localidad debe aprovechar sus recursos endógenos, naturales y humanos para incrementar el desarrollo económico de la misma.
- ❖ El desarrollo del sector turístico en general y del turismo alternativo en específico, contribuye a la reactivación de las demás actividades económicas, a partir de crear oportunidades de suministros para el turismo, incluyendo la mejora continua y necesaria en la eficiencia y calidad de los bienes y servicios producidos.
- ❖ Es un hecho que bien promocionado y gestionado con base en el recurso humano de cada región, con pleno respeto a sus usos y costumbres, el turismo alternativo, de sector emergente irá ganando en competitividad estructural en la economía mexicana, apoyándose en los factores que deben determinar su posicionamiento en el mercado internacional.
- ❖ Las instancias gubernamentales deben prestar especial interés a este tema, pues el aprovechamiento – cada vez más creciente – del potencial turístico con que cuentan las diversas regiones del estado, sugiere un impacto positivo al desarrollo económico estatal.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

- Aguilar Barajas Ismael (1995). Las empresas micro, pequeñas y medianas en el desarrollo industrial de México. Revista Comercio Exterior. Vol 45 .México.
- Alba Vega Carlos (2007). Las empresas integradoras en México. Revista Comercio Exterior. Vol. 47. México.
- Arce Castro Bertha Alicia (2006). El Sector Agroalimentario en México. Presentación Doctorado CUJAE.
- Arriaga Navarrete Rosalinda (2004). Las formas asociacionistas para la micro, pequeña y mediana empresa en México: Una evaluación de la empresa integradora. Revista Análisis Económico. Vol. XIII. México.
- OCDE (2003) Las pequeñas empresas en la productividad y el crecimiento económico.
- CEBALLOS-LASCURÁIN H. 1998 *Ecoturismo. Naturaleza y Desarrollo Sostenible*, Editorial Diana, México

## Diseño y elaboración de herramientas sustentadas en la contabilidad tributaria para la administración de las MIPYMES

Dr. Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez<sup>1</sup>, Dr. José Manuel Mávil Aguilera<sup>2</sup> y Mtro. Isaías Sangabriel Rivera.<sup>3</sup>

**Resumen**— El tema tributario en México es muy importante, ya que se relaciona con las MIPYMES, que regularmente no llevan una correcta administración de sus contribuciones, debido a la falta de herramientas sustentadas en la contabilidad tributaria que proporcione información correcta y oportuna para tener una buena administración tributaria. Esto se relaciona con el fortalecimiento de una cultura tributaria sólida, que fomente el pago de impuestos y el fortalecimiento de las finanzas públicas. Para llevar a cabo este trabajo cuyo propósito principal es estudiar el origen y el impacto de una mala administración tributaria, así como la falta de una cultura tributaria adecuada, se pretende realizar una investigación de campo en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Xalapa, Veracruz.

**Palabras claves**— MIPYMES, Contabilidad y Cultura Tributaria.

### I. INTRODUCCIÓN

Hoy y siempre el papel que representan los impuestos en México es importante en la vida diaria, esto es por la relación directa que tenemos con ellos en nuestras actividades económicas, en la compra y venta de bienes y servicios, pero claro un dolor de cabeza para quienes deben pagarlos, en su gran mayoría para las MIPYMES, porque por lo general no llevan una correcta administración de sus contribuciones, el principal motivo de esta situación es por falta de conocimientos sobre el tema, pero diseñando o elaborando herramientas sustentadas en la contabilidad tributaria puede ayuda a cualquier MIPYME, proporcionando información correcta y oportuna para tener una buena administración respecto a sus contribuciones.

Esta situación genera una carencia de lo que es la cultura tributaria, tema que es fundamental en el contenido de las contribuciones. Pues porque si existe una cultura tributaria bien fomentada dejaremos de ver el pago de impuestos como una obligación y reconocerlo como un deber que tenemos por tan solo ser mexicanos.

### II. LA ADMINISTRACIÓN Y LAS CONTRIBUCIONES

#### *Administración*

En un primer contexto se dice que la administración es la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos predeterminados. Entonces la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando conjuntamente en grupos, logran eficientemente los objetivos elegidos. Considero necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

1. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
2. El objetivo de todos los administradores es el mismo: crear un excedente.
3. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Tomando en consideración lo que es la administración, resulta relevante resaltar su importancia, ésta radica en que brinda el éxito a cualquier organismo social ya que estos dependen directa o indirectamente de esta, porque

---

<sup>1</sup> Jerónimo Domingo Ricárdez Jiménez es Profesor de Contaduría en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, zona Xalapa. [jricardez@uv.mx](mailto:jricardez@uv.mx) (autor corresponsal).

<sup>2</sup> José Manuel Mávil Aguilera es Profesor de Administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, zona Xalapa.

<sup>3</sup> Isaías Sangabriel Rivera es Profesor de Administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Veracruzana, zona Xalapa.

necesitan administrar debidamente los recursos humanos y materiales que poseen. Una adecuada administración hace que se mejore el nivel de productividad.

Bajo el enfoque en mención, Münch Galindo Lourdes (2004) ha manifestado que:

Es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamenten la importancia de esta disciplina:

- 1) Con la universalidad de la administración se demuestra que esta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesario en los grupos más grandes.
- 2) Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- 3) La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
- 4) A través de sus principios de administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre. (Pág. 27)

Con lo planteado anteriormente, concepto e importancia, se puede observar que es indispensable ejecutar una buena administración en todas las organizaciones y que ésta disciplina es aplicable a todas las áreas de la misma, y el área de fiscal es una de las más sobresalientes; en ella se ven las contribuciones que a continuación se estudiarán.

#### *Contribuciones*

En México el tema de las contribuciones es amplio y sus orígenes son muy antiguos, desde la época de los aztecas se pagaba un tributo al emperador o gobernador en ese entonces eran en especie (productos básicos, materias primas, flores, frutas y animales) ya que no se conocía la moneda.

En la época moderna de los tributos en México, el Presidente Carlos Salinas de Gortari, marcó un parte aguas en la forma de cumplir con las obligaciones fiscales de los mexicanos, estableciendo diferentes Regímenes Fiscales que aún hoy en día están vigentes.

En México como en la mayoría de los países del mundo, se sustenta la aplicación del derecho en su Carta Magna, en el caso de México se trata de:

La CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS en donde claramente se establece que:

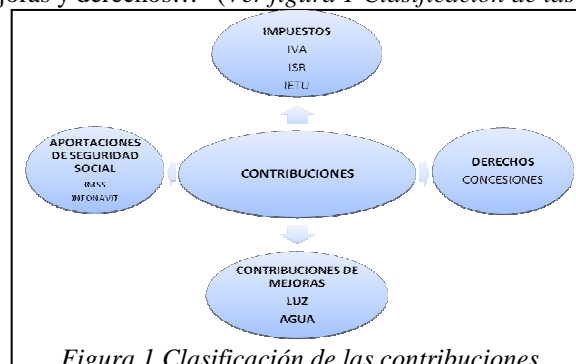
“**Artículo 31:** Son obligaciones de los mexicanos:

IV. Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Distrito Federal o del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.”

Feregrino Paredes Baltazar (2008) define a las contribuciones como: “las aportaciones en dinero o en especie que con carácter general y obligatorio deben hacer al Estado los particulares, bajo un régimen jurídico de derecho público, para cubrir el gasto social, o lo que se conoce como necesidades colectivas. Se trata de aportaciones pecuniarias que hacen las personas físicas y morales, por el solo hecho de ser miembros de una nación o por percibir ingresos, ventas, utilidades o ganancias dentro de su territorio.”

En el Código Fiscal de la Federación se establece la clasificación de las contribuciones de la siguiente manera, expresada en:

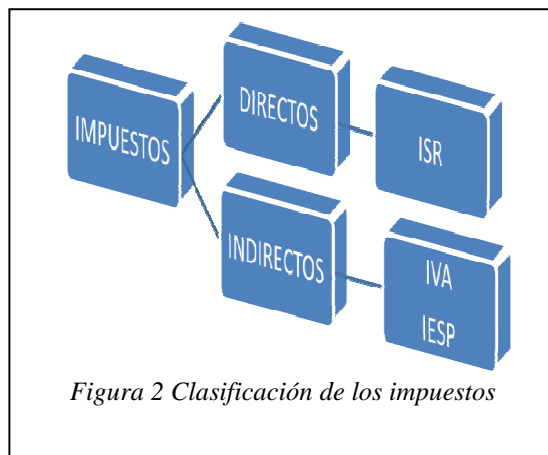
“**Artículo 2:** Las contribuciones se clasifican en impuestos, aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras y derechos...” (Ver figura 1 Clasificación de las contribuciones)



*Figura 1 Clasificación de las contribuciones*

En México se pueden clasificar de diferentes maneras a los impuestos, las más utilizadas son las que los dividen en dos tipos, impuestos directos y los indirectos. Los directos son los que se extraen sobre los ingresos

totales que tiene la empresa, es por eso que se reflejan en el estado de resultados, un ejemplo de este tipo de impuestos es el ISR. Mientras que los impuestos indirectos son los que afectan a personas distintas al contribuyente, se puede decir que se grava el impuesto al que compra o adquiere el servicio ejemplos de estos impuestos son el IVA, IESP. Pero también se pueden clasificar en federales, estatales y municipales. (Ver figura 2 Clasificación de los impuestos)



En el país existen diferentes sistemas de tributación, en México existen los varios regímenes los más comunes son el Régimen General, Régimen intermedio, Régimen simplificado y Régimen de Pequeño Contribuyente; pero también se encuentran el Régimen de consolidación fiscal, Régimen de personas morales con fines no lucrativas y el Régimen fiscales preferentes y de las empresas multinacionales pero estas tienen características más específicas.

Como primera etapa tenemos que proponernos un objetivo y lineamientos es decir conocer las tasas que se aplican en cada impuesto y saber el calendario fiscal para pagar a tiempo. En la segunda debemos organizar nuestro equipo de trabajo es decir designar las personas que tienen que realizar el trabajo de calcular los impuestos y de actualizarse todo tiempo, en la siguiente etapa el empresario o el propietario debemos involucrarse en el cálculo y vigilar si esta correcta y ya por último rectificar que se hagan hecho los pagos correctos y a tiempo; y así evitar sanciones y multas que pueden provocar una pérdida significativa para el negocio.

En México se utilizan tasas de impuestos del 28% del ISR y del 15% y 10% para zonas fronterizas en el caso del IVA, estos impuestos son los más importantes para el país pero se debe cumplir con todos los impuestos.

#### *Mipymes*

Las Mipymes son importantes para la economía mexicana, éstas constituyen el 99.9 por ciento de la economía, generan el 79.6 por ciento del empleo y aportan el 52 por ciento del PIB. En el sector externo México es líder comercial en América Latina, en el 2003 México exportó 165 400 millones de dólares, ésta cifra representó el 27 por ciento del PIB, en el 2005 el PIB fue de 778 285 millones de dólares y las exportaciones constituyeron el 27.5 por ciento del producto. Las empresas exportadoras en el año 2000 sumaron 36 500 empresas exportadoras de las cuales casi 34 000 eran Mipymes, lo cual significó que de las 2.84 millones de unidades económicas existentes en el país, en ese año, menos del 2 por ciento participó en la actividad exportadora. En la actualidad el gobierno mexicano está realizando esfuerzos para incrementar el número de empresas exportadoras, integrar las cadenas productivas y disminuir el valor de las importaciones.

Las Mipymes por actividad sectorial se distribuyeron en el 2004 como sigue: el 49.4 por ciento se dedicaba a actividades comerciales, absorbiendo el 25.6 por ciento de los asalariados, siguiéndole en importancia los servicios con el 37 por ciento, acogiendo el 45.6 por ciento de los trabajadores, finalmente la actividad industrial participaba con el 11.2 por ciento y ocupaba el 19.6 de asalariados, el resto se dedicaba a otras actividades y empleaba el 9 por ciento

Las Mipymes contribuyen al desarrollo regional, entre los estados con mayor participación de Mipymes se encuentran siete entidades federativas: Estado de México (12.1 %), Distrito Federal (11.4 %), Jalisco (7.1 %), Veracruz de Ignacio de la Llave (6.1 %), Puebla (5.5 %), Guanajuato (5.0 %) y Michoacán de Ocampo (4.7 %). En total suman el 52 por ciento.

### **III. CULTURA TRIBUTARIA**

Actualmente los mexicanos vemos el pago de impuestos como un desfalco de nuestra economía; un robo del gobierno a nuestro trabajo. Por tal motivo es indispensable empezar a fomentar la cultura tributaria.



Pero empecemos por saber que es la cultura tributaria, acorde con definición del SAT consiste: En el conjunto de valores, creencias y actitudes compartido por una sociedad respecto a la tributación y las leyes que la rigen, lo que conduce al cumplimiento permanente de los deberes fiscales.

En pocas palabras es crearnos el valor, el hecho de pagar impuestos, que se comprenda la importancia de sus responsabilidades tributarias. Y esto debe conducir hacia la aceptación, derivada de la concienciación.

El objetivo de la cultura tributaria es que el contribuyente no tema de pagar impuestos, ya que estos van dirigidos a beneficio de todos los ciudadanos, que esta acción sea un acuerdo mutuo entre los obligados.

#### **IV. COMENTARIOS FINALES**

Para llevar a cabo este trabajo cuyo propósito principal es estudiar el origen y el impacto de una mala administración tributaria, así como la falta de una cultura tributaria adecuada, se pretende realizar una investigación de campo en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Xalapa, Veracruz, para comprobar cuál es la mentalidad de los empresarios con respecto al pago de impuestos y que tanto conocen de ellos.

#### **V. REFERENCIAS**

1. Escobar Ramirez Germán, “Principios de Derecho Fiscal”, OGS Editores, tercera edición, México.
2. Margain Manautou Emilio. “Introducción al Derecho Tributario en México”. Editorial Universitaria Potosina. México, 1999.
3. Münch Galindo Lourdes, García Martínez José G.” Fundamentos de Administración”. Editorial Trillas; Quinta edición; México D.F. 2004.
4. Paredes Baltazar Feregrino. Diccionario de Términos Fiscales. Ediciones Fiscales ISEF, México, 2008
5. Quintana Valtierra Jesús. Derecho Tributario Mexicano. Editorial Trillas. México 1998.
6. Saldaña Magallanes Alejandro A. Curso Elemental sobre derecho tributario. Ediciones Fiscales ISEF. 2008.
7. Thomas S. Bateman “Administración una ventaja competitiva”, Snell, edt. McGraw Hill, 4ª edición 1999, México DF.

#### *Legisgrafía*

1. Constitución Política de los Estado Unidos Mexicanos.
2. Código Fiscal de la Federación.

## Comparación del capital intelectual calculado por el Método de Valor Agregado de Mercado con la relación precio-valor en libros en las empresas que conformaron el Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores durante el período 2005-2008

Dra. María Josefina Rivero-Villar<sup>1</sup>, Dr. Anselmo Salvador Chávez Capó<sup>2</sup>, Dr. Tito Livio de la Torre Hidalgo<sup>3</sup>

**Resumen.-** Los recursos intangibles son valiosos por su potencial para generar valor. Por su procedencia de la información y del conocimiento se les denomina capital intelectual. El objetivo de esta investigación no experimental, cuantitativa, correlacional-descriptiva y longitudinal efectuada con las empresas que conformaron el Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores en el período 2005-2008, es comparar una medida absoluta –capital intelectual calculado por el método de Valor Agregado de Mercado- y una medida relativa -la relación precio/valor en libros-. Los resultados permitirán comparar la posición que cada emisora ocupa por el capital intelectual generado con la posición lograda a través del índice de rendimiento de la inversión efectuada por los accionistas.

**Palabras clave.-** capital intelectual, valor agregado de mercado, precio-valor en libros, índice de precios y cotizaciones.

### INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se enfrentan a un entorno globalizado caracterizado por cambios rápidos y profundos y por niveles crecientes de complejidad, como resultado del avance tecnológico y del conocimiento cada vez mayor que éste incorpora. El mundo está organizándose en una economía basada en el conocimiento, donde su creación, distribución y uso son el motor del crecimiento económico y de la creación de riqueza.

El conocimiento como factor productivo ya había sido valorado en los trabajos pioneros de List (1904), Marshall (1920), Knight (1921), Schumpeter (1943), Hayek (1945), Selznick (1948; 1957), Barnard (1948), Penrose (1959), Simon (1955), Arrow (1969) y Drucker (1965), pero la economía del conocimiento ha estado precedida por las antiguas economías agrícolas, donde la tierra era el principal factor de producción y, por las economías industriales que combinaban el capital físico, los recursos naturales y el trabajo.

Las etapas que han caracterizado a la economía están marcadas por la importancia otorgada a cada uno de los factores de creación de riqueza: tierra, trabajo, capital y conocimiento (Savage, 1991). Éste ha sido el motor de las economías desde el siglo pasado, cuyo origen son las ideas y el know how (Bradley, 1997). En este contexto, la ventaja competitiva de una empresa reside en lo que sabe, en la forma en que usa lo que sabe y en su capacidad de aprender cosas nuevas (Prusak, 1992). Las habilidades, el conocimiento, el aprendizaje y los activos invisibles adquieren un aspecto estratégico relevante (Itami, 1994; Teece et al., 1990, 1997).

Esto ha llevado al crecimiento de inversiones en intangibles realizadas por las empresas del mundo desde finales del siglo pasado; donde el conocimiento y la naturaleza económica de los intangibles, así como a su identificación y medición son las mayores preocupaciones de los interesados en los resultados de las empresas (García-Parra et al., 2006). De ahí la necesidad de cuantificar sus activos intangibles denominados *capital intelectual*, término acuñado por Galbraith (Hudson, 1993; Bontis, 1999) que mide el valor tanto tácito como explícito de la empresa y que se interpreta como un reflejo del *balance invisible* (Ordóñez de Pablos, 2000).

### OBJETIVO GENERAL

Comparar el capital intelectual calculado por el Método de Valor Agregado de Mercado con la relación precio-valor en libros en las empresas que conformaron el Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores durante el período 2005-2008.

<sup>1</sup> María Josefina Rivero-Villar es Profesora Investigadora en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla, Pue. [mariajosefina.rivero@upaep.mx](mailto:mariajosefina.rivero@upaep.mx) (autor corresponsal)

<sup>2</sup> Anselmo Salvador Chávez Capó es Profesor de Finanzas en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla, Pue. [anselmo.chavez@upaep.mx](mailto:anselmo.chavez@upaep.mx)

<sup>3</sup> Tito Livio de la Torre Hidalgo es Profesor de Administración en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla, Pue. [titolivio.delatorre@upaep.mx](mailto:titolivio.delatorre@upaep.mx)

## MARCO TEÓRICO

El capital intelectual se ha identificado con el conjunto de activos estratégicos de tipo intangible que no figuran en el balance de la empresa porque no satisfacen los criterios contables, pero que explican la valoración que el mercado concede a una organización (Sveiby, 1997b). Su valor es la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y su valor contable (Brooking, 1997a; Daley, 2001; Harvey y Lush, 1999; Lev, 2001; Pasher, 1999; Petrash, 1996; Sveiby, 2000; Roos et al., 2001), ya que el capital intelectual justifica ese diferencial (Bontis, 1999; Edvinsson y Sullivan, 1996) y ayuda a explicarlo (Ventura, 1996). Rodov y Lelialert (2002) señalan que este diferencial es una *variable indirecta* que resulta adecuada para explicar el valor de los activos intangibles pero no debe ser considerada exactamente igual a su valor. En esta línea, Nevado y López (2000) opinan que existe un componente *no explicitable* que unido a factores propios del mercado como el interés y la especulación, generan una visión no exacta del capital intelectual. Por otra parte, Petty y Guthrie (2000) señalan la diferencia entre el capital intelectual y el activo intangible pues aunque en ocasiones se confunden, existen activos intangibles que no pueden formar parte del capital intelectual *per se*, al ser una consecuencia de su gestión, si bien, Edvinsson y Malone (1999), Sveiby (2000) y Roos et al. (2001) los incluyen en él.

Aunque no existe una única definición aceptada del término (Cañibano et al. 1998; Edvinsson y Malone, 1999, Sánchez et al., 2000) y su conceptualización es flexible, ha sido la base para realizar numerosos estudios en este campo. Por ello se puede indicar que representa el valor total de los activos intangibles que posee la empresa en un momento dado (Roos y Roos, 1997; Edvinsson y Malone, 1999; Marr, 2005) y se considera como el conjunto de activos intangibles que generan valor en la actualidad o tienen potencial para generarlo en el futuro (Euroforum, 1998). Entonces, el valor de mercado de la empresa está formado por el patrimonio tangible más tres tipos de activos intangibles: el capital humano, el estructural y el relacional (Bontis y Fitz-enz, 2002; Petty y Guthrie, 2000; Roos et al., 2001; Viedma, 2001).

El capital intelectual combina dos ideas básicas: los resultados provenientes del ejercicio intelectual y su valoración o medida en términos similares a los utilizados para explicar el capital financiero. Su estudio se ha centrado en los intangibles, que se han clasificado y analizado desde múltiples perspectivas (Marr, 2005) con la finalidad principal de proveer modelos de evaluación y medición. Así, identificar y medir el capital intelectual permite convertir en visible el activo valioso para la organización por el impacto que tiene sobre el valor del mercado, por ello, los esfuerzos de las empresas se han dirigido a medirlo y a gestionarlo (Bontis, 1998).

Uno de los métodos más utilizados para estas mediciones es el Valor Agregado de Mercado (VAM) que se considera como la evaluación que el mercado de capitales hace del valor presente neto acumulado de todos los proyectos de inversión pasados, así como de aquellos que tiene a futuro. Sin embargo, la relación precio-valor en libros ofrece otra perspectiva de la imagen que los inversionistas tienen del desempeño de la empresa (Moyer et al., 2005). Es una razón que señala lo que el público inversionista está dispuesto a pagar en relación con el valor que se encuentra asentado en los registros contables (Besley y Brigham, 2009). Por lo general las acciones de empresas con altas tasas de rendimiento sobre el capital, venden sus acciones a múltiplos mayores que su valor en libros, en comparación con las que tienen bajos rendimientos. El valor del capital de los accionistas en el mercado refleja la percepción de los inversionistas en el potencial para crear valor en el futuro. El valor en libros del capital es la estimación contable del valor de la firma resultante de restar el pasivo del valor en libros de los activos, por lo tanto, la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros del capital debe ser la existencia de activos intangibles (Cañibano et al., 1999).

El Índice de Precios y Cotizaciones (IPyC) es el principal indicador de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y señala las ganancias o pérdidas del mercado accionario con relación a las modificaciones en los precios de una muestra balanceada, ponderada y representativa de las acciones que se cotizan en este mercado (BMV, 2008).

El tamaño de la muestra depende de las características de cada mercado. En el caso de la BMV las emisoras que cotizan son 135 por lo que la muestra es de 35 series accionarias que pueden variar en función de ciertos criterios de selección. Esta muestra se revisa anualmente y sólo en casos excepcionales se hacen los cambios necesarios habiéndose establecido para ello, las *restricciones adicionales* y *eventos especiales* que aseguran la continuidad y la mayor replicabilidad posible, sobre todo en el caso de aquellas series que tengan algún movimiento corporativo durante su permanencia en la muestra, de presentarse éste, se buscará no afectar los productos financieros indexados, incluyendo canastas y movimientos de capital, entre otros.

Es obligación de la BMV revisar las acciones que integran la muestra del mercado de valores, para darle al inversionista la certeza de que estos activos financieros representan de manera fehaciente el comportamiento del mercado en su conjunto. Por ello informará con oportunidad los cambios relativos a la integración del nuevo índice, mencionando adicionalmente las emisoras que dejan de formar parte del mismo, así como las que las reemplazan. Cabe mencionar que la BMV, a diciembre de 2008, clasifica a las empresas emisoras en siete sectores: transformación, construcción, comercio, comunicaciones, minería, servicios y varios.

#### MODELO DE ESTUDIO

Bouteiller (2002) señala que el VAM es uno de los métodos más conocidos de medición del capital intelectual, dado que la meta de las empresas es maximizar la riqueza de los accionistas y ésta se logra incrementando la diferencia entre el valor de mercado de la firma y el importe del capital social aportado por ellos (Brigham y Ehrhardt, 2002). De acuerdo con Stewart (1998), Luthy (1998), Moyer et al. (2005) y Brigham y Ehrhardt (2002). El capital intelectual se deduce de las ecuaciones (1) y (2) que establecen el concepto de valor agregado de mercado, que es una manera financiera de describir el comportamiento de una organización. A su vez, la ecuación (2) puede transformarse de acuerdo con Joia (2000), apoyado en los trabajos de Edvinsson y Malone (1999), Roos et al. (1997) y Stewart (1998) en la ecuación (3) que si bien, conserva elementos de la ecuación (2) incorpora el concepto de capital intelectual, que queda definido en la ecuación (4) para su cálculo.

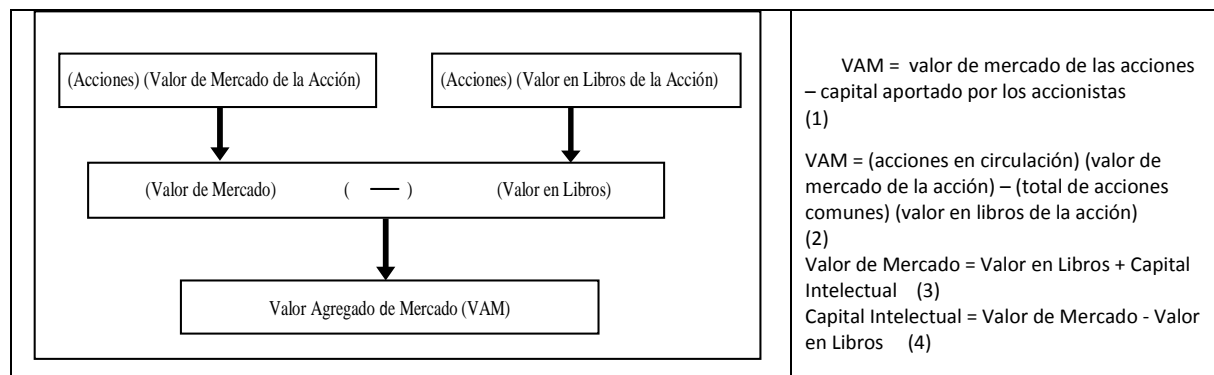


Figura 1. Determinación del Valor Agregado de Mercado

#### METODOLOGÍA

Se diseñó una investigación no experimental, cuantitativa, longitudinal y correlacional-descriptiva. Para medir el capital intelectual de acuerdo al modelo, se emplearon los Indicadores Bursátiles 2005, 2006, 2007 y 2008 de la BMV que se constituyen como fuente secundaria de investigación, de donde se obtuvieron el precio de mercado de la acción, el valor en libros de la acción y el número de acciones para cada empresa. El producto del número de acciones y el precio de la acción en libros permitió conocer capital aportado por los accionistas e igualmente, el producto del precio de mercado de la acción y el número de acciones permitió conocer el valor de mercado.

El IPyC de la BMV estaba constituido por 35 series accionarias que en este caso corresponden a 35 emisoras a diciembre de 2008, sin embargo, al ser un estudio longitudinal y al no cumplir todas ellas con los criterios para permanecer en la muestra durante el período de estudio, el número se redujo a 26 (Tabla 1).

Clave de cotización	Razón Social
ALFA	Alfa, S.A.B. de C.V.
AMX	América Móvil, S.A.B. de C.V.
ARA	Consortio Ara, S.A.B. de C.V.
BIMBO	Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V.
CEMEX	Cemex, S.A.B. de C.V.
COMERCI	Controladora Comercial Mexicana, S.A.B. de C.V.
ELEKTRA	Grupo Elektra, S.A. de C.V.
FEMSA	Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V.
GCARSO	Grupo Carso, S.A.B. de C.V.
GEO	Corporación Geo, S.A.B. de C.V.
GFINBUR	Grupo Financiero Inbursa, S.A.B. de C.V.
GFNORTE	Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V.
GMEXICO	Grupo México, S.A.B. de C.V.
GMODELO	Grupo Modelo, S.A.B. de C.V.
HOMEX	Desarrolladora Homex, S.A.B. de C.V.
ICA	Empresas ICA, S.A.B. de C.V.
IDEAL	Impulsora de Desarrollo y Empleo en América Latina, S.A.B. de C.V.
KIMBER	Kimberly-Clark de México, S.A.B. de C.V.
PE&OLES	Industrias Peñoles, S.A.B. de C.V.
SORIANA	Organización Soriana, S.A.B. de C.V.
TELECOM	Carso Global Telecom, S.A.B. de C.V.
TELMEX	Teléfonos de México, S.A.B. de C.V.
TLEVISA	Grupo Televisa, S.A.
TVAZTCA	TVAzteca, S.A. de C.V.
URBI	Urbi Desarrollos Urbanos, S.A.B. de C.V.
WALMEX	Wal-Mart de México, S.A.B. de C.V.

Tabla 1. Emisoras sujetas de estudio

El valor del capital intelectual se obtuvo sustituyendo en la ecuación (4) que corresponde a la transformada de Joia (2000), donde con los valores determinados mediante el uso de la fuente secundaria de investigación, se obtuvo una medida anual del capital intelectual por empresa durante el período de tiempo analizado.

La razón precio de mercado-valor en libros se calculó empleando la ecuación (5) propuesta por Moyer et al. (2005) y Besley y Bringham (2009).

$$\text{Razón valor de mercado a valor en libros} = \frac{\text{precio de mercado por acción}}{\text{valor en libros por acción}} \quad (5)$$

#### RESULTADOS OBTENIDOS

En la Tabla 2 se presenta el capital intelectual de cada emisora calculado por el método VAM y en la Tabla 3 se presenta la relación precio-valor en libros para el mismo periodo de estudios.

Las correlaciones entre el capital intelectual estimado por el método VAM y la relación precio-valor en libros para cada uno de los años que contempla el periodo de estudio se presentan en las Tablas 4, 5, 6 y 7.

Emisora	2005	2006	2007	2008
ALFA	4,569,930	9,565,348	8,271,119	(19,422,795)
AMX	329,744,103	498,893,652	518,962,323	613,272,364
ARA	8,102,356	17,272,463	17,648,481	(2,149,852)
BIMBO	24,711,330	40,177,550	40,810,934	40,493,801
CEMEX	140,472,475	169,113,875	154,246,777	(56,689,080)
COMERCI	409,063	13,929,231	11,485,112	(16,065,773)
ELEKTRA	13,166,108	24,299,219	20,652,389	116,297,865
FEMSA	28,080,919	101,190,175	95,737,993	90,360,496
GCARSO	27,828,580	48,358,835	48,896,539	49,561,327
GEO	15,068,971	23,292,941	21,905,898	(361,672)
GFINBUR	21,865,821	28,250,891	28,534,406	66,464,653
GFNORTE	23,933,938	58,835,443	62,264,828	16,118,357
GMEXICO	26,434,451	53,501,611	47,326,918	12,323,854
GMODELO	15,023,131	129,183,556	131,086,429	85,432,661
HOMEX	13,186,148	29,575,415	28,216,254	6,611,675
ICA	2,201,741	7,154,853	6,707,940	(2,786,922)
IDEAL	23,731,547	30,144,773	30,006,112	18,278,379
KIMBER	16,579,232	42,984,948	44,543,069	44,598,752
PE&OLES	13,320,758	26,658,456	24,870,155	45,042,560
SORIANA	8,800,000	25,605,736	20,072,426	24,801,290
TELECOM	65,752,738	103,491,451	107,795,016	152,557,437
TELMEX	112,630,685	198,638,773	206,881,201	230,015,815
TLEVISA	112,161,902	155,471,034	148,761,651	89,776,906
TVAZTCA	12,447,769	26,919,914	25,955,327	15,251,486
URBI	16,221,473	25,205,728	27,513,676	4,708,240
WALMEX	204,993,006	339,173,501	335,467,662	250,720,246
Total	1,281,438,175	2,226,889,372	2,214,620,634	1,875,212,070

Tabla 2. Cálculo del CI de las emisoras que conforman el IPyC de la BMV

Empresas que forman el IPyC de la BMV 2004-2008				
Emisora	2005	2006	2007	2008
ALFA	1.15	1.30	1.26	0.47
AMX	6.67	7.65	7.91	5.88
ARA	2.28	3.60	3.66	0.77
BIMBO	2.36	2.79	2.82	2.35
CEMEX	2.42	2.28	2.17	0.67
COMERCI	1.08	1.78	1.64	0.17
ELECTRA	2.49	2.93	2.65	5.46
FEMSA	2.00	2.90	2.80	2.33
GCARSO	1.84	2.12	2.13	2.14
GEO	4.24	4.89	4.66	0.96
GFINBUR	1.70	1.82	1.83	2.77
GFNORTE	2.20	3.37	3.51	1.42
GMEXICO	1.69	2.10	1.97	1.20
GMODELO	2.50	3.30	3.34	2.36
HOMEX	3.41	5.28	5.08	1.59
ICA	1.27	1.78	1.73	0.81
IDEAL	3.56	4.08	4.06	2.82
KIMBER	3.84	4.79	4.93	6.37
PE&OLES	2.23	3.07	2.93	2.81
SORIANA	1.44	2.12	1.88	1.86
TELECOM	3.38	4.82	4.98	4.33
TELMEX	2.80	2.99	3.08	6.99
TLVISA	596.02	5.89	5.68	3.30
TVAZTCA	5.21	5.78	5.61	4.04
URBI	3.53	4.14	4.43	1.32
WALMEX	5.20	7.17	7.11	4.57

Tabla 3. Relación precio de mercado-valor en libros

Comparación entre el capital intelectual y la relación precio valor en libros para el año 2005			
Emisora	Relación PM/VL	Emisora	Capital intelectual
TLVISA	596.02	AMX	329,744,103
AMX	6.67	WALMEX	204,993,006
TVAZTCA	5.21	CEMEX	140,472,475
WALMEX	5.20	TELMEX	112,630,685
GEO	4.24	TLVISA	112,161,902
KIMBER	3.84	TELECOM	65,752,738
IDEAL	3.56	FEMSA	28,080,919
URBI	3.53	GCARSO	27,828,580
HOMEX	3.41	GMEXICO	26,434,451
TELECOM	3.38	BIMBO	24,711,330
TELMEX	2.80	GFNORTE	23,933,938
GMODELO	2.50	IDEAL	23,731,547
ELECTRA	2.49	GFINBUR	21,865,821
CEMEX	2.42	KIMBER	16,579,232
BIMBO	2.36	URBI	16,221,473
ARA	2.28	GEO	15,068,971
PE&OLES	2.23	GMODELO	15,023,131
GFNORTE	2.20	PE&OLES	13,320,758
FEMSA	2.00	HOMEX	13,186,148
GCARSO	1.84	ELECTRA	13,166,108
GFINBUR	1.70	TVAZTCA	12,447,769
GMEXICO	1.69	SORIANA	8,800,000
SORIANA	1.44	ARA	8,102,356
ICA	1.27	ALFA	4,569,930
ALFA	1.15	ICA	2,201,741
COMERCI	1.08	COMERCI	409,063
		Total	1,281,438,175

Coefficiente de correlación = 0.44888889

Tabla 4. Comparación para el año 2005

Comparación del capital intelectual y la relación precio valor en libros para el año 2006			
Emisora	Relación PM/VL	Emisora	Capital intelectual
AMX	7.65	AMX	498,893,652
WALMEX	7.17	WALMEX	339,173,501
TLVISA	5.89	TELMEX	198,638,773
TVAZTCA	5.78	CEMEX	169,113,875
HOMEX	5.28	TLVISA	155,471,034
GEO	4.89	GMODELO	129,183,556
TELECOM	4.82	TELECOM	103,491,451
KIMBER	4.79	FEMSA	101,190,175
URBI	4.14	GFNORTE	58,835,443
IDEAL	4.08	GMEXICO	53,501,611
ARA	3.60	GCARSO	48,358,835
GFNORTE	3.37	KIMBER	42,984,948
GMODELO	3.30	BIMBO	40,177,550
PE&OLES	3.07	IDEAL	30,144,773
TELMEX	2.99	HOMEX	29,575,415
ELECTRA	2.93	GFINBUR	28,250,891
FEMSA	2.90	TVAZTCA	26,919,914
BIMBO	2.79	PE&OLES	26,658,456
CEMEX	2.28	SORIANA	25,605,736
GCARSO	2.12	URBI	25,205,728
SORIANA	2.12	ELECTRA	24,299,219
GMEXICO	2.10	GEO	23,292,941
GFINBUR	1.82	ARA	17,272,463
COMERCI	1.78	COMERCI	13,929,231
ICA	1.78	ALFA	9,565,348
ALFA	1.30	ICA	7,154,853
		Total	2,226,889,372

Coefficiente de correlación = 0.42564103

Tabla 5. Comparación para el año 2006

Comparación del capital intelectual y la relación precio valor en libros para el año 2007			
Emisora	Relación PM/VL	Emisora	Capital Intelectual
AMX	7.91	AMX	518,962,323
WALMEX	7.11	WALMEX	335,467,662
TLVISA	5.68	TELMEX	206,881,201
TVAZTCA	5.61	CEMEX	154,246,777
HOMEX	5.08	TLVISA	148,761,651
TELECOM	4.98	GMODELO	131,086,429
KIMBER	4.93	TELECOM	107,795,016
GEO	4.66	FEMSA	95,737,993
URBI	4.43	GFNORTE	62,264,828
IDEAL	4.06	GCARSO	48,896,539
ARA	3.66	GMEXICO	47,326,918
GFNORTE	3.51	KIMBER	44,543,069
GMODELO	3.34	BIMBO	40,810,934
TELMEX	3.08	IDEAL	30,006,112
PE&OLES	2.93	GFINBUR	28,534,406
BIMBO	2.82	HOMEX	28,216,254
FEMSA	2.80	URBI	27,513,676
ELECTRA	2.65	TVAZTCA	25,955,327
CEMEX	2.17	PE&OLES	24,870,155
GCARSO	2.13	GEO	21,905,898
GMEXICO	1.97	ELECTRA	20,652,389
SORIANA	1.88	SORIANA	20,072,426
GFINBUR	1.83	ARA	17,648,481
ICA	1.73	COMERCI	11,485,112
COMERCI	1.64	ALFA	8,271,119
ALFA	1.26	ICA	6,707,940
		Total	2,214,620,634
Coeficiente de correlación = 0.48581197			

Tabla 6. Comparación para el año 2007

Comparación del capital intelectual y la relación precio valor en libros para el año 2008			
Emisora	Relación PM/VL	Emisora	Capital Intelectual
TELMEX	6.99	AMX	613,272,364
KIMBER	6.37	WALMEX	250,720,246
AMX	5.88	TELMEX	230,015,815
ELECTRA	5.46	TELECOM	152,557,437
WALMEX	4.57	ELECTRA	116,297,865
TELECOM	4.33	FEMSA	90,360,496
TVAZTCA	4.04	TLVISA	89,776,906
TLVISA	3.30	GMODELO	85,432,661
IDEAL	2.82	GFINBUR	66,464,653
PE&OLES	2.81	GCARSO	49,561,327
GFINBUR	2.77	PE&OLES	45,042,560
GMODELO	2.36	KIMBER	44,598,752
BIMBO	2.35	BIMBO	40,493,801
FEMSA	2.33	SORIANA	24,801,290
GCARSO	2.14	IDEAL	18,278,379
SORIANA	1.86	GFNORTE	16,118,357
HOMEX	1.59	TVAZTCA	15,251,486
GFNORTE	1.42	GMEXICO	12,323,854
URBI	1.32	HOMEX	6,611,675
GMEXICO	1.20	URBI	4,708,240
GEO	0.96	GEO	(361,672)
ICA	0.81	ARA	(2,149,852)
ARA	0.77	ICA	(2,786,922)
CEMEX	0.67	COMERCI	(16,065,773)
ALFA	0.47	ALFA	(19,422,795)
COMERCI	0.17	CEMEX	(56,689,080)
		Total	1,875,212,070
Coeficiente de correlación = 0.86461538			

Tabla 7. Comparación para el año 2008

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La información obtenida muestra que no existe correlación entre el capital intelectual calculado por el método VAM y la relación precio-valor en libros en los años 2005, 2006 y 2007 debido a la creciente disociación entre el valor de mercado de las acciones, que enfatiza la importancia de los activos intangibles, y su valor en libros que prácticamente se mantiene constante por la aplicación de las normas contables (Hurwitz et al., 2002). En 2008 existe correlación entre ambas variables porque a la caída del 32% del mercado en su conjunto a lo largo del año (BMV, 2008), el valor del capital intelectual disminuyó considerablemente, llegando a ser en algunos casos negativo, como se presenta en las emisoras GEO, ICA, ARA, CEMEX, COMERCI y ALFA, aunado a que el precio-valor en libros también fue negativo por las características de la crisis que fue detonada por el sector inmobiliario que está íntimamente ligado con el sector de la construcción al que pertenecen las cuatro primeras. COMERCI sufrió un mal manejo financiero en el área de *opciones*, mientras que ALFA en sus divisiones Alpek, Nemark, Sigma y Alestra tuvo una pérdida neta total de 9,513 millones de pesos (BMV, 2008), que impactó tanto en el precio de las acciones como en la credibilidad de los accionistas para generar valor.

Se concluye de acuerdo con Rodov y Leliaert (2002) que la medida del capital intelectual es la explicación de la diferencia entre el valor en libros de la compañía y su valor de mercado, sin embargo, no implica que los activos intangibles hagan la diferencia. En el presente clima económico los resultados de esta medida pueden ser mínimos y aun negativos. Esta diferencia todavía necesita explicarse por algo como *el sentimiento del mercado* que será un factor de ponderación con el cual el valor de los intangibles calculados en el futuro, se ajuste.

En este mismo contexto, Cañibano et al. (1999) afirman que el valor de mercado de las acciones refleja la percepción de los inversores respecto al potencial de la firma para crear riqueza en el futuro, mientras que el valor en libros es el estimado contable del valor resultante de la deducción de la deuda del valor en libros de los activos. Sin embargo, la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de las acciones puede deberse a la existencia de activos intangibles que no se reflejan en el balance general pero la tendencia indica que se incorporarán a éste a mediano plazo. Lo que representa un reto significativo en el campo de la contabilidad.

Ante esto, la OCDE (2006) señala que la relativa carencia de reconocimiento de los activos intangibles en la contabilidad, aunada a su importancia en el proceso de creación de valor, significa que los estados financieros tradicionales han perdido *algo* de su valor para los accionistas, si otra información no llena este vacío, puede haber una pérdida de ubicación de los recursos en los mercados.

Al proporcionar a los mercados información suficiente acerca de los activos intangibles, mejorará el ejercicio de los derechos de los accionistas y ayudará a ubicar a la administración y a su consejo, lo que dará como resultado consecuencias económicas positivas.

## REFERENCIAS

- Arrow, K. *The limits of organization*, 1969, New York: W.W. Norton y Company.
- Barnard, C. *Organization and management*, 1948, Boston: Harvard University Press.
- Beasley, S. y E. Brigham. *Fundamentos de administración financiera*, 2009, México: Cengage Learning.
- Bolsa Mexicana de Valores. Recuperado el 2 de septiembre de 2009 de <http://www.bmv.com>
- Bontis, N. "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", *Management Decision*, 1998, 67-76.
- Bontis, N. "Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field", *International Journal of Technology Management*, Vol. 18, 1999, 433-462.
- Bontis, N y J. Fitz-enz. "Intellectual Capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, No. 3, 2002, 223-247.
- Bouteillier, C. "The evaluation of intangibles advocating for an option based approach", *VI Alternative Perspectives on Finance Conference*, 2002, Hamburg.
- Bradley, K. "Intellectual capital and the new wealth of nations", *Business Strategy Review*, Vol. 8, No. 1, 1997, 53-62.
- Brigham, E. y M. Ehrhardt. *Financial management, theory and practice*, 2002, United States: Harcourt Publishers.
- Brooking, A. *El capital intelectual: el principal activo de las empresas del tercer milenio*, 1997, España: Paidós.
- Cañibano L., M. García-Ayusto y P. Sánchez. "La relevancia de los intangibles para la valoración y gestión de las empresas: una revisión de la literatura", *Revista Española de la Financiación y la Contabilidad*, Vol. 100, No. Extraordinario, 1999, 17-88.
- Daley, J. M. "The intangible economy and Australia", *Australian Journal of Management*, Vol. 26, 2001, 3-19, edición especial de agosto.
- Drucker, P. *The future of industrial man*, 1965, London: New American Library.
- Edvinsson, L. y M. Malone. *El capital intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. (1999) España: Gestión 2000.
- Edvinsson, L. y P. Sullivan. "Developing a model for managing intellectual capital", *European Management Journal*, Vol. 14, No.14, 1996.
- Euroforum. *Medición del capital intelectual: modelo Intellect*, 1998, Madrid: I.U. Euroforum Escorial.
- García-Parra, M., P. Simo y J. M. Sallan. "La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes", *Intangible Capital*, Vol. 213, 2006, 277-307.
- Harvey, M. G. y R. F. Lush. "Balancing the intellectual capital books: intangible liabilities", *European Management Journal*, Vol. 17, 1999, 85-92.
- Hayek, F. A. *The use of knowledge in society*, 1945, USA: American Economic Review.
- Hudson, W. *Intellectual capital: how to build it, enhance it, use it*, 1993, New York: John Wiley & Sons.
- Hurwitz, J., S. Lines, B. Montgomery y J. Schmidt. "The linkage between management practices, intangibles performance and stock returns". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, No. 1. 2002, 51-56.
- Itami, H. *Los activos invisibles en Campbell y Luchs (Eds.) Sinergia Estratégica*, 1994, Bilbao: Deusto.
- Joia, L. A. "Measuring Intangible Corporate Assets. Linking business strategy with intellectual capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1, 2000, 68-84.
- Knight, F.H. *Risk, uncertainty and profit*, 1921, New York: Schaffner & Iork.
- Lev, B. *Intangibles: management, measurement and reporting*, 2001, Washington: Brookings Institution.
- List, F. *The national system of political economy*, 1904, London: Longmans Green and Co.
- Luthy, D. A. "Intellectual capital and its measurement", *Proceedings of the Asia Pacific Interdisciplinari Reaserch in Accounting Conference (APIRA)*, 1998, Recuperado el 12 de abril de 2007 <http://www3.bus.osaka-cu.ac.jp/apira98/archives/htmls/25.htm>.
- Marr, B. *Perspectives on intellectual capital: multidisciplinary insights into management, measurement and reporting*, 2005, USA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Marshall, A. *Principles of economics. (8a. Ed.)*, 1920, London: Macmillan.
- Moyer, C., J. Mc Gugigan y W. Kretlow. *Administración financiera contemporánea*, 2005, México: Thomson.
- Nevado, D. y V. López. "¿Cómo medir el capital intelectual de una empresa?", *Partida Doble*, No. 115, 2000, 42-53.
- Ordóñez de Pablos, P. "Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones", 2000, Recuperado de [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com).
- Pasher, E. *The intellectual capital of the State of Israel: a look to the future, the hidden values of the desert*, 1999, Herzlia Pituach: Ed. Pasher&Co.
- Penrose, E. T. *The theory of the growth of the firm*, 1959, New York: Wiley and Sons Press.
- Petrash, G. "Dow's journey to a knowledge value management culture", *European Management Journal*, Vol. 14, No. 4, 1996, 365-373.
- Petty, R. y J. Guthrie. "Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 1, 2000, 155-176.
- Prusak, L. "The knowledge advantage", *Strategy & Leadership*, Vol. 1, No. 2, 1992, 6-8.
- Rodov, I. y P. Leliaert. "Financial method of intangible assets measurement", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, No. 3, 2002, 323-336.
- Roos, G. y J. Roos. "Valuing intellectual capital: the new generation", *Financial Times*, 1997, Mastering Management, May.
- Roos, J., G. Roos, C. Dragonetti y L. Edvinsson. *Capital Intelectual*, 1997, Barcelona: Editorial Paidós.
- Roos, G., A. Bainbridge y K. Jacobsen. "Intellectual capital as a strategic tool", *Strategic & Leadership*, Vol. 29, 2001, 21-26.
- Sánchez, P., C. Chaminade y M. Olea. "Management of intangibles: an attempt to build a theory", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, 2000, 312-327.



- Savage, C. *The international trade show for Digital Equipment Corporation*, 1991, Boston, Massachusetts: Decworld.
- Schumpeter, J.A. *Capitalism, socialism and democracy*, 1943, New York: Mc Graw-Hill.
- Selznick, P. *Foundations of the theory of organization*, 1948, New York: Harper y Row.
- Selznick, P. *Leadership in administration: a sociological interpretation*, 1957, New York: Harper y Row.
- Simon, H.I. "Organization structure—end or means?", *Teoría de la racionalidad limitada*, 1955, Washington: Public Health Service.
- Stewart, T. *La nueva riqueza de las naciones: el capital intelectual*, 1998, Argentina: Granica.
- Sveiby, K. "The intangible assets monitor", *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, Vol. 2, No. 1, 1997b, 73-97.
- Sveiby, K. "Intellectual capital and knowledge management", 2000, Recuperado el 23 de noviembre de 2007 en [www.sveiby.com.au/bookcontents.html](http://www.sveiby.com.au/bookcontents.html).
- Teece, D. J., G. Pisano y A. Shuen. "Firm capabilities, resources and the concept of strategy", *Consortium on competitiveness and co-operation working party*, No.90-9, 1990, Berkeley, CA: University of California Berkeley.
- Teece, D. J., G. Pisano y A. Shuen. "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 1997, 509-533.
- Ventura, J. "Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar", *Servicio de Publicaciones*, 1996, Universidad de Oviedo.
- Viedma, J.M. "ICBS: Intellectual capital benchmarking system", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, No. 2, 2001, 148-165.

## LA HABANERITA

*Tomasa Rodríguez Reyes, Raúl Ramírez Quiroz, Mercedes Wade Alejo, Noemí Notario Rueda, Yadira del Carmen Bautista, Alberto Portillo Huerta y René de la Cruz de los Santos.*

Este proyecto consiste en la elaboración de salsa, donde el principal ingrediente es el chile habanero chocolate, también conocido como chile habanero cubano, un chile que se produce en el sureste de la República Mexicana. La salsa tiene un sabor exquisito, único y especial que puede ser diferenciada por los consumidores, reuniendo las características de calidad y costos para ser comercializada.

Se consideró que el proyecto es factible ya que es un producto de fácil venta aunque en el mercado haya salsas de diversos tipos de chile e incluso de habanero pero no del tipo chocolate, ya que éste es un chile que no es muy comercializado. Además de ser una de las especies más exóticas del chile habanero y que incluso tiene algunas propiedades que favorecen la salud.

Es así como fue creada la propuesta de la micro empresa Procesadora de Chile Habanero del Sureste S.A. de C.V. ya que es un proyecto innovador; con amplia visión y con jóvenes emprendedores con deseos de superación y de autorrealización en todos los sentidos para lograr trascender y satisfacer las necesidades y gustos de las personas a quien va dirigido el producto.

PALABRAS CLAVES. Emprendedores, costos, necesidades y gustos.

### Introducción

Elaborar una salsa a base de Chile Habanero Chocolate también denominado chile cubano, que tenga un sabor exquisito, único y especial que pueda ser diferenciada y adquirida por los consumidores, como un producto que reúna las características de calidad, y costo para ser comercializado. Los objetivos específicos del proyecto, principalmente son; Innovar los ingredientes con que son elaboradas tradicionalmente las salsas. Utilizar el Chile Habanero Chocolate como ingrediente principal para la elaboración de la salsa, promoviendo el consumo de nuevos sabores y buscando siempre la aceptación, compitiendo y permaneciendo en el mercado meta. Realizar la factibilidad económica para conformar una empresa utilizando como materia prima principal el Chile Habanero Chocolate, mediante la elaboración de una nueva salsa picante embotellada que proporcione entera satisfacción al consumidor. Impulsar el fomento de nuevas empresas que producen un mayor desarrollo industrial, como apoyo al campo de trabajo para el Estado de Tabasco.

### Desarrollo del proyecto.

**Misión.** Elaborar una salsa que tenga un sabor innovador, aprovechando los recursos naturales de la región, proporcionando un producto que se adecue a las normas de calidad, disponible económicamente para los consumidores y buscando siempre la entera satisfacción del cliente.

**Visión.** Posicionar a nuestra empresa como líder en el mercado así como traspasar todo tipo de fronteras, trabajando siempre de manera seria, activa y comprometida con los clientes y con nosotros mismos, al crear e innovar día con día sus productos, para mantenernos de manera constante en la preferencia del público.

**CUADRO 1. ANÁLISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura de la empresa está bien definida, y se cuenta con una descripción clara de todas las actividades a realizar por los integrantes.</li> <li>• Es una empresa de calidad que elabora productos de calidad, tomando en cuenta al cliente en sus gustos y preferencias.</li> <li>• Convicción empresarial, que permite obtener buenos resultados en la producción.</li> <li>• Relaciones humanas, con los clientes y proveedores.</li> <li>• Relaciones públicas.</li> <li>• La empresa maneja un producto de exquisito sabor.</li> <li>• La calidad del producto es muy buena, debido a que es natural, y no daña la salud del consumidor, por no contener sustancias químicas.</li> <li>• La elaboración del producto no es de un precio elevado.</li> <li>• El producto llama la atención de los consumidores, porque su nombre es llamativo, y su principal insumo es chile habanero “Chocolate”.</li> <li>• Es un producto rentable, que es consumido por la mayoría de la población.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el mercado no existe un producto que esté hecho a base de chile habanero “chocolate.”, por lo tanto, la salsa que la empresa elabora es única.</li> <li>• El precio que maneja la salsa es económico, se considera una oportunidad muy valiosa.</li> <li>• La salsa de chile habanero “Chocolate” es un producto, que gusta al consumidor, porque el consumo de las salsas es muy común en la mayoría de la población tanto del Estado como del país, y forma parte de una cultura gastronómica.</li> <li>• El producto es llamativo por sus colores en su etiqueta a comparación de otras salsas que se pueden considerar competencia fuerte.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa está iniciando su producción, por lo tanto, aún no se cuenta con todos los equipos adecuados para ésta.</li> <li>• Las instalaciones de la empresa son pequeñas.</li> <li>• No se cuenta con tecnología adecuada.</li> <li>• No se cubre toda la demanda del consumidor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La marca del producto no es conocida por los consumidores.</li> <li>• La competencia es fuerte, por las distintas variedades de salsas de chile habanero que hay en el mercado.</li> <li>• El que los precios de la materia prima se eleven.</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia

Antecedentes del producto.

El **Chile Habanero** (*Capsicum chinense*) (nombrado equivocadamente por la ciudad de La Habana, Cuba) de ahí su nombre javanero que se deformó en Habanero, es uno de los chiles con mayor intensidad picante del género *Capsicum*. Los habaneros inmaduros son verdes, pero su color varía en la madurez. Los colores más comunes son anaranjados (semi-maduros) y rojos (maduros), pero también existen en colores, blanco, marrón, amarillo y rosados. Un habanero maduro es típicamente de 2-6 centímetros (1-2½ pulgadas) de largo.

En México, las entidades que producen la variedad de chile habanero chocolate(cubano) son Baja California Sur, San Luis Potosí, Chiapas, Sonora, Yucatán, Tabasco y Veracruz, sin embargo más del 50% de la producción destinada a los mercados nacional e internacional proviene del Sureste de la República. En la península de Yucatán se cosechan aproximadamente 1,500 toneladas anuales de este chile, considerado ya como parte de la cultura tradicional culinaria de Yucatán.

La escala Scoville, que mide el picor de los chiles según la cantidad de capsaicina que contienen, establece que el habanero es el más picante del mundo, con valores que oscilan entre 150 mil y 300 mil unidades de esta medida, el chile habanero no sólo es comestible, en virtud de la capsaicina que contiene, puede emplearse en la elaboración de cosméticos, pomadas” calientes”, gas lacrimógeno, recubrimiento de sistemas de riego eléctrico para protección contra roedores y, por su alta capacidad anticorrosiva, como componente en pinturas para barcos. La capsaicina para usos industriales se consigue a partir de chiles deshidratados, de los que se extrae oleorresinas ricas en este componente químico, que se pueden usar para menesteres industriales.

Tabla No. 2 Contenido en porcentaje de los componentes nutricionales para 100 gramos de chile picante y el porcentaje que cubre de las dosis diarias recomendadas\* para cada uno.

INFORMACIÓN NUTRIMENTAL		
Componente	Cantidad	DDR
<b>Energía</b>	38 kca	2
<b>Energía</b>	160 g	2
<b>Proteína</b>	1,9 g	4
<b>Fibra</b>	2,2 g	8
<b>Calcio</b>	20 mg	3
<b>Fósforo</b>	28 g	4
<b>Hierro</b>	1,7 mg	12
<b>Vit A</b>	470 mg	47
<b>Tiamina</b>	0,09 mg	0
<b>Riboflavina</b>	0,13 mg	8
<b>Niacina</b>	1,5 mg	
<b>Acido Ascórbico</b>	91 mg	152
*Porcentaje de la Dosis Diaria Recomendada para adultos sanos promedio basado		

**CALIDAD.** La calidad del chile habanero la determina la apariencia del fruto; el tamaño y el peso unitario del mismo son factores importantes, así como la firmeza y el color.

**USOS,** El sureste del país, produjo 3.390 toneladas de chile habanero en el año 2006, casi la mitad de producción total en México, de los cuales exporta un 25 por ciento al extranjero.

Los productores yucatecos han pasado de una siembra atomizada u otra más intensiva, y que se están preparando a conciencia para poder suministrar a medio plazo el incremento de demanda que se produciría en caso de confirmarse los nuevos usos del chile habanero.



El chile habanero se propaga por semilla, las semillas tardan de 7 a 21 días para germinar. Para obtener semilla se deben seleccionar plantas sanas y bien desarrolladas, con alta producción. Los frutos seleccionados deben ser los más grandes, sin señales de plagas o enfermedades y estar bien maduros.

**“HABANERO CHOCOLATE NEGRO CONGO”** Es una especie de chile más picante del mundo. Las plantas son perennes, ideal para crecer en maceta porque ocupan un volumen reducido. Los frutos tienen un sabor y un aroma único.



**Descripción del producto** es una salsa elaborada a base de chile habanero chocolate, con ingredientes adicionales para complementar y realzar el sabor como vinagre, sal, cebolla, ajo, limón y conservador para preservar su durabilidad.

La habanerita es un producto que cuenta con características innovadoras que la hacen atractiva a la vista de los consumidores no únicamente por su diseño sino por su exquisito sabor y por su proceso artesanal.

El color del producto es llamativo. Sabor único, exquisito e innovador. El olor de la salsa estimula al consumidor para adquirirlo, presentación llamativa. El precio es accesible para el consumidor. Alivia migrañas No causa daños al organismo y Contiene vitamina “c”. El mercado principal que la salsa de “chile” La Habanerita” pretende abarcar es el estado de Tabasco que es donde está el municipio del Centro y además, se encuentran concentrados los

clientes potenciales, en un futuro se desea abarcar el mercado regional y nacional comenzando por todo el sureste de la república después poco a poco involucrar el resto de la república.

Los productos que la Procesadora de Chile Habanero del Sureste S.A de C.V Ofrece al mercado.

Son los siguientes: Salsa de Chile Habanero Chocolate Asado y Salsa de Chile Habanero Chocolate Cocido

---

**MARCA:**



La Empresa Procesadora de Chile Habanero del Sureste S.A. de C.V. realiza una cobertura de distribución total en los diferentes puntos de venta estratégicos. Abasteciendo a cada uno de nuestros intermediarios; abarroteras y tienditas de la esquina. Contamos con personal capacitado para efectuar las labores de venta a mayoreo y medio mayoreo el costo del producto en sus dos presentaciones será de \$ 16.00. con una TIR de 150%.

Para la rápida introducción de la salsa de chile habanero chocolate “La Habanerita” utilizaremos la mezcla promocional. Teniendo como primer punto:

La publicidad, con la cual se darán a conocer por los distintos medios de comunicación (radio, T.V, revistas, periódicos, etc.) Los beneficios y lo exquisito del sabor de la salsa “La Habanerita”.

Promoción de ventas, se proporcionarán degustaciones en los centros comerciales y restaurantes para que los clientes conozcan la salsa y su sabor exquisito.

Relaciones públicas.- Ésta se hará por el buen trato a los clientes lo que será un punto importante para que nos recomiende con sus familiares, amigos, compañero

**Sociedad:** Apoya a fortalecer la economía tabasqueña creando nuevos empleos Al crear nuevas empresas se produce mayor desarrollo industrial

Ofrecemos al consumidor una gama de productos.

El financiamiento de esta empresa es aportado por los socios que conforman esta organización.

**APRENDIZAJE OBTENIDO EN EL DESARROLLO DEL EJERCICIO DIDÁCTICO**

La realización de este ejercicio didáctico nos inspiró para la creación de una empresa dándonos los instrumentos necesarios y con los conocimientos adquiridos en los semestres anteriores, podemos conocer el proceso de una empresa desde el inicio hasta el final.

Las personas que participamos en esta práctica académica podemos comprobar que nosotros como profesionistas debemos dominar diferentes especialidades en la rama para poder desarrollarnos como personas en la vida de una manera más responsable, consciente, madura y con más sentido racional. Es fundamental para la organización de

procesados de chile habanero chocolate del Sureste S.A de C.V. contar con personas especializadas y con un conocimiento amplio para que alcancemos una productividad constante y mutua.

En el Estado se necesita explotar algunas materias primas, por tal motivo, es importante la creación de nuevas empresas productivas que a la vez ayudan a la economía tabasqueña con la creación de nuevos empleos. La teoría aprendida en las aulas, se pone en práctica en este proyecto y nos motiva para quién en un futuro nos

---

## **CONCLUSIONES**

La Empresa Procesadora de Chile Habanero Chocolate del Sureste S.A de C.V. se dedica a la producción de dos tipos de chiles; cocido y asado. En el tiempo ordinario que ha estado en el mercado se ha observado que es un producto sencillo y una empresa rentable y con altos rendimientos tanto económico como el capital humano. El precio es un factor clave que utilizamos como estrategia y la innovación del producto. Tratamos de que esté al alcance del consumidor y de todos los estatus sociales pensando en las diferentes presentaciones y precios que puedan satisfacer distintas necesidades.

En el Estado se necesita explotar algunas materias primas, por ello, la creación de nuevas empresas productivas que a la vez ayudan a la economía tabasqueña con la creación de nuevos empleos.

## **OBSERVACIÓN AL EJERCICIO DIDÁCTICO**

En el desarrollo del proyecto existían distintas incógnitas que poco a poco fuimos descubriendo al ir paso por paso. Observamos que en la empresa no sólo necesita de administradores sino también contadores, químicos, abogados, ingenieros industriales, etc.

Todos los partes que conforma la organización deben de trabajar en conjunto y armónicamente para alcanzar los objetivos establecidos. Es importante que todos los colaboradores aprendan de los demás, porque en dado caso que necesiten de un apoyo momentáneo se pueda aprovechar de los colaboradores internos y no hacer un gasto para pagar el servicio con personas externas.

Se debe aceptar todo tipo de opiniones tanto positivas como negativas para que se involucren de los comentarios y aprendan de ellos, donde se puedan dar cuenta, en qué están fallando e implementen nuevos métodos de mejora.

## **Factibilidad económica para la Factibilidad económica para la agroindustrialización de la papaya (*Carica papaya*) en Tabasco.**

Tomasa Rodríguez Reyes<sup>1</sup>, Elena Guzmán Ramón<sup>2</sup>, Rosa María Anell Ruiz<sup>3</sup>, Gloria Aurelia Díaz Cortaza<sup>4</sup>, María Antonieta Ramírez Espín<sup>5</sup>.

### **RESUMEN**

De los estudios realizados en este proyecto de investigación, se tiene como resultado una amplia demanda de los productos derivados de la papaya, estos productos son: cuadritos congelados de papaya, rebanadas congeladas de papaya y almíbar de papaya. Se diseñó una planta industrializadora y determinó la tecnología adecuada en el proceso de la elaboración de productos derivados de la papaya en el Estado. De acuerdo a la información presentada en el análisis económico, la inversión total requerida para la creación de la industrializadora de papaya, es de \$5 471 233.24 en la cual se pretenderá buscar dos fuentes de financiamiento; inversionistas y la adquisición de un préstamo. En cuanto a la situación financiera proyectada a 5 años, las utilidades y los flujos de efectivo son favorables, ya que durante los 5 años hay incremento en las ganancias de la empresa. En cuanto al punto de equilibrio de la empresa, muestra que el total de unidades que se tienen que vender para no perder ni ganar es de 180,000 unidades. El resultado que generó la evaluación del proyecto de inversión es aceptable, ya que la TIR (Tasa interna de rentabilidad) es de 128.46%, la cual es notablemente superior a la tasa actual de interés o del costo de capital.

Palabras clave: *inversión, rentabilidad, valor agregado, ingresos por venta.*

### **INTRODUCCIÓN**

México se ubica como el quinto país a nivel mundial con mayor superficie establecida, antecedido por Nigeria, La India, Indonesia y Brasil en el 2003, el país exportó 69 mil toneladas de papaya, lo que permitió obtener más de 30 millones de dólares en divisas (SAGARPA, 2004). La producción de papaya en el mundo está concentrada en los países en desarrollo, como Nigeria, Tanzania, Zaire, Brasil y México, los niveles de producción se han venido incrementando, siendo Brasil y México los principales productores de América (Fundación produce, Chiapas-ITESM 2004). El crecimiento exponencial en cada país en cuanto a la producción de papaya ha tenido incrementos, el de México es de 8.25%; observando que la producción representa un aumento al doble en el período de 10 años 1995-2005 (FAO, 2006), por lo que con estos indicadores se puede determinar que en el año 2010 habrá incrementado la producción, considerando los factores que implica el planear adecuadamente las actividades productivas así como la aplicación de buenas prácticas de cultivo y un manejo integral. El cultivo de la papaya genera empleo, además de que la producción es una actividad redituable al proveer ingresos importantes, puesto que es un producto con alta demanda; siempre que se utilice la tecnología adecuada para la obtención de este producto con calidad y cumpla con los requisitos de acuerdo a la normatividad en materia de fitosanidad, trazabilidad e inocuidad, indispensables para acceder a los mercados internacionales (Mirafuentes, 2006).

La producción de la papaya demuestra los siguientes problemas principales en el sureste de México: la falta de aplicación de tecnología adecuada causa problemas en la salud de la papaya y en el medio ambiente, aunados a los factores climáticos que elevan la incidencia de plagas y enfermedades; esto, es debido a la falta de inversión económica, asesoría técnica y de organización, así como de canales de comercialización adecuados que permitan mediante la planeación de la producción y eficiencia de los procesos productivos elevar su rentabilidad y competitividad. En un gran número de casos, los productores de papaya tienen los mismos problemas; sociales, económicos, financieros, ausencia de tecnología, infraestructura y organización para la producción,



comercialización, capacitación y asistencia técnica, además de la articulación de las cadenas productivas y subsidios y la falta de estrategias para el desarrollo del capital humano (Méndez, 2005).

El significado de la competitividad de una empresa se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización (Precio y calidad del producto final) frente a sus competidores específicos. La capacidad para competir se basa en una combinación de precio y calidad del bien o servicio proporcionado (Romo, 2005). Es imprescindible que el agricultor mexicano, se convierta en empresario aprovechando su experiencia y las implicaciones que demanda la organización de la producción, educación, capacitación, organización para la producción, la transformación del comercio, aporte del propio capital humano y uso de tecnología (Plata, 2000). El estado de Tabasco, se caracteriza por presentar un clima tropical húmedo donde se propicia el cultivo de la papaya, del cual se había incrementado significativamente la superficie sembrada, ya que desde 1991 se habían establecido 187 has. Y actualmente se cultivan 2126 has. (SAGARPA, 2001). Las variedades Maradol y Zapote son las más comercializadas en este momento con rendimientos superiores de 27 toneladas por hectárea, lo que la ha mantenido como un producto rentable para los pequeños productores de las regiones de la Chontalpa y de los Ríos. El principal problema que se presenta en este cultivo ha sido, la presencia de la pudrición anular del fruto provocada por un virus (Mirafuentes, 2000).

Durante el año 2002 la superficie sembrada en Tabasco fué de 2334 has, y cosechadas 2249 has. Obteniéndose una producción de 92,042 toneladas, con un valor de \$ 184, 587,160.00. En el 2003 la superficie sembrada fue de 1280 has. La superficie cosechada fue de 1253 has, Con una producción de 48, 925 toneladas. Con un valor de \$ 126,139,000.00 En el año de 2004, la superficie sembrada fue 1373 has, la superficie cosechada con una producción de 49,600 toneladas, con un valor de \$ 125,684,000.00, reduciéndose drásticamente en el 2005 con 662 has, debido a problemas de virosis de la mancha anular de papayo (SAGARPA, 2007).

La falta de organización y capacitación ha hecho perder competitividad a los productores en la producción y comercialización de papaya a nivel nacional, y también ha afectado la exportación. Con adecuada infraestructura, apoyos financieros y cadenas productivas es factible elevar la competitividad considerando la gran demanda que existe de producto fresco y/o derivado, en un mercado local, nacional e internacional. Esta investigación tuvo como objetivo realizar un estudio de factibilidad económica para la agroindustrialización de la papaya en el estado de Tabasco, como una alternativa de dar valor agregado y generar ingresos a los productores, así como el impulso a la producción de la papaya en Tabasco.

## RESULTADOS

La competencia en el Estado de Tabasco para los productos derivados de la papaya no presenta ningún riesgo, excepto la empresa Freexport, S.A. de C.V. ubicada en el municipio de Huimanguillo que tiene entre sus planes producir almíbar de papaya, por lo que seríamos los primeros en el mercado satisfaciendo una necesidad de alimentación sana y nutritiva.

La demanda determinada en el estudio de mercado fue:

Cuadritos congelados	118	encuestados	(39.33%)
Papaya deshidratada	8		(2.66 %)
Papaya en almíbar	67		(21.39%)
Rebanadas congeladas de papaya	109		(36.33%)

Lo que da como resultado una amplia demanda de los productos derivados de la papaya, estos productos son: cuadritos congelados de papaya, rebanadas congeladas de papaya y almíbar de papaya.

Para instalar la planta, inicialmente se requiere conocer los factores determinantes que deben tomarse en consideración, con esta finalidad se efectuó un estudio del factor geográfico, económico y social, que nos permitió

conocer el lugar adecuado para ubicar la planta considerando los tres municipios altamente productores de papaya: Balancán, Centro y Huimanguillo.

Definiendo su ubicación en la ranchería Ixtacomitán 1era Sección, municipio de Centro, Tabasco, este predio tiene un valor de \$ 580.00 el m<sup>2</sup> cuenta con los servicios de infraestructura que se requieren para instalar la procesadora, se tiene estimado adquirir 4.5 has.

### Presupuesto de ventas

Para elaborar el presupuesto de venta, se tomó como base la parte del estudio de mercado, de la determinación de la demanda. En este apartado se consideró la posibilidad de exportar el producto a los demás Estados de la república mexicana y a los Estados Unidos, como resultado de ello se proyectó producir 6516 unidades diarias, 195 480 unidades mensuales y 2 345 760 unidades anuales.

Cuadro número 1. proyección de las ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS 2007					
Concepto	Unidad	UNIDADES VENDIDAS AL MES	RECIO UNI	Importe Mensual	Importe Anual
PRESUPUESTO DE VENTAS 2008					
Papaya	Kg	195480.00	\$6.32	\$1,235,346.76	\$14,824,161.10
UNIDADES VENDIDAS AL AÑO		2345760			
PRESUPUESTO DE VENTAS 2009					
Papaya	Kg	205254	\$11.67	\$2,396,316.16	\$28,755,793.98
UNIDADES VENDIDAS AL AÑO		2463048			
PRESUPUESTO DE VENTAS 2010					
Papaya	Kg	215,516.70	\$17.04	\$3,671,429.12	\$44,057,149.43
UNIDADES VENDIDAS AL AÑO		2586200.40			
PRESUPUESTO DE VENTAS 2011					
Papaya	Kg	226292.54	\$22.40	\$5,069,313.89	\$60,831,766.67
UNIDADES VENDIDAS AL AÑO		2715510.42			
PRESUPUESTO DE VENTAS 2012					
Papaya	Kg	237607.16	\$27.77	\$6,599,188.13	\$79,190,257.58
UNIDADES VENDIDAS AL AÑO		2851285.94			

Fuente. Elaboración propia

La inversión necesaria para la creación de la industrializadora de papaya, es de \$5, 471,233 .24 la que está conformada por el Capital de trabajo \$823, 564.51; Inversión fija de \$4 626, 586.02; Inversión diferida \$ 21 082.71

Se proponen dos fuentes de financiamiento; inversionistas **\$3.829.863,2** y la adquisición de un préstamo **\$1.641.369,97** Para adquirir el monto de la inversión, se recomienda pedir el crédito por el 30% del monto y la otra parte presentarlo a inversionistas interesados en incrementar su capital en un 70%.

Otra parte muy importante generada por este trabajo es la determinación del costo aproximado, mediante un prorrateo, obteniendo como resultado: los cuadritos congelados, las rebanadas congeladas de papaya y la papaya en almíbar en promedio por unidad tienen como costo total por unidad de \$4.21. Cabe recalcar que cuando se defina el precio de venta, se puede incrementar hasta un 100% el margen de contribución, lo que significa una gran ganancia para la empresa.

Cuadro número 2. Cálculo del coto unitario.

	2008	2009	2010	2011	2012
materia prima directa	\$3.56	\$4.61	\$5.66	\$6.71	\$7.76
(+) mano de obra directa	\$0.11	\$1.16	\$2.21	\$3.26	\$4.31
(+) gastos indirectos	\$0.44	\$1.49	\$2.54	\$3.59	\$4.64
(+) gastos de ventas	\$0.04	\$1.09	\$2.14	\$3.19	\$4.24
(+) gastos de administracion	\$0.07	\$1.12	\$2.17	\$3.22	\$4.27
Costo total	\$4.21	\$9.46	\$14.71	\$19.96	\$25.21
(+) Margen de utilidad del 50%	\$2.11	\$2.21	\$2.32	\$2.44	\$2.56
PRECIO DE VENTA UNITARIO	\$6.32	\$11.67	\$17.04	\$22.40	\$27.77
UNIDADES PRODUCIDAS POR DÍA	6516.00	6841.80	7183.89	7543.08	7920.24
UNIDADES PRODUCIDAS POR MES	195480.00	205254.00	215516.70	226292.54	237607.16
UNIDADES PRODUCIDAS POR AÑO	2345760.00	2463048.00	2586200.40	2715510.42	2851285.94

Fuente, Elaboración propia.

En cuanto a la situación financiera proyectada a 5 años, las utilidades y los flujos de efectivo son favorables, ya que durante los 5 años hay incremento en las ganancias de la empresa. El punto de equilibrio de la empresa, muestra que el total de unidades que se tienen que vender aproximadamente, para no perder ni ganar es de 180,000 unidades.

Cuadro número 3. Calculo del flujo neto de efectivo

AÑO	FLUJO NETO DE EFECTIVO	FACTOR INTERES VALOR PRESENTE 110%	FLUJO NETO EFECTIVO DESCONTADO
2007	\$3,061,742.21	0.47619	\$1,457,972.48
2008	\$10,977,022.79	0.22676	\$2,489,120.81
2009	\$20,204,486.33	0.10798	\$2,181,674.37
2010	\$30,852,805.29	0.05142	\$1,586,417.45
2011	\$41,881,077.99	0.02449	\$1,025,466.27
			\$8,740,651.38
			\$5,471,233.24
	Valor presente positivo		\$3,269,418.15
AÑO	FLUJO NETO DE EFECTIVO	FACTOR INTERÉS VALOR PRESENTE 130%	FLUJO NETO DE EFECTIVO DESCONTADO
2007	\$3,061,742.21	0.43478	\$1,331,192.27
2008	\$10,977,022.79	0.18904	\$2,075,051.57
2009	\$20,204,486.33	0.08219	\$1,660,597.22
2010	\$30,852,805.29	0.03573	\$1,102,511.97
2011	\$41,881,077.99	0.01554	\$650,696.80
			\$6,820,049.82
			\$5,471,233.24
	Valor presente negativo		\$1,348,816.59

Por último, el resultado que generó la evaluación de redituabilidad del proyecto de inversión es aceptable, ya que la TIR (Tasa interna de retorno) es de **144.05 %**, la cual es superior a cualquier tasa actual de interés que pueda pagar un banco por una inversión y de costo de capital ponderado.

## CONCLUSIÓN

Con base en lo anterior, se hace necesario establecer estrategias sustentables que eleven la productividad y calidad de la fruta, lo que permitirá elevar la competitividad del cultivo de papaya, así como el nivel de vida de los productores en el estado de Tabasco, en México y Latinoamérica. El cultivo de papaya es recomendable hacerlo en asociación con otros cultivos, como oleaginosas, las cuales proveen gran cantidad de nitrógeno. Además, antes de realizar la siembra, se debe apoyar con cercos vivos que al mismo tiempo funciona como protectores, como es el caso de la Jamaica, a la que las plagas no se acerquen debido a su color.

El proyecto del establecimiento de una industrializadora de papaya en el estado de Tabasco, sería una inversión con un gran potencial de crecimiento y beneficios, tanto para la entidad, como para los productores que se dedican a esta actividad, que en la actualidad no tienen compradores fijos de sus cosechas. Por lo tanto, el objetivo planteado de la realización de este estudio se logró satisfactoriamente, ya que se determinó que el establecer una industria productora de derivados de papaya es factible y cumpliría todos los objetivos que son planteados inicialmente en este proyecto.

## Referencias.

- Aaker, David A. y Day, George S, (1992), Investigación de Mercados, Mc Graw Hill. México.
- Baca, Urbina Gabriel (1995), Fundamentos de Ingeniería Económica. Mc Graw Hill. México.

- Baca, Urbina, Gabriel. (2006), Evaluación de Proyectos Mc Graw Hill. México,
- Besley, Scott y Brigham, Euge F. 2001), Fundamentos de Administración Financiera. Mc Graw Hill.
- Brealey, Richard y Myers, Stewart, (1993), Principios de Finanzas Corporativas. Mc Graw Hill. México.
- Coss, Bu Raúl. (1993), Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión. Limusa, México.
- Gibson, Ivancevich, y Donnelly. (2006), "Organizaciones, comportamiento, Estructura, Proceso", Mc Graw Hill. México,
- Gitman J, Lawrence (1995), Fundamentos de Administración Financiera, Harla, .
- Guajardo, Gerardo (1994), Contabilidad Financiera. Mc Graw Hill. México
- Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social. (1996), Guía para la presentación de Proyectos. Siglo XXI. México.
- Kinnear, Thomas C. y Taylor James R. (1993). Investigación de Mercados: un enfoque aplicado. Mc. Graw Hill.
- Nacional Financiera. (1995), Guía para la formulación y evaluación de proyectos de inversión. NAFIN. México.
- Porter, Michael. (1994), Estrategia competitiva. CECSA. México.
- Ramírez Padilla, David Noel (1997), Contabilidad Administrativa. Mc Graw Hill. México.
- Sapag, Nassir. (2005), Evaluación de Proyectos de Inversión en la Empresa". Prentice. Argentina,
- Siu Villanueva, Carlos (2001), Valuación de Empresas Proceso y Metodología. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Varela Villegas, Rodrigo (1997), Evaluación Económica de Proyectos de Inversión. Editorial Iberoamericana.

# MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

M.A. Carlos Sangabriel Rivera<sup>1</sup>

Mtra. Minerva Parra Uscanga<sup>2</sup>

**Resumen—** En la actualidad resulta de suma importancia que las organizaciones públicas y privadas consideren a sus colaboradores como su activo más rentable, es decir, como la base de su ventaja competitiva; bajo esta perspectiva la Universidad Veracruzana ha decidido emprender un serie de acciones entre la que destaca la generación de un Modelo de Gestión por Competencias basado en tres aristas, los conocimientos, habilidades y actitudes, aplicable en la Secretaría de Administración y Finanzas de la propia Universidad que permita contar con colaboradores competentes en los puestos en los que se desempeñan, con miras a poder garantizar la calidad en todas las actividades así como satisfacer las demandas de un entorno más complejo y competitivo en extremo.

*Palabras claves—*Gestión por competencias, Colaboradores, Universidad Veracruzana y Recursos Humanos.

## I. INTRODUCCIÓN

Derivado de los constantes cambios en los cuales se encuentran inmersas las Instituciones de Educación Superior, éstas se han visto obligadas a llevar a cabo no sólo un cambio de filosofía sino de forma de trabajo con miras a mantener y mejorar la calidad de sus servicios en un mundo globalizado; bajo estas premisas, la Universidad Veracruzana ha visto en sus colaboradores un elemento clave y no un simple costo o gasto que es preciso reducir al mínimo, que de ser correctamente gestionado coadyuvará para que ésta siga siendo punta de lanza a nivel nacional y, en el largo plazo a nivel internacional. Por lo antes citado y con base en el análisis de las condiciones imperantes en la aldea global se desarrolló una propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias que podría ser aplicable a todos los departamentos que integran a la Secretaría de Administración y Finanzas de la Universidad Veracruzana, lo cual en gran medida podría contribuir a poseer colaboradores competentes en los puestos en los que se desempeñan y permitiría alcanzar los objetivos que la propia Universidad a consignado en el Plan General de Desarrollo 2025 de forma eficaz y eficiente.

## II. LA SECRETARÍA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA

La Universidad Veracruzana, como punta de lanza a nivel nacional, está llevando a cabo acciones que permitan dar respuesta a los problemas de raíz gestados en actividades como la educación, la cultura e investigación ya que tiene claro que solamente de esta manera podrá proveer a la sociedad de profesionistas líderes, integralmente formados que den respuesta a las demandas del entorno. Consecuencia de lo anterior, la Universidad está llevando a cabo acciones que le permitan mejorar los aspectos relacionados con el Recurso Humano debido a que ha visto en éste elemento un sinfín de áreas de oportunidad que, si son atendidas y correctamente administradas, podrían generar un mayor beneficio para la institución así como también para la sociedad. Una de las acciones más importantes

---

<sup>1</sup> M.A. Carlos Sangabriel Rivera es Profesor de Tiempo Completo en la Facultad de Contaduría y Administración en la Universidad Veracruzana, Región Xalapa [kazary@hotmail.com](mailto:kazary@hotmail.com) (autor correspondiente)

<sup>2</sup> Minerva Parra Uscanga [minervaparra@hotmail.com](mailto:minervaparra@hotmail.com) (Maestra de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría en la Universidad Veracruzana región Veracruz)

que la institución ha emprendido es la generación de un Modelo de Gestión por Competencias que permita definir estrategias de Gestión de Recursos Humanos y lleve a contar con los colaboradores idóneos, con las competencias específicas, en el puesto y en el lugar adecuado en todos los departamentos de la Secretaría de Administración y Finanzas de la Universidad Veracruzana. Para poder determinar los elementos que integrarían el modelo antes citado, se llevo a cabo un diagnostico en dos de los departamentos más importantes de la Secretaria, el de Capacitación de Personal y el de Control de Personal Académico; en la figura 1.1 y 1.2 se muestra el número de personas por categoría y departamento<sup>1</sup>.

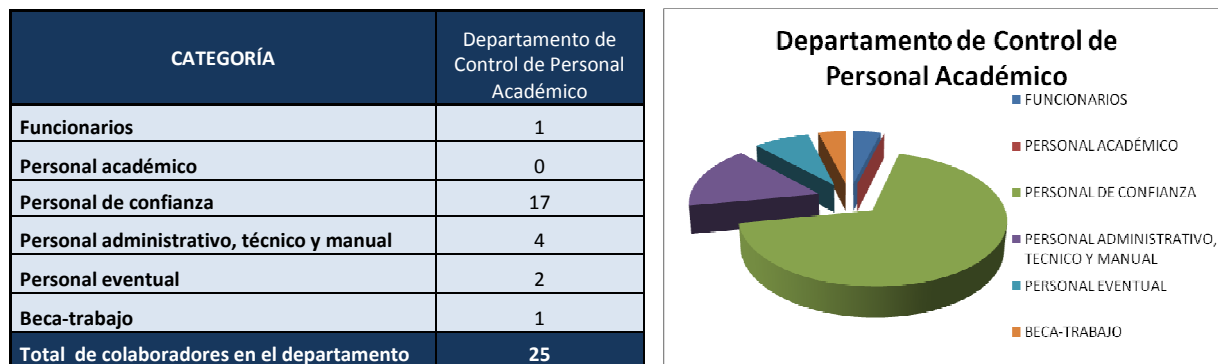


Figura 1.1 Colaboradores del Departamento de Control de Personal Académico por categoría.

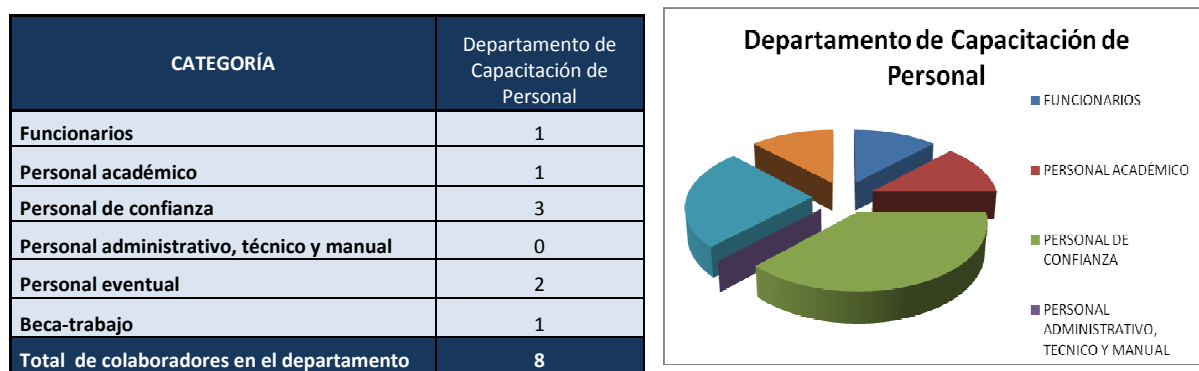


Figura 1.2 Colaboradores del Departamento de Capacitación de Personal por categoría.

### III. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

#### Antecedentes

El libro de R.I. Boyatzis *The Competent Manager* publicado en 1982 supuso el inicio de una visión de la gestión de los recursos humanos, que se vio reforzada por los trabajos de Maclelland recogidos en su obra *Human Motivation*.

Fernández (2005) señaló que durante los años 80 del siglo pasado, el modelo aceptado de Gestión por Competencias se dividió en los dos bloques conceptuales: Las cualidades y los conocimientos. Las

<sup>1</sup> El total de personas que integran ambos departamentos es de 33.

primeras deben ser entendidas como aquellas conductas y comportamientos propios de los empleados con mejor rendimiento y, las segundas como fundamento de lo que cada empresa debe saber para hacer las actividades emanadas de su misión.

Cada bloque fue desarrollado por diferentes escuelas de gestión y consultoras. Así, el mundo anglosajón acumuló estudios y teorías sobre la predicción del rendimiento excelente, fundamentalmente en el ámbito directivo. Los trabajos de consultoría sobre cualidades se centraron en invertir y definir aquellas conductas predictivas del buen desempeño, desembocando en catálogos cerrados a los que se denominó Directivos. El ámbito de los conocimientos fue desarrollado más en Europa, concretamente en Francia y Alemania, bajo una óptica de formación ocupacional que dio sentido a los conceptos de balance social.





Pero qué aporta la acepción de gestión por competencias. Entre los elementos claves que podríamos resaltar se encuentra en primer lugar, que contribuye con el alineamiento entre los objetivos empresariales y los personales, en segundo lugar, contribuye en el desarrollo continuo de los trabajadores debido a que los motiva para mejorar de forma permanente su perfil de competencias y, en tercer lugar, al existir una coherencia entre las demandas de personas y oferta de las mismas se asegura la correcta distribución de talento en toda la organización.

### *Desarrollo*

Brooking (1996) señaló que actualmente el valor en el que se tasa o se vende una compañía actualmente no está en función de lo que correspondería a sus activos financieros y materiales sino de la capacidad de sus personas y equipos. Bajo esta perspectiva diversas organizaciones públicas y privadas se encuentran llevando a cabo acciones que les permitan obtener los mayores beneficios de este activo; mayores utilidades o impacto social respectivamente.

Actualmente la Universidad Veracruzana al igual que otras Instituciones de Educación Superior se encuentra realizando un conjunto de acciones que le permitan lograr un cambio filosófico, conceptual y de actuación en su quehacer diario con miras a llevar a cabo sus actividades sustantivas con mayor fuerza lo cual redunde en un desarrollo sustentable en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo.

Entre las acciones que resultan claves para poder llevar a cabo lo antes citado se encuentra la Gestión de los Recursos Humanos ya que éste elemento es el único capaces de aportar su capital intelectual<sup>1</sup> para el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos inherentes en éstas. En este mismo orden de ideas se puede decir entonces que los colaboradores se han convertido en el principal activo de las citadas instituciones y han dejado de ser considerados un gasto más, por lo anterior, hoy en día es claro ver en todas las organizaciones esfuerzos incansables por mejorar las condiciones actuales de sus colaboradores con el objetivo de fomentar lo que Alles (2007) define como talento, el cual permitirá incrementar las fortalezas de toda organización. Para lograr lo antes señalado, es importante que el Departamento de Recursos Humanos lleve a cabo entre otras acciones las que establece Rodríguez (2005):

-  Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales y aconsejar a otros departamentos.
-  Planear los Recursos Humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.
-  Mejorar la calidad de los recursos humanos para aumentar su eficacia en todos los niveles de la organización.
-  Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para cumplir los objetivos organizacionales e individuales del personal.

---

<sup>1</sup> El capital intelectual se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los colaboradores y que le dan una ventaja competitiva a la organización.



- ✚ Aumentar la eficacia y eficiencia administrativa de la organización con los Recursos Humanos disponibles.

Para lograr lo antes señalado es de suma importancia que el Dirección de Recursos Humanos no sólo adopte un liderazgo eficaz que motive al personal a realizar su mejor esfuerzo y que permita elevar lo que L. Larter y E. Lawler (1971) definen como rendimiento<sup>1</sup> de la organización sino que disponga de elementos que le permitan tomar decisiones; por ejemplo, para encontrar a los candidatos a ocupar puestos disponibles en una organización, los especialistas de la Administración de Recursos Humanos deben saber los requisitos específicos de cada puesto de trabajo para permitirles proceder al reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personas que cumplan con el perfil requerido. Por tanto, si la mayoría de las acciones realizadas en la Gestión de Recursos Humanos, tienen como objetivo conocer qué personas tendrán un rendimiento más eficaz, eficiente y seguro en sus puestos de trabajo, es preciso disponer de un sistema que permita hacerlo de forma más precisa; así es como se llega a adoptar lo que Levy Leboyer (1997) denomina el enfoque de competencias<sup>2</sup>. Bajo la perspectiva de lo antes señalado y con base en la definición del término competencia acuñado por Levy Leboyer (1997), al momento de establecer las competencias de cada puesto de trabajo será necesario definir las con base en los comportamientos directamente observables y no en evaluaciones psicométricas que contemplen entre otros aspectos aptitudes, rasgos de personalidad, actitudes e intereses de las personas. Lo anterior, no quiere decir que los resultados de las evaluaciones antes señaladas no vayan a ser utilizadas, sino que la función de éstas ahora será diferente; por ejemplo, el test ahora permitirá definir que una persona “puede ser creativa”, esto es, tiene el potencial para ello y podrá ser demostrado en sus comportamientos. Sin embargo, para que una persona pueda llevar a cabo un determinado comportamiento, es preciso que se den una serie de componentes que Pereda Santiago *et al* (2009) clasifican en cinco grupos los cuales se describen a continuación:

- ✚ Saber. Formado por el conjunto de conocimientos que permitan a la persona llevar a cabo los comportamientos que conforman la competencia.
- ✚ Saber hacer. Ser capaz de aplicar los conocimientos que se poseen a la solución de los distintos problemas concretos que plantea el trabajo.
- ✚ Saber estar. No es suficiente con que una persona sea eficaz y eficiente en las tareas incluidas en el trabajo, es necesario también, que adopte un comportamiento adecuado a las normas, reglas y cultura de la organización.
- ✚ Querer hacer. Para poner en juego los saberes anteriores, es necesario que la persona “quiera hacerlo”; es decir, que muestre el interés y la motivación precisos.
- ✚ Poder hacer. Es un aspecto que no se refiere a las personas, sino a la organización. Nos referimos a disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto.

Los elementos antes señalados serán la base para construir un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que incluya funciones de Recursos Humanos aplicables a todos los departamentos de la Secretaría de Administración y Finanzas la Universidad Veracruzana. Lo antes señalado surge derivado de las condiciones imperantes en la Secretaría ya que actualmente los procesos que tienen que ver con el

---

<sup>1</sup> El rendimiento es el efecto neto del esfuerzo de una persona, según se ve modificado por sus habilidades y rasgos, y por la forma en la que percibe su papel.

<sup>2</sup> Levy Leboyer (1997) define el término competencias como un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta.

reclutamiento, la selección, la capacitación, el desarrollo, la evaluación del desempeño así como la administración de competencias se desarrollan bajo procesos que se han vuelto ineficientes y han llevado a la organización a la no optimización de sus recursos lo cual ha impactado de manera significativa sus resultados. Bajo las anteriores consideraciones se propone la generación del modelo que se muestra en la figura 1.3

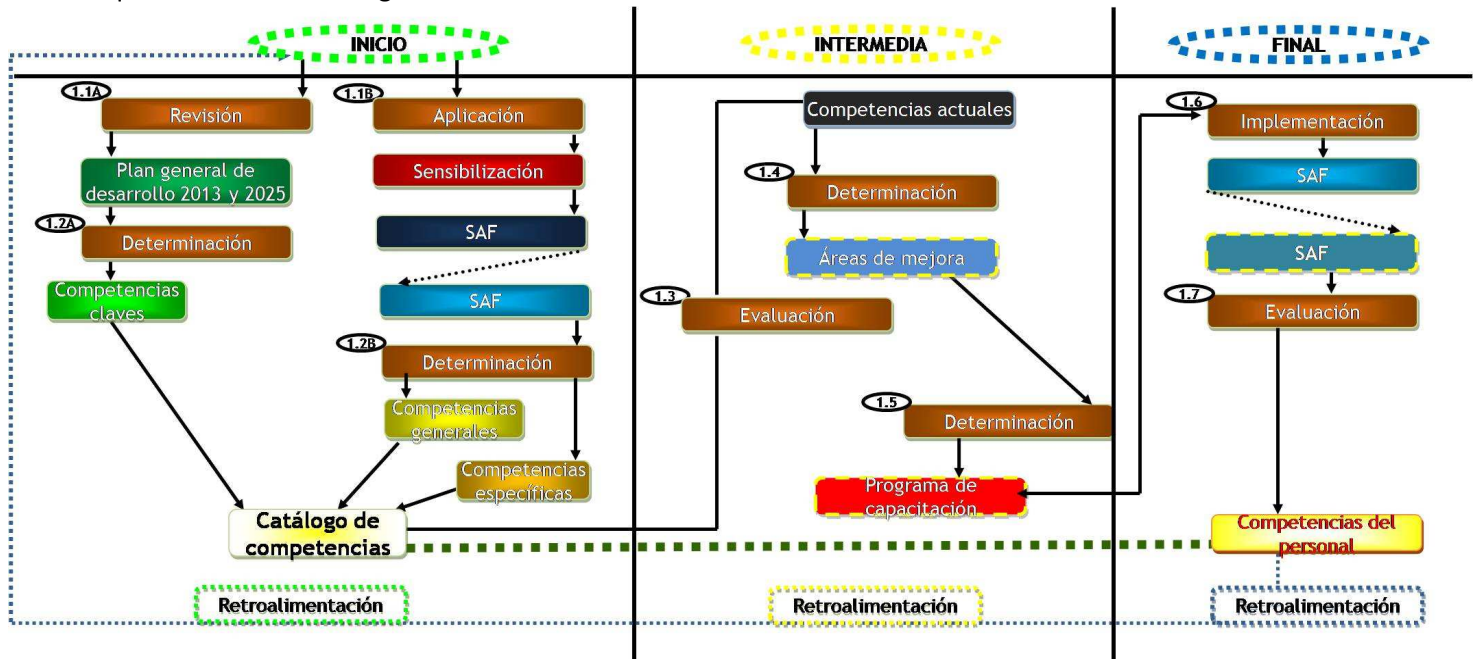


Figura 1.3 Modelo de Gestión por Competencias.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	
ETAPA DE INICIO	
Acciones	Descripción
1.1 A) Revisión del plan general de desarrollo 2013 y 2025.	Analizar la entidad institucional de la Universidad Veracruzana así como los planes generales de desarrollo 2013 y 2025 desarrollados por ésta.
1.2 A) Determinación de las competencias claves.	Con base en el análisis de la acción 1.1 A se definirán las competencias claves que todos los colaboradores de la Universidad Veracruzana deberán tener.
1.1 B) Aplicación del programa de sensibilización a los colaboradores de la Universidad que integran a la SAF.	Se impartirán a todos los colaboradores de la Universidad Veracruzana que integran a la SAF los siguientes talleres en el orden que a continuación se establece: <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Taller de creatividad y liderazgo empresarial.</li> <li>Taller de sensibilización para el cambio organizacional.</li> </ul>
1.2 B) Determinación de las competencias generales y específicas.	Con base en los resultados del cuestionario de entrevista aplicado a los responsables de área y/o departamento se definirán las competencias generales que deberán tener los colaboradores de una misma área y/o

departamento.

Por su parte las competencias específicas de cada puesto de trabajo dentro de un área y/o departamento serán definidas en primera instancia tomando de referencia los perfiles y análisis de puestos.

Aunado a lo anterior, se aplicará una entrevista a dos de los mejores colaboradores de un puesto de trabajo dentro de un área y/o departamento previamente seleccionados por su jefe inmediato. Dicha entrevista apuntalará o desechará las competencias que se determinaron en el análisis antes mencionado.

#### ENTREGABLE

#### CATÁLOGO DE COMPETENCIAS

#### ETAPA INTERMEDIA

Acciones	Descripción:
1.3) Evaluación de las competencias actuales de los ocupantes de cada puesto de trabajo.	Se analizarán los resultados de las entrevistas mencionadas en la etapa 1.2 B y se evaluará la condición actual de los colaboradores de la Universidad Veracruzana que integran a la SAF.
1.4) Determinación de áreas de mejora.	Con base en los resultados de la etapa 1.3 se determinarán las áreas de mejora de cada puesto de trabajo dentro de las áreas y/o departamentos que integran a la SAF.
1.5) Elaboración del programa de capacitación.	Resultado del análisis de la etapa 1.4 se elaborará un programa de capacitación que contribuya a que los colaboradores perfeccionen sus competencias actuales o adquieran nuevas.

#### ENTREGABLE

#### PROGRAMA DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS (RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN).

#### ETAPA FINAL

Acciones	Descripción:
1.6) Implementación del programa de capacitación a los colaboradores de las áreas y/o departamentos que integran a la SAF.	Se implementará el programa de capacitación por competencias a los colaboradores de cada área y/o departamento que integran a la SAF de la Universidad Veracruzana con el objetivo de atender las áreas de mejora que se presentaron en la acción 1.4.
1.7) Evaluación de las competencias de los colaboradores de la SAF.	Se evaluará la situación actual de las competencias en los colaboradores que integran a la SAF con base en el catálogo de competencias elaborado en la etapa inicial. Resultado de dicha evaluación se generará un proceso de mejora continua y actualización a través de los gestores del modelo en las tres etapas que éste contempla.

#### ENTREGABLE

#### INFORME DE RESULTADOS DE LA EFICACIA DE LOS COLABORADORES EN SUS PUESTOS DE TRABAJO (MONITOREO).

### IV. COMENTARIOS FINALES

#### *Resumen de resultados*

La forma de gestionar a las personas en la organización, la relación de ésta con sus colaboradores y sus implicaciones con el entorno ha variado sustancialmente debido a los constantes cambios imperantes en un entorno globalizado. Tradicionalmente las organizaciones han confiado en los puestos de trabajo como el medio para desarrollar sus funciones; una vez diseñados dichos puestos y sus características

asociadas tales como tareas, procedimientos, etc., las personas son seleccionadas a partir de su perfil para desempeñarlos. Lo antes citado resulta idóneo cuando el entorno es estable y predecible, sin embargo, se vuelve disfuncional al existir cambios exponenciales, es decir, la previsión pierde valor porque las organizaciones deben adaptarse a las condiciones externas y cuando éstas terminan de formalizar los planes de acción sobre las que se han establecido resultan inválidos. Por lo antes citado se propone la generación de un Modelo de Gestión por Competencias que contribuya a gestionar de manera eficaz y eficiente el activo más importante de la Secretaría de Administración y Finanzas de la Universidad Veracruzana con miras a elevar la competitividad lo y que le permita lograr un mayor impacto no sólo a nivel estatal sino internacional.

### *Conclusiones*

Hoy en día las Instituciones de Educación Superior están en busca de la calidad como medio para mejorar todos los aspectos de sus actividades sustantivas y la Universidad Veracruzana no es la excepción. Bajo esta perspectiva se decidió generar un Modelo que le permitiera Gestionar a su Recursos Humano ya que este elemento, sí bien no es la panacea para lograr los objetivos que se ha planteado la Universidad sí resulta clave. El compromiso parece sencillo en un primer momento, sin embargo, es un complejo reto de trabajo diario, con la perspectiva de los beneficios a mediano y largo plazo para posicionar a la Universidad Veracruzana en los primeros planos no sólo a nivel nacional.

## **V. BIBLIOGRAFÍA**

Alles, M. (2007). "Desarrollo del Talento Humano". Buenos Aires, Argentina: Granica.

Brooking, A. (1997). "El Capital Intelectual". Paidós Empresa. Barcelona, España.

Fernández, L. J. (2005). "Gestión por Competencias: Un Modelo Estratégico para la Dirección de Recursos Humanos", (1 ed.). España: Prentice Hall.

Larter, L y Lawler L (1971). Managerial Attitudes and Performance. Nueva York: Homewood.

Levy-Leboyer, C. (1997). Gestión de las Competencias. Barcelona, España: Barcelona: Gestión.

Rodríguez, V. J. (2005). "Administración Moderna del Personal". México, DF: CENGAGE Learning.

**Carlos Sangabriel Rivera** es Maestro en Administración, Área Recursos Humanos, por la Universidad Veracruzana, egresado con el mejor promedio de su generación, titulado con mención Honorífica con la Tesis: "Propuesta de un programa de Inducción para el Instituto de Pensiones del Estado". Reconocido por el Gobierno del Estado de Veracruz como el mejor Servidor Público del año 2000. Sus líneas de investigación incluyen las áreas: Recursos Humanos, Calidad, Administración, Administración Estratégica y PYMES. Autor del libro "Proceso Administrativo, Guía Práctica". Actualmente es profesor de tiempo completo en la Universidad Veracruzana, impartiendo experiencias educativas como Administración de Recursos Humanos, Administración Estratégica, Mercadotecnia, entre otras.

**Minerva Parra Uscanga** es L.A.E. egresada de la Universidad Veracruzana, Maestra en Administración, por la Universidad de San Luis Potosí, Profesora de tiempo completo de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana de la región Veracruz.

## COMERCIO EXTERIOR CHINA-MÉXICO-VERACRUZ

Mario Alberto Santiago Mendoza<sup>1</sup>

En los últimos años China ha tenido un espectacular desempeño en términos macroeconómicos: inversión extranjera, tasas de ahorro, crecimiento del PIB, aumento de su comercio exterior, por mencionar algunos. Un factor que ayudó a elevar su participación en el comercio internacional es su ingreso a la Organización Mundial de Comercio en 2001.

Las profundas reformas realizadas por este país han sido el motor que ha impulsado el dinamismo de la economía China. Estas reformas han significado cambios institucionales y políticos que van más allá de los ámbitos económico y comercial. Se ha presentado un profundo y acelerado proceso de industrialización sustentado en la acumulación de capital, la orientación hacia las exportaciones, la sustitución de importaciones, y el aumento del nivel tecnológico de la producción industrial.

Se han dado incentivos para atraer la inversión extranjera y para canalizar inversiones en la modernización de la infraestructura urbana e industrial augurando que su crecimiento económico siga siendo sostenido y creciente.

Como parte de esta apertura internacional, las empresas chinas reasignan recursos a la adquisición y producción de mediana y alta tecnología, lo que incrementa la calidad de su producción y los volúmenes de la misma y contribuye a que China sea cada vez más independiente de los países altamente tecnificados.

Es claro que China no solo ha basado su crecimiento económico y empresarial en bajos costos sino que también lo ha orientado tomando como base el impulso de la competitividad, buscando la cima a nivel mundial. El modelo de crecimiento chino brinda mayor atención a las actividades de alto valor agregado poniendo especial énfasis en la investigación y desarrollo, el diseño y la educación científica y tecnológica.

En los últimos treinta años, el aparato productivo y el comercio en China reflejan un cambio estructural importante. En materia comercial, hasta principios de la década de los ochenta, las materias primas y el petróleo participaban con 50% de las exportaciones, diez años después las prendas de vestir tenían el primer lugar. Posteriormente, a mediados de los noventa, las exportaciones más importantes eran de autopartes y aparatos electrónicos, principalmente con sus socios asiáticos, Japón, Corea y Taiwán.

Los principales socios comerciales de China son los Estados Unidos, la Unión Europea, Japón, así como otras naciones del sudeste asiático y Latinoamérica. Dichos demandantes de productos chinos a gran escala aprovechan los bajos costos que tienen los productos disponibles y los canalizan hacia sus mercados, por lo que las importaciones provenientes del país asiático les generan posiciones deficitarias en el intercambio comercial.

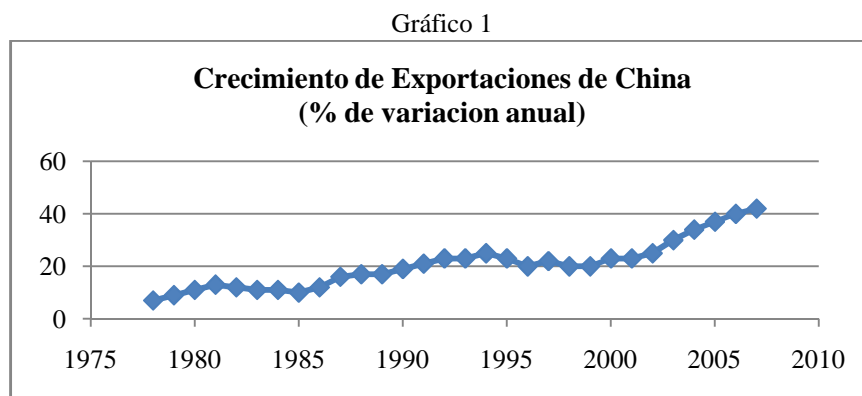
El comercio exterior de China manifiesta el alto grado de integración comercial con Asia y el peso de las exportaciones a Estados Unidos. La mayor parte del superávit comercial de China es con Estados Unidos, la Unión Europea y México. Mientras que con sus vecinos asiáticos mantiene un déficit comercial. Desde 2002, China ha desplazado a México como segundo socio comercial de Estados Unidos.

Al analizar el vínculo comercial entre México y China, se concluye que la estructura de las exportaciones de China significa mucho para el mercado mexicano. En cambio, para los chinos el mercado mexicano es poco significativo en relación a las exportaciones chinas totales. En 2006, China era el décimo socio comercial de México en el caso de las importaciones y cada vez es mayor la importancia de las mercancías chinas en México. En 1998, México importó de China 1,616 millones de dólares americanos con un saldo deficitario de 1,510 millones de dólares americanos y para el 2007, las importaciones subieron a 29,778 millones de dólares americanos, subiendo considerablemente el déficit comercial a 27,883 millones de dólares americanos. La tasa de crecimiento anual promedio de 1990 a 2006, fue superior a 58%. Un dato muy significativo es que las importaciones de productos

---

<sup>1</sup> Licenciado en Economía por Universidad Veracruzana. Profesor en Universidad Veracruzana y Asesor en Centro de Estudios China-Veracruz. Actualmente estudiando Maestría en Cultura, Economía y Sociedad China en Instituto de Altos Estudios Universitarios Asia-Pacífico. [masantiago@uv.mx](mailto:masantiago@uv.mx)

chinos por parte de México son cincuenta veces las exportaciones mexicanas a ese país. Ver cuadro 1.



México es el segundo socio comercial de China en América Latina y también el mayor destino de exportación de China en esta región. De acuerdo a cifras de la Embajada de China en México, en 2008, el volumen comercial bilateral alcanzó los 17 mil 560 millones de dólares americanos, compuesto de 13 mil 850 millones de dólares de exportación y 3 mil 710 millones de dólares de importación de la parte china.

China exporta principalmente computadoras y equipos de comunicación, ropa, televisores, radios así como accesorios de equipos de procesamiento de datos a México, mientras que importa computadoras, productos electrónicos, circuitos integrados, y módulos microelectrónicos, entre otros.

Para México es muy difícil en el corto plazo modificar el acentuado desequilibrio comercial y la débil composición de las exportaciones mexicanas hacia China. Ver cuadro 1.

Hoy en día, México constituye uno de los principales destinos de inversión de China en Latinoamérica. De acuerdo a la Embajada de China en México, en total, 57 empresas chinas han invertido 400 millones de dólares en México. Mientras tanto, México maneja 109 proyectos con 65 millones 270 mil dólares de inversión en China. Entre los proyectos de inversión de China en México que meciona la Embajada de China en México sobresalen el desarrollo agrícola de Xintian-México S.A. de C.V., Fábrica de Textil de Sinatex S.A. de C.V., así como los proyectos de servicio petrolero del PetroChina y Sinopec, entre otros.

Por su parte la Embajada de México en China, manifiesta que en materia de inversión los vínculos entre ambas naciones aún son incipientes. Algunos ejemplos de inversiones mexicanas en China son Grupo Alfa que adquirió una empresa de autopartes con operaciones en China, para fabricar piezas para motores; Grupo BIMBO que adquirió los activos de la empresa española Panrico; GRUMA que construyó en 2006 su primera planta en Asia y la número 89 en el mundo, es una planta productora de frituras de maíz y tortillas en Shanghai; El Fogoncito con la apertura del primer restaurante mexicano en Beijing. A su vez algunas de las inversiones chinas en México son: Huaxi Group compró derechos para explotar minas de cobre en el estado de Sinaloa. La empresa Chinese Giant Engine Company adquirió una planta de ensamblaje de automóviles en Ciudad Sahagún, Hidalgo.

Otra empresa mexicana que también tiene presencia en China es Tenaria-Tamsa, que durante más de cincuenta años ha contribuido al desarrollo de México. Tenaris-Tamsa es un proveedor líder de tubos de acero sin costura. También tiene una fábrica en la ciudad de Veracruz.

Si tomamos como fuente de información a un organismo del Gobierno de México llamado ProMéxico, el cual tiene como tarea la promoción de exportaciones de productos mexicanos y la atracción de inversión extranjera, entre 1999 y 2007, las empresas chinas realizaron inversiones en México por 66.5 millones de dólares, cantidad que representa solo el 0.04% de la inversión extranjera directa (IED) registrada en el país en ese lapso de 186,591 millones de dólares. Al mes de diciembre de 2007, ProMéxico reporta que se contaba con el registro de 480 sociedades con participación china en su capital social, el 1.2% del total de sociedades con inversión extranjera directa (IED) registradas en México (38,194). La inversión china canalizada al país se destinó principalmente a la industria manufacturera, que recibió 40.5% del total; los servicios captaron 38.7%; el comercio, 20.5%; y el sector de la construcción, 0.2%.

Cuadro 1  
Balanza Comercial México-China 1998-2007. Millones de dólares EUA

<b>Año</b>	<b>Comercio Total</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Saldo</b>
1998	1,722	106	1,616	-1,510
1999	2,047	126	1,921	-1,795
2000	3,190	310	2,880	-2,570
2001	4,412	385	4,027	-3,642
2002	6,928	654	6,274	-5,620
2003	10,375	974	9,401	-8,427
2004	15,360	986	14,374	-13,388
2005	18,832	1,136	17,696	-16,560
2006	26,126	1,688	24,438	-22,750
2007	31,673	1,895	29,778	-27,883

Fuente: Carlos Morales Troncoso. "El comercio entre México y China: una colosal triangulación"  
Publicado en Revista de Comercio Exterior del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.  
Vol. 58, Núm. 12, Diciembre de 2008.

En materia de inversión, México y China han manifestado su interés de intensificar la inversión en los campos de agricultura, pesca, minería, petroquímica, electrodomésticos, manufactura y montaje de productos de industria ligera y tecnología, entre otros. Por ello en julio de 2008, estos dos países firmaron un Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI).

A partir de la década de los ochenta México adoptó una nueva estrategia de desarrollo económico, Uno de los primeros pasos para lograr este propósito fue la liberalización unilateral del comercio exterior y la adhesión al GATT en 1987.

En este contexto, México, con su acelerado proceso de apertura comercial y de desgravación arancelaria de mercancías, ha tenido una creciente concentración del origen y destino de sus importaciones y exportaciones; es decir, el proceso de apertura externa seguido por México se ha traducido en una mayor integración comercial y dependencia económica con Estados Unidos. Ver cuadro 2.

Cuadro 2  
Exportaciones e Importaciones mexicanas en el mundo en 2007  
Millones de dólares americanos

	Canadá	EUA	ALADI	Centro América	Unión Europea	AELC	Japón	China	Resto de Asia	Resto del mundo
Exportaciones	6,491	223,133	10,909	4,304	14,554	514	1,913	1,895	3,085	4,357
Importaciones	7,963	140,436	12,463	1,655	33,844	2,665	16,344	29,778	33,364	4,463
Saldo comercial	-1,472	82,697	-1,554	2,649	-19,290	-2,151	-14,431	-27,883	-30,279	-106

Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía

Es claro y evidente que la economía mexicana ha perdido competitividad a nivel mundial. Solamente se mantiene saldo favorable en la balanza comercial con Estados Unidos y Centroamérica. Existen señales de alerta por el debilitamiento estructural de la capacidad exportadora de México. Sin embargo, nuestra respuesta ha sido insuficiente. En lugar de construir como nación una estrategia integral de impulso a la industrialización e investigación científica y tecnológica, nos cobijamos con la imposición de barreras arancelarias y no arancelarias para obstaculizar las importaciones chinas.

Mientras en México la agenda nacional de discusión y análisis está centrada en resolver problemas urgentes y de corto plazo, como son los temas de seguridad y de reformas fiscales, y en los cuales los principales actores políticos y económicos que toman decisiones en el país no se ponen de acuerdo, en China están analizando y discutiendo problemas de mayor relevancia como son, la contaminación que propicia la industrialización, la forma en la que se requiere expandir y distribuir la riqueza de manera más justa, de incrementar el ingreso per cápita, de distribuir el progreso y desarrollo hacia el interior del país y no sólo privilegiar ciertas regiones, de seguir impulsando el cambio con la rigidez que propicia un régimen de partido único.

China ha aumentado mucho su influencia en la economía y comercio mundial. Cualquier decisión que el gigante asiático tome o cualquier problema que llegue a ocurrir, repercutirá de manera global. México y en particular Veracruz no pueden dejar pasar la oportunidad de aprovechar la dinámica de crecimiento de la economía y el comercio exterior que registra China. Existen grandes oportunidades para realizar negocios con los chinos, ya sean comerciales, turísticos, de coinversión y hasta educativos, a través de intercambios académicos y estudiantiles.

Necesariamente el aprovechamiento de estas oportunidades tienen que ir acompañadas del mejoramiento de la competitividad de la planta productiva mexicana y la generación de oferta exportable de calidad con niveles de precios competitivos en el plano mundial. Si no es así, dejaremos pasar una vez más la oportunidad de crecer sobre bases sólidas y firmes con una visión de largo plazo. Ese es el gran reto para los empresarios mexicanos y para las instituciones y organismos de apoyo que existen en nuestro país.

#### BIBLIOGRAFÍA

Cruz Zamorano Alma Rosa. China: competencia comercial con México y Centroamérica. Artículo publicado en Revista de Comercio Exterior del Banco Nacional de Comercio Exterior. Vol. 55, Núm. 3, Marzo de 2005. Páginas 282-289.

Dussel, Carrillo, Castro, Devlin (2007). Oportunidades en la Relación Económica y Comercial entre México y China. Editorial de las Naciones Unidas, CEPAL, 2007, Páginas 415

Reyes Solís Juan Roberto. Aspectos clave del ascenso de China como potencia mundial. Universidad de Colima. 2007. Páginas 17.

Embajada de China en México. <http://www.embajadachina.org.mx/esp/zmgx/t44249.htm>

Embajada de México en China. <http://www.sre.gob.mx/china/>

ProMéxico. <http://www.promexico.gob.mx>

Muñoz Mercedes. Perspectivas y retos en la relación México-China. Páginas 267-290. Artículo publicado en Dussel Peters Enrique y Trápaga Delfín Yolanda. China y México: implicaciones de una nueva relación. Nuestro Tiempo. La Jornada Ediciones. 2007. Páginas 267-290.

Morales Troncoso Carlos. "El comercio entre México y China: una colosal triangulación". Artículo publicado en Revista de Comercio Exterior del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. Vol. 58, Núm. 12, Diciembre de 2008. Páginas 885-894



Oropeza García Arturo. China-México: un encuentro inesperado. Artículo publicado en Dussel Peters Enrique y Trápaga Delfín Yolanda. China y México: implicaciones de una nueva relación. Nuestro Tiempo. La Jornada Ediciones. 2007. Páginas 153-189.

## LA NECESIDAD DE CONSOLIDAR LA RELACIÓN TURÍSTICA ENTRE MÉXICO Y CHINA

*Paola Yazmín Santiago Pérez<sup>1</sup>*

En la actualidad, China se posiciona como la cuarta nación receptora de turismo en el mundo, asimismo, logró posicionarse como la segunda potencia económica mundial después de Estados Unidos y delante de Japón; y su posicionamiento alcanzado en las últimas décadas hizo que se convirtiera en uno de los actores más importantes del sistema internacional del siglo veintiuno.

El dinamismo de la economía China se ha convertido en uno de los componentes más importantes de la economía mundial, ya que su posicionamiento tiende a crecer y con ello su importancia como variable para cualquier economía, de igual manera, la participación de China en equilibrios globales y regionales ha tenido un crecimiento en el área temática del turismo en el que su participación es fundamental.

Hoy en día, la globalización plantea retos que ciertamente trascienden las fronteras nacionales, sin embargo el desconocimiento de la mayoría de los mexicanos de lo que sucede en China y el desconocimiento chino de lo que sucede en México, las oportunidades de la relación turística que plantean y la forma de aprovecharlas no han sido factores que se han considerado a desarrollar para formar la construcción de vínculos turísticos más fuertes entre ambos países.

El establecimiento de la primera relación diplomática con China en 1972 abrió una nueva etapa en la relación bilateral con México y desde entonces se ha mantenido como una relación cordial pero lejana. No existen conflictos pasados o presentes en la relación, que impidan un mayor acercamiento, pero tampoco se han construido vínculos turísticos que coloquen a México en una posición que permita articular una relación especial entre los dos países.

A pesar de la creciente expansión de la Inversión Extranjera Directa (IED) de empresas turísticas de China en el exterior, México no constituye un destino importante de dichas inversiones. Mismo es el caso del creciente turismo de ciudadanos de esa nación que llegan a México; ya que en el 2008 fueron unos 40 millones de chinos que viajaron a diferentes partes del mundo, de los cuales, solo 18 mil vinieron a México.

La República Popular China se ha convertido en un creciente jugador mundial en todos los ámbitos: política, turismo, economía, relaciones internacionales, cultura, medio ambiente, seguridad, entre otros, y es intrigante la capacidad de ese pueblo para ser constantes en la visión de país que se han dado y su tenacidad en la promoción de sus intereses nacionales. Por esa razón, México debe ser igualmente constante y tenaz en la definición del papel que desea desempeñar en su relación turística con China.

Asimismo, ha sido históricamente, y con gran intensidad en la actualidad, un actor global de la mayor dimensión socioeconómica y geoestratégica. Su creciente participación en el mercado mundial de productos y servicios turísticos ha generado importantes cambios mundiales. De igual forma, este gran país asiático destaca por su velocidad y magnitud ya que ningún país es ajeno a los rápidos procesos de expansión económica, comercial y financiera de China.

La evolución del sistema multilateral de comercio, el comportamiento de los mercados financieros internacionales, y la relación entre oferta y demanda de recursos y materias primas no se pueden comprender sin tomar en cuenta el factor China.

En las últimas décadas el crecimiento económico, científico y tecnológico de la República Popular China ha ejercido una influencia significativa en la estructura socioeconómica de México y de América Latina; México y

---

<sup>1</sup> Licenciada en Administración de Empresas Turísticas por la Universidad Veracruzana. Actualmente estudiando Maestría en Turismo en Beijing International Studies University. [paito\\_santiago@hotmail.com](mailto:paito_santiago@hotmail.com)

China han establecido múltiples acuerdos culturales, turísticos, económicos, políticos, comerciales y científicos, incluyendo en ellos el mutuo interés por el conocimiento y la revalorización del patrimonio histórico y cultural como sustento de las diversas formas de cooperación.

Debido a todos estos cambios que se están experimentando a nivel mundial surge la necesidad de consolidar las relaciones bilaterales turísticas con China y considerarla como un socio estratégico, y visualizar la relación desde una perspectiva estratégica, a largo alcance.

El gobierno Chino ha adoptado un sistema llamado ADS (Approved Destination Status ó Destino Turístico Aprobado), basado en acuerdos bilaterales para controlar el flujo de turistas hacia el exterior y proteger el turismo doméstico. Según ésta regulación, los tour-operadores (agencias de viajes) chinos solo pueden ofrecer paquetes turísticos hacia países acogidos dentro del sistema ADS y hasta el 2008, el gobierno de China ha otorgado a 134 países del mundo, dicho status.

México recibió esta categoría de “Destino Turístico Aprobado” (ADS), al ser suscrito en Agosto del 2004 el acuerdo respectivo por el canciller de ese país, Li Zhaoxing. Con este status conferido, los ciudadanos de China, cuentan con la autorización para viajar a México con toda libertad, por lo que México debe establecer como compromiso el seguir desarrollando la relación turística con China como una prioridad estratégica de largo plazo, basada en el diálogo, la cooperación y el beneficio mutuo. De igual manera, México debe hacer hincapié en la necesidad de que los prestadores de servicios mexicanos sepan aprovechar las oportunidades que se abren a raíz de la certificación, para lo cual deberán estar preparados para satisfacer a un segmento de turistas procedentes de una cultura asiática que tiene su propio perfil de exigencias.

Sin embargo, a pesar de este status concedido, no se ha reforzado adecuadamente la relación turística entre ambos países la cual podría hacer de México un país primordial como destino turístico en la mente de los chinos. Por ello, el tema de China debe verse como un tema apasionante, por su continua capacidad de reinventarse y de sorprender a la sociedad mundial en consecuencia y se debe confiar que las relaciones entre los dos países tienen un futuro alentador, y que se contará con una solida base, donde México debe prestar suma importancia a la relación bilateral turística y posicionarse como destino turístico a nivel mundial.

Además, es de suma importancia que se debe tomar en cuenta que uno de los factores más importantes en la captación de divisas que genera el turista chino en el extranjero es la capacidad de consumo del turista chino, ya que destinan un promedio de 450 dólares diarios per cápita, es decir, un 125 por ciento más, comparado con el turista europeo y estadounidense que gastan en promedio 200 dólares al día.

Para México, ampliar y profundizar las relaciones con China es una pieza fundamental y una estrategia que se debe implementar, México tiene que impulsar vínculos bilaterales, y buscar movilizar a diversos actores de la sociedad mexicana para robustecer esta relación turística. Es precisamente establecer aún más esta relación bilateral lo que tiene que hacer México para mantener un alto nivel de diálogo económico, político, turístico, social, cultural, educativo y de otras materias que sea vigoroso y sistemático con intereses fundamentales para el bienestar de ambos países y pueblos, con firme voluntad y trabajos arduos y persistentes entre ambas partes para que así las relaciones bilaterales tengan un prominente futuro. De igual forma, México, debe establecer un mayor interés en lograr un acercamiento más fuerte con China donde el turismo de México se sitúe como un sector equilibrado para el beneficio económico del país.

México es una nación depositaria de una vasta herencia cultural y patrimonial que ha contribuido a la civilización al igual que China, es por ello, que debe interesarse en explotar las políticas exitosas en materia de turismo, desarrollo urbano y aprovechar sus recursos naturales para elevar la demanda turística y mantener la conectividad con China.

## **ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS) DE LA RELACIÓN TURÍSTICA ENTRE MÉXICO Y CHINA.**

### *Fortalezas*

- Después de 37 años del establecimiento de la primera relación diplomática entre los dos países, se ha profundizado la confianza mutua.
- Se han establecido instancias bilaterales de cooperación y se han firmado diversos acuerdos y convenios turísticos entre ambos países.
- Se ha establecido la Comisión Binacional China-México, la cual consta de un Departamento de Turismo

que se encarga de la relación turística en todos sus aspectos entre ambos países.

- Ambos países han coincidido y cooperado en asuntos turísticos multilaterales, a partir de su convergencia de intereses como dos naciones en desarrollo dispuestas a abrirse a un escenario turístico internacional cada vez más complejo.
- La interacción entre funcionarios de turismo de alto nivel entre ambos países, ha desarrollado sinergias positivas para México.
- Actualmente, China se posiciona como la cuarta nación en cuanto al turismo, al ser el cuarto destino turístico receptor de mayor demanda en el mundo, asimismo, ya logró posicionarse como la segunda potencia económica mundial.
- La creciente participación de China en el mercado mundial de productos y servicios turísticos ha generado importantes cambios mundiales, incluyendo a México.
- México forma parte de los países aprobados por el gobierno Chino, como un Destino Turístico Aprobado (DTA).

#### *Oportunidades*

- Las empresas turísticas mexicanas podrían adquirir una dimensión global a medida que expanden su vinculación con la República Popular China.
- Captar inversiones de empresas turísticas procedentes de China a partir de la ubicación estratégica privilegiada con la que goza México.
- Establecer relaciones y adentrarse a China significa, para las empresas mexicanas, que actualmente tienen presencia en China o que planean tenerla en un futuro, abrir una puerta para los demás mercados asiáticos.
- Generar una mayor captación de divisas en México, por parte del sector turístico.
- Establecer acciones donde se pretenda mostrar a los ciudadanos chinos la riqueza turística y cultural con la que cuenta México.

#### *Debilidades*

- El turismo nacional en México aporta ingresos al país superiores a los de turismo internacional
- Existe un desconocimiento en China de lo que sucede en México.
- México no constituye para China un destino importante para las inversiones Extranjeras Directas del sector turístico.
- La recepción de turistas chinos en México es muy baja en comparación con otros países.
- No se ha desarrollado un programa o plan estratégico que marque las acciones o los planes a seguir para mejorar la relación turística entre ambos países.
- México no se encuentra preparado en varios aspectos para recibir turistas chinos.
- México no cuenta con una amplia y profunda relación turística con China.
- China es una nación depositaria de una vasta herencia cultural y patrimonial al igual que México.
- Falta de unión de fuerzas de las dependencias turísticas de México.
- La mayoría de los ciudadanos mexicanos no hablan el idioma chino mandarín, así como la mayoría de los ciudadanos chinos no hablan el idioma español.
- Los intercambios académicos y la presencia del sector cultural mexicano en China no han alcanzado el potencial deseado.
- Alerta de viaje a México por parte del gobierno de China por la contingencia sanitaria presentada en México en Abril del 2009.

#### *Amenazas*

- Surgimiento de una crisis financiera en China.
- Aumento del petróleo y de la turbosina, lo cual aumentaría el precio de las rutas comerciales de aerolíneas a México y a China.
- Brote de una contingencia sanitaria en México.
- Noticias internacionales negativas sobre la inseguridad en México.

El análisis FODA muestra que el turismo nacional en México aporta al país ingresos superiores a los de turismo internacional, por lo cual se debe destacar la importancia de impulsar y promover el turismo internacional para la pronta y mejor activación del sector turístico en México vista desde el país asiático.

Es por ello que se requiere de un llamado a la acción y a la unidad de las dependencias turísticas de México como la Secretaría de Turismo (SECTUR), la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), el Consejo de Promoción Turística de México (CPTM), el Instituto Nacional de Migración de México (INM), la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles (AMHM), la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), la Oficina de Congresos y Convenciones (OCC), el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), entre otros; para que formen un esfuerzo sin precedentes, se unan y consoliden metas, objetivos y estrategias para atraer en mayores cantidades a turistas chinos a México; que en un futuro no muy lejano pasarán a ser la primera potencia mundial.

Asimismo, es por todo lo anterior, que México debe formalizar estrategias para consolidar la relación turística con China y considerarla como socio estratégico, y visualizar las relaciones desde una perspectiva estratégica, a largo alcance, tomando en cuenta que China y México son dos países con mucha potencialidad económica y apertura económica cada vez mayor y sus economías se entrelazan cada vez más. Por lo tanto, convertir los retos turísticos en oportunidades debe ser un tema de mucha importancia para México, donde se debe tratar de buscar y alcanzar los mayores beneficios para ambos países.

### **BIBLIOGRAFÍA**

Dolais, Yves (1998). *Tourism Law in China*. Estados Unidos de América. Consultado en Junio 11, 2009 en [http://www.hotel-online.com/Trends/AsiaPacificJournal/July98\\_ChinaLaw.html](http://www.hotel-online.com/Trends/AsiaPacificJournal/July98_ChinaLaw.html)

Dussel Peters, Enrique y Trápaga Delfín, Yolanda (2007). *China y México: Implicaciones de una Nueva Relación*. México: Editorial Nuestro Tiempo, 2007, págs. 515

Dussel, Carrillo, Castro, Devlin (2007a). *Oportunidades en la Relación Económica y Comercial entre México y China*. México: Editorial de las Naciones Unidas, CEPAL, 2007, págs. 415

Ebamex China (2009). *Tratados, Convenios y Acuerdos Bilaterales México-China*. México. Consultado en Abril 25, 2009 en <http://www.sre.gob.mx/china/>

Herrera-Lasso, Luis (2007). *La China del Siglo XXI: Reto y Oportunidad para México*. México: Cuadernos del Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales. Consultado en Abril 25, 2009 en <http://www.consejomexicano.org/download.php?f=3ed6cdd33f7c800b850dac1a9a3b2f20>

Herrera-Lasso, Luis (2007). *La China del Siglo XXI: Reto y Oportunidad para México*. México: Cuadernos del Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales. Consultado en Abril 25, 2009 en <http://www.consejomexicano.org/download.php?f=3ed6cdd33f7c800b850dac1a9a3b2f20>

UNAM (2007). *Desarrollo sustentable del Turismo*. México. Consultado en Junio 11, 2009 en <http://www.uaemex.mx/plin/psus/rev5/e01.html>

## ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Mtra. María Eugenia Sentíes Santos<sup>1</sup>, Mtra. Lidya A. Salazar Herrera<sup>2</sup> y Mtra. María Del Carmen Meza Tellez<sup>3</sup>

Ponente: Mtra. María Eugenia Sentíes Santos

*Resumen*— En estos momentos tan difíciles por los que atraviesa la economía de nuestro país, es imperativo optimizar los recursos con que se cuenta, principalmente en la micro y pequeña empresa que son un pilar muy importante que sostiene la economía nacional.

Es cierto que en la micro y pequeña empresa existe la excusa de que los costos de implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad, no pueden ser sufragados por la misma, sin embargo existen metodologías prácticas para que la micro y pequeña empresa, haciendo erogaciones mínima, puedan implementarlas, de tal manera que ofrezcan productos o servicios que puedan competir en precio y calidad con otros existentes en el mercado, así como con los de importación.

*Palabras claves*— Aseguramiento, Calidad, Competitividad, Implantación, Optimización.

### INTRODUCCIÓN

Teniendo en consideración que la Institución clave en la mayoría de las sociedades es la Empresa, y que los países son ricos y poderosos no por sus recursos naturales, sino por sus empresas altamente productivas y competitivas, es que hoy mas que nunca es de vital importancia el uso óptimo de los recursos con que se cuenta, ya sean naturales o económicos y por supuesto los recursos que se utilizan en la elaboración y otorgamiento de bienes o servicios, pues de ello dependerá en gran medida el futuro exitoso de la empresa particularmente en nuestro país de la micro y pequeña.

Desafortunadamente, en México, muchas micro y pequeñas empresas funcionan a tirones y empujones originando ineficiencia casi generalizada, lo que se deriva en crear angustia en los dueños y dirigentes que se encuentran enfrascados en una gran variedad de problemas, sin darse cuenta que la gravedad de la situación estriba en la falta de calidad en dos terrenos: en los procesos y en los productos.

La anterior problemática se ha venido agravando con el fenómeno de la globalización y la gran competencia existente, lo que nos resume que si la empresa no funciona con calidad está destinada a desaparecer.

Las demandas del mercado global, y las necesidades insatisfechas de los sectores de la población mas necesitados exigen de forma inmediata un cambio importante en los diferentes ámbitos como cultura política, educación, economía y por supuesto empresa, la cual requiere humanizar la visión sobre la cual se toman las decisiones empresariales, manteniendo a la par el crecimiento económico, la competitividad, la calidad y el

---

<sup>1</sup> Mtra. María Eugenia Sentíes Santos, Maestra de tiempo completo de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana Región Veracruz, [maesenties@hotmail.com](mailto:maesenties@hotmail.com) (autor corresponsal)

<sup>2</sup> Mtra. Lidya A. Salazar Herrera, Maestra de tiempo completo de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana Región Veracruz

<sup>3</sup> Mtra. María Del Carmen Meza Tellez, Maestra por horas de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana Región Veracruz

**bienestar sostenible y sustentable.**

## DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

### *Metodología de implantación*

El método para la implantación de la calidad en la micro y pequeña empresa consta de varios pasos bien definidos y estructurados de manera estratégica, tanto en el ámbito de las actividades como en el ámbito de las autoridades y responsabilidades.

Los pasos que se consideran necesarios para la implantación son los siguientes:

1.- Convencimiento de la importancia de la calidad.- Será necesario que el responsable de una empresa o negocio, este convencido de la implantación de este sistema, para que este a su vez convenza al grupo que dirige de los beneficios que se obtendrían al aumentar la productividad

2.- Elaboración de un plan y nombramiento del responsable de la implantación del sistema de calidad.- Se deberá establecer un plan a seguir durante la implantación, así como la persona que se hará responsable de esta.

3.- Informar al personal sobre la implantación del sistema.- Será necesario que todos y cada uno de los que forman parte de la empresa estén enterados de que se va a implantar un sistema de calidad, esta información se recomienda se de mediante una junta informativa.

4.- Capacitar a todos los niveles de la organización.- Será necesario llevar a cabo una capacitación a todos los empleados de todos los niveles, para que tengan una comprensión correcta de lo que implica implementar un sistema de calidad, sus ventajas y beneficios para todos. Esta será probablemente la erogación mayor que tendrá que hacer la empresa para la implantación del sistema.

5.- Establecimiento de políticas de calidad en la empresa.- Todo micro o pequeño negocio deberá tener una misión, es decir tener definido lo que se quiere alcanzar con respecto a la comunidad donde esta establecido, con la sociedad en general, inclusive con el mismo negocio.

Al tener una misión se tendrá el estímulo para las acciones que se deben de emprender para llegar a los objetivos establecidos, apoyados estos en políticas de calidad para el lograrlos.

Para obtener todo lo anterior será necesario llevar a cabo reuniones entre directores y subordinados, en las cuales tendrán como resultado el establecimiento de la misión y las políticas generales y particulares de cada área respecto a la calidad.

6.- Elaboración del manual de políticas de calidad.- El manual es el libro donde se estipulan los principios y políticas que rijan a la empresa en relación con la calidad.

Es conveniente que el manual debe ser lo mas sencillo y concreto posible, sin nada que no sea lo específicamente lo que dice su nombre : Manual de políticas de calidad.

El contenido mínimo que se aconseja que tenga este manual es :

- Hojas de presentación, control, distribución y revisiones
- Procesos y servicios que protegen la empresa
- Organigrama general por área
- Autoridades y responsabilidades
- Políticas de calidad breves y claras.

7.- Elaboración del manual de procedimientos e instructivos.- Al establecer los procedimientos se debe tener cuidado de no crear una verdadera complicación burocrática que lo único que genera además de papeleo es confusión y desperdicio de recurso.

En los procedimientos lo único que hay que poner es lo mínimo que indique los pasos que son necesarios para realizar una tarea o función.

En cuanto a la estructura de los procedimientos o los instructivos puede sujetarse a lo siguiente:

- Objetivo y campo de aplicación

- Responsabilidades y actividades
- Formatos ( registros de calidad)

8.-Aprobación de la documentación y actualización del sistema.- Una vez que se tenga lista toda la documentación del sistema se tendrá que hacer una cuidadosa revisión por parte del director y sus colaboradores mas cercanos , con el objeto de asegurarse de que no exista incongruencia entre los diversos documentos , y que en los procedimientos se estipule exactamente lo que se hace o lo que razonablemente se puede hacer para que las cosas funcionen bien.

9.- Capacitación a todos los involucrados sobre la operación del sistema.- Será necesario que se capacite a todas las personas que forman la organización, sobre el manual de políticas de calidad y sobre el uso de procedimientos e instructivos, así como los nuevos formatos para el registro de la calidad, para tener la seguridad que no quedan dudas sobre el uso de estos.

10.- Iniciación de la operación del sistema y primera auditoria interna.- Una vez que se inicia el sistema de calidad, seguramente se presentarán los primeros problemas, lo cual no debe ser motivo de preocupación pues es normal que así sea, después de un tiempo razonable se debe realizar la primera auditoria interna, la cual no debe faltar en todo sistema de aseguramiento de la calidad .

La auditoria interna deberá realizarse en cada procedimiento y/o área de trabajo y debe de ser practicada por una persona ajena del área en que se aplica cuando esto sea posible y si no deberá hacerla el director o encargado.

<b>Pasos/Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Micro (semanas)</b>	<b>Pequeña (semanas)</b>
1.- Asunción el compromisos/convencimiento de calidad	Director/Gerentes/Jefes		
2.- Elaboración del plan de implantación y nombramiento del responsable de calidad	Director/Gerentes/Jefes	1	1
3.- Junta informativa a todos sobre el porque de la implantación del sistema de aseguramiento de calidad en la empresa	Director/Gerentes/Jefes/ Responsable de calidad		
4.- Programa e capacitación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• -A todos los niveles: filosofía, de calidad</li> <li>• - Gerentes / jefes: Herramientas básicas sobre calidad</li> <li>• -Responsable de calidad: Técnicas avanzadas de calidad</li> </ul>	Director General Director De Recursos Humanos	4	8
5.- Definición de la misión, políticas generales y particulares	Director General Gerentes	1	1
6.- Elaboración de manual de políticas	Responsable de calidad	4	8
7.- Elaboración de manual de procedimientos e instructivo	Responsable de calidad	8	16
8.- Aprobación por parte del grupo directivo de la documentación del sistema y de la actualización del mismo	Director General Gerente Responsable de calidad		
9.- Capacitación a involucrados sobre el inicio del proceso de implantación del sistema	Responsable de calidad	1	2
10 Inicio de operación formal del sistema con la realización de la primera auditoria interna y de las correcciones pertinentes a las no conformidades	Responsable de calidad	8	16
Duración total estimado del programa para la micro y pequeña empresa.	Semanas	27	54

Cuadro 1 Esquema de Plan de implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad



### *Diseño del proceso de implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad*

El modelo más ampliamente conocido y aceptado internacionalmente es el de las norma ISO 9000 , seleccionándose para este caso de las micro y pequeña empresa, el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio por considerarse el mas completo.

1.- Responsabilidad de la dirección.- Se refiere a la forma en que la dirección de la empresa debe asegurar que su compromiso de calidad se traduzca en hechos reales, medibles y cuantificables.

2.- Sistemas de calidad.- Se refiere a la forma en que la empresa asegura que el sistema de aseguramiento de calidad implementado funciona d acuerdo a lo estipulado , en los criterios de esta norma , y de acuerdo a lo indicado en los procedimientos pertinentes.

3.- Revisión del contrato.- Se refiere a la manera como la empresa se asegura que lo requerido por el cliente se puede y es satisfecho por la empresa.

4.- Control del diseño.- Se refiere a la manera en que la empresa se asegura que el diseño del producto o servicio cumple con los requisitos deseados por el cliente o norma acordada.

5.- Control de documentos.- se refiere a la manera en que la empresa emite, control y mantiene toda la documentación del sistema, como el manual de calidad, los procedimientos e instructivos, así como también los documentos externos de los clientes u otros, como planos y normas.

6.- Adquisiciones.- Se refiere a la forma en que la empresa se asegura que lo adquirido esta de acuerdo con los requisitos especificados en la requisición de compra.

7.- Productos proporcionados por el cliente.- Se refiere a la manera como la empresa se asegura que los productos aportados por el cliente para ser utilizados, a su vez, en el producto requerido, cumpla con los requisitos de calidad estipulados en el contrato celebrado con el.

8.- Rastreabilidad.- Se refiere a la manera en que la empresa se asegura de que los materiales y/o componentes de los productos fabricados y/o ensamblados pueden ser rastreados de origen, para el caso de que sean objeto de una no conformidad imputable a aquellos y detectada interna o externamente.

9.- Control de procesos.- Se refiere a la manera como la empresa se asegura que los procesos de producción, instalación, servicio del producto se realiza de acuerdo a las normas, especificaciones y requisitos de contrato acordados con el cliente.

10.- Inspección y pruebas.- Se refiere a la manera como la empresa se asegura de que las actividades de inspección y pruebas de productos, se realizan de acuerdo a las normas o especificaciones con base en las cuales se fabrican e instalan los mismos.

11. Equipo de Inspección y pruebas.- Se refiere a la manera como la empresa se asegura que el equipo utilizado para la realización de la inspección y pruebas de los productos, se controla y mantiene dentro de los parámetros adecuados para que las mismas se realicen, a su vez, dentro de los requisitos estipulados en las inspecciones o las normas de aquellos.

12.- Estado de inspección y prueba.- Se refiere a la manera en que la empresa se asegura que el producto se encuentra adecuadamente identificado de acuerdo a su situación, es decir, si es material no conforme de desecho, para recuperación y aprobado para su entrega al almacén de la empresa o del cliente.

13.- Producto no conformes.- se refiere a la manera en que la empresa se asegura que el producto no conforme no se mezcle con el producto conforme y aprobado, y a su disposición posterior para ser desechado, retrabajado o aceptado por el cliente bajo acuerdo especial.

14.- Acciones correctivas y preventivas.- Se refiere a la manera en que la empresa se asegura que se definan o implanten las medidas necesarias, para corregir o prevenir que no vuelvan a suceder los motivos causantes de la no conformidad .

- 15.- Manejo, almacenamiento, empaque y entrega.- Se refiere a la manera en que la empresa se asegura que el manejo, almacenamiento, empaque y entrega el producto es adecuado, y no sufre ningún daño hasta que es recibido a entera satisfacción por parte del cliente.
- 16.- Registros de calidad.- Se refiere a la manera en que la empresa se asegura que se identifican, archivan, mantienen y disponen los registros de calidad del producto.
17. Auditorias internas.- Se refiere a la manera en que la empresa se asegura que se realizan las auditorias de calidad y que los resultados de estas, en lo que se refieren a las no conformidades encontradas, se reducen en acciones correctivas y preventivas.
18. Capacitación Se refiere a la manera en que la empresa se asegura que se identifican adecuadamente las necesidades de capacitación del personal y de la reprogramación y realización de cursos, así como la efectividad de estos.
19. Servicio.- Se refiere a la manera en que la empresa se asegura de que el servicio posventa que se ofrece al cliente es el adecuado y de acuerdo a los términos del contrato.
- 20.- Técnicas estadísticas.- Se refiere a la manera en que la empresa se asegura que se lleve a cabo la implementación y aplicación de técnicas estadísticas en su proceso de fabricación.

### COMENTARIOS FINALES

Es cierto que existen factores que inhiben la implantación de la cultura de la calidad total en las organizaciones, pero también hay algunos factores que la favorecen como son los recursos humanos con que se cuenta, existen diversos autores que consideran a el recurso humano como el recurso más importante con que cuentan las organizaciones, por ello la formación con que cuentan puede ser de gran utilidad.

También es importante que la dirección tenga una actitud positiva, como puede ser el dar un trato respetuoso al resto del personal, y una actitud de liderazgo que sirva de ejemplo y guía a todo el personal para que se superen y trabajen unidos para alcanzar las metas trazadas.

Es también trascendental la información a la hora de implementar el cambio, ya que para poder tomar decisiones adecuadas se necesita contar con los datos relativos al asunto en cuestión, para así contar con un soporte que sirva para tomar una decisión bien fundamentada..

El compromiso que debe haber entre todo el personal, y en especial de la dirección con el proceso de implantación de la cultura de la calidad es vital, ya que para poderse dar el cambio se requiere del compromiso y la cooperación de todos para que dicho cambio se logre efectuar de manera exitosa.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Bellon Álvarez Luis Alberto " Calidad Total que la promueve que la inhibe Edit. Panorama México 2001

Chavez S. Guillermo, García T. Yolanda " Manual para el diseño de sistemas de calidad. Edit Panorama México 2003

Díaz Merigo Ángel " ¿Calidad? ....Si se puede" Edit. Panorama México 2004

Jiménez López Mario R. " Aseguramiento de la calidad en la Micro y la Pequeña Empresa. Edit. Panorama México 2000

Muñoz Serrano Rodolfo " ISO 1,000,000 calidad, integridad y creatividad total. Edit Panorama México 2004

## Proyecto de Comercio Exterior de Huevos Orgánicos a Los Ángeles, California

L.A. Mariela Guadalupe Vizcarra Cantarell<sup>1</sup> ME. y MA. María de los Ángeles Cardona Cortés<sup>2</sup>,  
CP. Martín Figueroa Escobar<sup>3</sup> y Dra. Pernilla Fajersson<sup>4</sup>

**Resumen** — Los productos agropecuarios de México son muy demandados internacionalmente. Actualmente existe interés en huevos orgánicos. Veracruz cuenta agroecosistemas adecuados y productores dispuestos a criar gallinas con buena calidad de vida para la exportación de huevos orgánicos certificados. El objetivo de esta investigación exploratoria fue desarrollar un proyecto de exportación de huevos orgánicos veracruzanos que contribuyera a la conciencia global sobre alimentos sanos sin químicos. Se investigó los requerimientos de producción, la certificación orgánica, aspectos que conlleva transportar huevos para que sobrevivan en el país destino y la capacidad de producción para satisfacer la demanda. Se realizó un estudio de mercado, seleccionando a Los Ángeles (L.A.), California, como mercado meta, seguido por el estudio financiero del proyecto. La exportación de huevos orgánicos de Veracruz a L.A. es: *Viable* - los mejores restaurantes de L.A demandan grandes cantidades de huevos orgánicos sin abastecerse del mercado doméstico, *factible* - la capacidad de producción instalada es suficiente para penetrar el nuevo mercado, *rentable* - actualmente y con posibilidad de aumentar la capacidad instalada para mejor aprovechamiento de los costos de exportación, *sostenible* - la tasa de rendimiento de 15% puede ser reinvertido para hacer crecer el negocio y obtener mejores resultados a largo plazo.

### I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los países no pueden sostener por sí mismo a sus pobladores por el acelerado crecimiento del mercado internacional que brinda la oportunidad a las naciones de especializarse en los diferentes productos disponibles a modo de crear ventajas comparativas con respecto a otros países.

En décadas pasadas las empresas debían preocuparse solamente por competidores nacionales pero hoy en día el comercio internacional marca una pauta importante que es producir con calidad para no ser devoradas por la producción extranjera.

La misión de este proyecto es evaluar las oportunidades del mercado estadounidense para la introducción de un producto en pleno desarrollo, como son los productos orgánicos. Se requiere de un

---

<sup>1</sup> Mariela Guadalupe Vizcarra Cantarell. Estudiante de la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana. Veracruz. [mariela\\_vizcarra@hotmail.com](mailto:mariela_vizcarra@hotmail.com)

<sup>2</sup> ME. y MA. María de los Ángeles Cardona Cortes. Académico de Tiempo Completo en la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana, Veracruz, Ver. [acardona@uv.mx](mailto:acardona@uv.mx) (autor correspondiente)

<sup>3</sup> CP. Martín Figueroa Escobar. Director de la Facultad de Administración de la Universidad Veracruzana, Veracruz, Ver. [mfigueroa@uv.mx](mailto:mfigueroa@uv.mx)

<sup>4</sup> Dra. Pernilla Fajersson. Profesora Investigadora Asociada del Colegio de Posgraduados Campus Veracruz con Ph.D. Animal Science. Michigan State University, E.U.A. [pernillafajersson@hotmail.com](mailto:pernillafajersson@hotmail.com), [http://www.colpos.mx/cveracruz/SubMenu\\_Directorio/Dra\\_PernillaFajersson.html](http://www.colpos.mx/cveracruz/SubMenu_Directorio/Dra_PernillaFajersson.html)

estudio detallado sobre los requerimientos de producción y todo lo que conlleva transportar un producto a otro país para saber que tantas oportunidades tiene de sobrevivir en una cultura totalmente diferente a la del país de producción.

Antes de dar un paso tan importante como la comercialización internacional de un producto en específico, se deben realizar investigaciones del mercado al que se pretenda llegar, además conocer la capacidad de producción que se tiene para saber si es suficiente para cumplir con la demanda requerida.

## II. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

El objetivo general: Realizar un proyecto de exportación de huevos orgánicos como un producto veracruzano, para así contribuir con la conciencia global que está emergiendo sobre los alimentos sanos y exentos de químicos.

(Jaramillo, 2006) “El método utilizado fue una investigación exploratoria, como los estudios exploratorios que se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”. Este método es el más adecuado para lo que este proyecto plantea: analizar la problemática de la exportación de huevos orgánicos y dejar la puerta abierta a nuevas propuestas y el desarrollo práctico de lo que aquí se establece.

La observación. Es la manera en la cual se pueden detectar problemas que surjan durante el desarrollo de la propuesta para así buscar una solución.

Los informes. Se tomarán de aquellos que se encuentren involucrados en la actividad de venta de huevos orgánicos y de las autoridades que los apoyan como los programas que el Ayuntamiento de Veracruz, Ver., implementa.

## III. MARCO TEORICO

Según Zambrana Ramírez (1998:13) “El comercio internacional se refiere al movimiento de los bienes y servicios a través de las fronteras nacionales: es decir, las importaciones y exportaciones de los países.” Actualmente todavía existe la polémica mundial sobre el por qué exportar e importar mercancías.

Las ventajas comparativa y competitiva es evidente en la mayoría de los países que tienen la oportunidad de especializarse en aquello que sus recursos les permiten, esto trae como consecuencia que todas las naciones necesitamos de otras para satisfacer las necesidades de la población.

El comercio internacional le brinda a un país la oportunidad de crecimiento económico esto aporta como resultado que un estado entre más grande sea, mayor será su dependencia de la compra de materiales estratégicos. Las exportaciones e importaciones permiten una mayor movilidad de los factores de producción entre países, dejando como consecuencia múltiples ventajas.

La apertura mundial hacia nuevas fronteras no siempre será en beneficio de los países, en el libro la sostenibilidad del desarrollo se realiza un comentario sobre las ventajas del comercio exterior, Almenar Asencio (1998:113) “Pueden llegar a ser negativas para una economía determinada cuando lo que se pretende es que sea medioambientalmente más sostenible”.

El comercio internacional nos da la oportunidad de sumergirnos en nuevas culturas y especialmente nos favorece como nación al permitir que exista un mayor flujo de capital y la creación de más empleo, pero se corre el riesgo de mayor competencia, los productores y empresarios locales ya no sólo deben preocuparse por aquellos competidores de su región, también deben luchar por un lugar en el mercado

internacional, adaptarse a este para no ser devorado por enormes empresas que muchas veces cuentan con mayor capital de inversión.

El gran beneficio de los alimentos orgánicos es que están absolutamente libres de residuos químicos. No están permitidos los aditivos y conservantes (salvo los naturales); plaguicidas ni fertilizantes; tienen menos o nulos residuos de medicamentos veterinarios; no contienen hormonas; ni metales pesados (presentes en suelos y aguas) y no pueden ser irradiados.

De acuerdo al Doctor Roberto Rapela (2009) "El animal que se cría en forma natural (las pasturas frescas, forrajes y granos que consume también deben ser orgánicos) y sin estrés tiene características especiales. Su carne tiene más cantidad de vitamina E, que es antioxidante, y menos grasa intramuscular (porque no está inmovilizado) que produce menos colesterol en el consumidor", afirma. Sin embargo los productos orgánicos también tienen factores en contra, una de las razones por la cual los alimentos orgánicos no tienen tanta demanda es porque la mayoría de los alimentos orgánicos son más caros. Se calcula que el precio es entre 15 y 20 por ciento mayor para los productos lácteos orgánicos, y dos a tres veces mayor para la carne.

#### IV. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

El huevo se ha convertido en un ingrediente importante en las comidas diarias debido a su alto nivel nutricional, aunque la industrialización y la excesiva comercialización de los productos han disminuido su calidad para volver el negocio más rentable.

El huevo orgánico pretende erradicar estos malos manejos de los alimentos, convirtiéndose en parte de los nuevos productos libres de químicos que circulan por todo el mundo debido a su enorme demanda, ya que todos nos encontramos preocupados por nuestra salud.

**Selección del mercado meta.** Estados Unidos es uno de los principales consumidores de huevo en el mundo, ocupando el tercer lugar siendo los primeros lugares México y Japón. EEUU exporta grandes cantidades de huevo regular a México pero en cuanto a huevos

orgánicos este país requiere apoyo para abastecer a su mercado.

Para determinar el mercado más adecuado para comercializar los huevos orgánicos se tomaron en cuenta los factores externos más importantes para determinar que tan exitoso podría llegar a ser el proyecto o si este podría fracasar. Tabla 1.



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Cercanía geográfica, que disminuye los costos de transporte.	El producto requiere más costos por lo tanto su precio es más elevado.
Población multicultural lo que constituye diversidad en gustos y costumbres.	Recesión económica debido a la crisis mundial.
Estados Unidos representa el 68.7% de la población de América del Norte, con aproximadamente 302.5 millones de habitantes, lo que significa un enorme mercado.	Disminución del consumo debido a la alza en los precios.
Es el mayor importador y su economía es la principal mundialmente	Fuerte competencia de productos orgánicos.
Creciente demanda de productos orgánicos.	Mayor riesgo debido a que México no exporta huevo a Estados Unidos.
Primer socio comercial de México al importar el 80 por ciento de sus productos agrícolas.	
Cuenta con adecuada infraestructura en carreteras, puertos y aeropuertos.	

Tabla 1. Oportunidades y Amenazas para el comercio en Estados Unidos

El motivo por el cual la ciudad de Los Ángeles, California fue seleccionada como mercado meta para llevar a cabo este proyecto se basó inicialmente en que se encuentra en el principal país consumidor de productos orgánicos a nivel mundial y este sector crece considerablemente cada año. En cuanto al ámbito internacional, los países competidores de México en el ámbito de productos orgánicos como son principalmente Bolivia, Chile, Estados Unidos.

### ***Producción de huevos orgánicos***

Para la adecuada crianza y desarrollo de las gallinas se deben tomar en cuenta todos los factores sin menospreciar ninguno, los aspectos a tomar en cuenta son: el origen de los animales, alimentación, iluminación, agua, razas, no existan ningún tipo de mutilación, peso, vacunas, tiempo de pastoreo diario, llevar un registro adecuado de cada una de las aves, las enfermedades que han presentado, los huevos que ponen diariamente, fechas exactas de cada incidente, animales que han muerto y controlar este aspecto para que no existan plagas a causa de la descomposición de los animales.

Además del cuidado que se le debe dar a cada animal en particular deben vigilarse sigilosamente las instalaciones para brindar comodidad a los animales y produzcan huevos de calidad. Las instalaciones requeridas para esto son: casetas o refugio para las aves, comederos, bebederos, camas, nidales y zonas de pastoreo.

Se deben respetar los tiempos de desarrollo adecuados de cada una de las aves para reproducirlas y que se encuentren listas y así el producto sea de buena calidad.

### ***Certificación orgánica***

Se ha escogido la agencia mexicana CERTIMEX como la adecuada para este proyecto por su experiencia, reputación, alcance al mercado norteamericano y accesibilidad del costo de la certificación.

La manera en la cual se pretende certificar a los productores de huevo orgánico es en el llamado grupo de pequeños productores (GPP) que son personas organizadas de manera legal o en proceso de legalización, con actividad agrícola, pecuaria y/o recolección, procesamiento, transformación y/o comercialización. Son definidas jurídicamente según Ley de Sociedades Mercantiles y la Ley Agraria Mexicana como comunidad, cooperativa, asociación, sociedad o unión. Cabe señalar, que excluye a comerciantes o acopiadores particulares. ([www.certimexsc.com](http://www.certimexsc.com)). Para la certificación del producto deben seguirse una serie de pasos mostrados en la tabla 2.

La forma más adecuada para organizar a los productores será como Sociedad de Producción Rural (SPR) que tiene como objetivo la coordinación de actividades productivas, asistencia mutua, comercialización u otras no prohibidas por la ley. Para llevar a cabo el proceso de certificación de la empresa CERTIMEX se seguirán los pasos referidos en la Tabla 2:

Requisitos Generales para la Certificación.	Quien desee recibir o mantener la certificación orgánica según los reglamentos contenidos en NOP, deberá: - Cumplir con la Ley y los reglamentos para la producción y elaboración orgánica. - Establecer, implementar y actualizar anualmente un plan para un sistema de producción o elaboración orgánica. - Permitir inspecciones en el lugar con acceso completo a la operación de producción o elaboración. - Mantener todos los registros de la operación orgánica como mínimo de cinco años posteriores.
La solicitud de Certificación	La solicitud deberá presentarse a una entidad o empresa Certificadora, incluyendo la siguiente información: - Un plan para el sistema de producción o elaboración orgánica. - Nombre de la persona o empresa. - Nombre de cualquier entidad certificadora a la que anteriormente se haya presentado la solicitud.
La revisión de la solicitud.	La entidad o empresa Certificadora al recibir la solicitud, deberá: - Revisar la solicitud para asegurar que esté completa. - Revisar si el solicitante cumple con los requisitos de producción y elaboración orgánica. (Subparte C, de NOP). - Verificar si el solicitante realizó la solicitud anteriormente a otra entidad certificadora. - Programar una inspección en el terreno de la operación.
Inspecciones en el terreno.	La entidad certificadora deberá llevar a cabo una inspección inicial en el terreno de cada unidad de producción. Una inspección del terreno se llevará a cabo anualmente para cada operación certificada. - La entidad certificadora podrá llevar a cabo inspecciones adicionales en el terreno a los solicitantes de la certificación, las cuales pueden anunciarse o no. - Durante la inspección en el terreno, se realizará la verificación de la información, los documentos de la operación y la entrevista final al productor.

Tabla 2. Pasos para la certificación The National Organic Program -NOP-. [www.ams.usda.gov/nop/](http://www.ams.usda.gov/nop/).

### ***Análisis de riesgos y de puntos críticos de control***

Los peligros potenciales para la salud originados por los alimentos pueden derivar de las materias primas utilizadas, la manipulación y todas las fases de elaboración, transporte, almacenamiento y venta de los alimentos.

La inocuidad de los alimentos puede definirse como el conjunto de las condiciones y medidas necesarias durante la producción, elaboración, almacenamiento, distribución y preparación de los alimentos para asegurar que, una vez ingeridos, éstos no representen un riesgo apreciable para la salud. El sistema de análisis de riesgos y de puntos críticos de control (HACCP por sus siglas en inglés) se concibió como medio de asegurar la inocuidad de los alimentos.

HACCP provee un método sistemático para administrar y prevenir defectos en la protección de alimentos y bebidas en todas las etapas de la producción, desde el campo hasta la preparación para el consumo. Se han desarrollado en diversos países órganos de certificación y control de la aplicación de los sistemas HACCP. El sistema deberá considerar higiene y limpieza, personal, instalaciones, registros, procedimientos, agua, almacenamiento, conservación y transporte, equipos, sustancias químicas, tratamiento de residuales, identificación y etiquetado.

### ***Estudio Financiero***

El método de financiamiento que se propone es a la institución Bancomext con su programa de Crediexporta



Proyectos de Inversión. El préstamo equivale al 50 por ciento de los costos totales que se requieran para dar marcha al negocio. El tipo de cambio utilizado para los fines de este proyecto fue de 13.00 pesos mexicanos por un dólar americano.

La tasa de interés usada es del nueve por ciento anual y es fija. El saldo a pagar se estipulo a 10 años a partir de la entrega del financiamiento. El rendimiento esperado de este proyecto es de un 15 por ciento. El precio final del producto se muestra en la Tabla 3.

Costos de producción	81,620
Costos FOB	767
Costos de operación	18,596
Costos Constituir SPR	4,000
<u>Costos de Certificación</u>	<u>9,838.42</u>
Costos Totales	114,821.42

#### Tabla de financiamiento

Financiamiento	57,410.71	
Pago anual (entre 10)		5,741.07
<u>Tasa de interés 9%</u>		<u>516.70</u>
Total de pago de financiamiento al año		6,257.77
Total de pago de financiamiento mensual		521.48

Financiamiento	521.48
<u>Costos de operación</u>	<u>4,784.22</u>
Costos totales mensuales	5,305.70

*Costos de operación	Costos de exportación	Subtotal	Rendimiento deseado (15 por ciento)	Total (pesos)	Total (dólares)
5,305.70	19,363	24,668.70	3,700.30	28,369	2,182.23

Tabla 3. Precio de exportación

## V. COMENTARIOS FINALES

### Conclusiones

*El estudio de investigación realizado demostró que el proyecto de exportación de huevos orgánicos de Veracruz a Los Ángeles, en los Estados Unidos es*

**Viable:** Se confirmo que Estados Unidos a pesar de ser un gran productor de huevo industrial, sus productores no están enfocados a la avicultura orgánica lo que nos da una tremenda oportunidad para penetrar en este país. Ya que los mejores restaurantes de la ciudad de Los Ángeles, California se encuentran demandando grandes cantidades para la preparación de sus platillos, ya que cada vez es mayor el número de personas que piden sus alimentos preparados con productos orgánicos.

**Factible:** Se analizo la producción y el número necesario para llevar a cabo la comercialización del producto, debido a que los productores se cuenta cada vez con más programas de capacitación para la producción orgánica esto último como propuesta se deja en manos de las autoridades del ayuntamiento de Veracruz que podrían ofrecer de manera gratuita para que los reducir los costos de los productores. Este proyecto abarca un número reducido de gallinas orgánicas para la producción de huevo posteriormente si el negocio crece se puede pensar en aumentar los espacios y adquirir más aves a modo de tener una mayor competitividad. Pero aún así aunque la capacidad instalada que se presenta

es pequeña también es suficiente para introducirse a un nuevo mercado en busca de clientes potenciales, los recursos limitados en este caso es normal como en cualquier empresa que comienza un negocio.

**Rentable:** Se puede decir que es un negocio que puede dejar muchas ganancias a quien se decida a comercializar este tipo de alimento al mercado estadounidense aunque se propone más adelante en cuanto sea posible aumentar la capacidad instalada para aprovechar los costos de exportación. A modo de exportar más por esos mismos costos.

**Sostenible:** La comercialización de huevo orgánico a Estados Unidos es un proyecto cronológicamente sostenible esto se puede verificar en el apartado del estudio financiero debido a que además de cubrir los costos de producción, exportación, certificación y otros, permite obtener una tasa de rendimiento del 15 por ciento tasa de utilidad que puede reinvertirse en el negocio para hacerlo crecer y obtener mejores resultados a largo plazo.

Se puede concluir que en México pocas son las personas que se encuentran familiarizadas con los productos orgánicos, sin embargo, la preparación de este proyecto constato que existen una gran variedad de instituciones dedicadas a la investigación y otras dispuestas a brindar financiamiento a aquellas personas dispuestas a tomar riesgos invirtiendo en la producción de estos bienes, lo que brinda la oportunidad de que nuestro país incremente su mercado al exportar esta clase de productos manteniendo los estándares de calidad requeridos para considerarlos orgánicos logrando así el posicionamiento de México en los mercados internacionales no solo beneficiando a los huevos orgánicos también ayudando a aquellos que tengan la intención de exportar orgánicos a Estados Unidos. Aunque el precio de los huevos orgánicos en esta investigación tiene un margen de diferencia evidente si los comparamos con los industriales es claro que los beneficios que brindan estos productos justifican este valor agregado y es claro que debido a los métodos que se utilizan en la producción de los orgánicos estos siempre tendrán un costo mayor.

#### *Recomendaciones*

El factor principal que afecta a este proyecto es la falta de organización de los productores del estado. Muchos de ellos tienen temor de perder el dinero invertido en la producción, en muchas ocasiones existen conflictos de intereses debido a que algunos creen que merecen más retribución que otros de sus compañeros, es necesario un investigador que tenga consciencia de la administración y pueda aplicarla a un grupo de personas dispuestas a aprovechar esta nueva oportunidad que nos brinda la globalización. La persona encargada de guiar a estos productores debe ser capaz de planear los objetivos del grupo y establecer los tiempos necesarios según la inversión y las ventas a través del tiempo; cumplir estas metas y objetivos motivando a los productores a seguir creciendo.

Al crecer la sociedad de productores y tener mayor volumen de gallinas para la producción del huevo orgánico los envíos se volverán más grandes aprovechando mejor los precios de exportación esto podría ayudar a que exista una pequeña disminución en el precio final.

#### **VI. REFERENCIAS**

- Dankhe 1986 citado por Hernández Sampieri 1998 “Metodología de la Investigación”, segunda edición, Mc Graw Hill
- Zambrana Ramírez, Colman. 1998 “Administración del Comercio Internacional”, UNED San José.
- Almenar Asensio, Ricardo; Bono Martínez, Emèrit; García García, Ernest. 2000 “La Sostenibilidad del Desarrollo”, Universidad de Valencia.
- Entrevista al Dr. Roberto Rapela, consultado el 17 de abril del 2009. Dirección de Internet: <http://www.alimentacion-sana.com.ar/Informaciones/novedades/organicos1.htm>

- Colegio de posgraduados, consultado por internet el 5 de junio del 2009. Dirección de Internet: <http://www.colpos.mx/bancodenormas/index.php>
- Certificadora mexicana, consultado por Internet el 12 de junio del 2009. Dirección de Internet: [www.certimexsc.com](http://www.certimexsc.com)

## Aplicación de la NIF B-10 efectos de la inflación ante la crisis financiera

Margarita Valle León MF<sup>1</sup>, Mtra. Haydee Zizumbo<sup>2</sup> Ramírez y Mtra. María Eugenia Sentíes Santos<sup>3</sup>

**Resumen—** La crisis financiera que empezó en Estados Unidos ha afectado a nuestro país de manera importante y en especial a las micro, pequeñas y medianas empresas. La normatividad existente aplicable a la información financiera ha tenido cambios relevantes en los últimos dos años, sobre todo en lo referente al reconocimiento de los efectos de la inflación. Sin embargo, la norma no reconoce un entorno inflacionario en la actualidad sino que lo difiere otros años, tal vez cuando las decisiones que se tomen al respecto no sean oportunas. Este trabajo tiene como finalidad analizar la definición de los términos y los cambios en el contenido de la norma así como su aplicación.

**Palabra claves—** crisis, financiera, efectos, inflación, NIF.

### I. INTRODUCCIÓN

Los Efectos de la Crisis Financiera y por consiguiente de la inflación no se han hecho esperar, el alza de precios se ha presentado de manera importante, sin embargo, el reconocimiento de sus efectos no han sido tan importantes según lo marca la NIF B-10, ya que según la definición de términos, se considera que el entorno es inflacionario solamente si la inflación acumulada de los últimos tres años sea del 26% y su medición se basa en el índice nacional de precios al consumidor, indicador que no refleja lo que realmente se siente en la economía y en las finanzas de las empresas. Si aplicamos lo escrito, la inflación acumulada de los últimos tres años 2006 al 2008, es de solo el 15% y por lo tanto, las cifras históricas son suficientes para la presentación de la información, razón por la cual es probable que, al no considerar pesos constantes en lugar de pesos nominales, la subvaluación de sus activos y su descapitalización no se hagan esperar.

### II. CUERPO PRINCIPAL

*Crisis Financiera.* La crisis financiera internacional pone de manifiesto la vulnerabilidad de las empresas de nuestro país frente a los acontecimientos internacionales aunada al fenómeno interno de la inflación. Los vínculos con el entorno externo han afectado siempre en el desarrollo de nuestra economía. La globalización plantea interrogantes fundamentales de cuya resolución dependen el desarrollo y la integración de las empresas en los países latinoamericanos. En otros términos, la respuesta al dilema del desarrollo el mundo interrelacionado constituye el primer desafío que debe resolver la política económica de nuestros países. Las buenas respuestas a la globalización permiten que las relaciones externas impulsen el desarrollo sostenible y fortalezcan la capacidad de decidir el propio destino. Las malas respuestas producen situaciones opuestas: fracturan la realidad interna, sancionan el atraso y la subordinación a decisiones ajenas. Los resultados de las buenas y las malas respuestas son mensurables: se reflejan en el crecimiento, el bienestar y los equilibrios macroeconómicos y en consecuencia a los microeconómicos. De allí la persistencia de los problemas del subdesarrollo y de los gravísimos problemas sociales prevaletentes. Uno de los problemas a los que se enfrentan las empresas es al uso de su información financiera para la toma de decisiones. La normatividad que se aplica con la

<sup>1</sup> Margarita Valle León es Profesor de Tiempo Completo en la Universidad Veracruzana Facultad de Contaduría Región Veracruz. [margaritavalleleon@yahoo.com.mx](mailto:margaritavalleleon@yahoo.com.mx) (autor correspondiente)

<sup>2</sup> Haydee Zizumbo Ramírez es Profesor de Tiempo Completo en la Universidad Veracruzana Facultad de Contaduría Región Veracruz. [hizumbo8@hotmail.com](mailto:hizumbo8@hotmail.com)

<sup>3</sup> María Eugenia Sentíes Santos es Profesor de Tiempo Completo en la Universidad Veracruzana Facultad de Contaduría Región Veracruz [maesenties@hotmail.com](mailto:maesenties@hotmail.com)

finalidad de homologar la información en un entorno globalizado exige cambios, por tal motivo se han hecho intentos por adaptar la normatividad nacional a la internacional. Recientemente, la normatividad contable ha tenido cambios sustanciales, los cuales tratan de resolver la necesidad de información contable útil para la toma de decisiones que permita que los efectos internos de la crisis se vean reflejados.

*Fundamentos de la NIF B-10.* Esta norma se fundamenta en el Marco Conceptual comprendido en la Serie A, resumido en la tabla 1

NIF <sup>2</sup>	Fundamento
A-2 Postulados Básicos	Establece que los ingresos deben reconocerse en el periodo contable en el que se devengan, identificando los costos y gastos que les son relativos
A-5 Elementos básicos de los estados financieros	Requiere que el análisis del capital contable o del patrimonio contable de una entidad se haga con base en un enfoque financiero; es decir, primero debe determinarse la cantidad de dinero o de poder adquisitivo que corresponde al mantenimiento de dicho capital o patrimonio y, sobre esa base, debe calcularse su crecimiento o disminución.
A-6 Reconocimiento y valuación	Establece la posibilidad de reexpresar cualquier valor utilizado para el reconocimiento de los activos netos de la entidad. Esta norma prevé que dicha reexpresión se haga con base en índices de precios que permitan determinar cifras más comparables

Tabla No. 1. Fundamento de las Normas de información financiera serie A.

*Cambios del Boletín B-10 a la NIF B-10.* Lo anterior, justifica a la norma B-10, sin embargo existen cambios en los cuales se basó la CINIF para la emisión de la nueva normatividad: Los cambios más importantes que presenta esta norma con respecto al Boletín B-10, son la incorporación de la posibilidad de elegir, con base en el juicio profesional, entre utilizar el índice Nacional de precios al consumidor (INPC) y el valor de las unidades de Inversión (UDI); la eliminación de la valuación de inventarios a costos de reposición (costos específicos) sustituyéndola por valuación solamente de activos fijos de procedencia extranjera y la definición de dos entornos económicos en los que una entidad económica lucrativa o no lucrativa puede operar: el inflacionario, cuando la inflación es igual o mayor al 26% acumulado en los últimos tres años o un promedio de 8% anual o no inflacionario cuando no se acumule el 26% en los últimos tres años, de tal forma que se podrá aplicar un solo método denominado integral cuando el entorno sea inflacionario y desconectarse de la contabilidad inflacionaria cuando el entorno no se considere inflacionario, sin embargo, el cambio de un entorno económico no inflacionario a uno inflacionario, se establece que deberá haber una reconexión de la contabilidad inflacionaria de la inflación no reconocida en los periodos en los que el entorno fue calificado como no inflacionario ya que con base en la NIF B-1, Cambios contables y correcciones de errores, dicha reconexión debe hacerse de manera retrospectiva.

*Análisis del Cambio.* Si retrocedemos el tiempo, el cambio se debió a que en los últimos 20 años los niveles de inflación eran de dos dígitos, situación que se subsanó a partir de la aplicación de las políticas monetarias del Banco de México consistentes en el corto de moneda circulante; Ante la presencia del fenómeno de la inflación las autoridades monetarias del Banco de México decidieron instrumentar medidas correctivas en el rumbo de la política monetaria del país, en particular, mediante la instauración de los llamados cortos monetarios a partir de 1998. Sin embargo, a partir de su aparición, los cortos monetarios fueron aumentando paulatinamente demostrando que no resultaron como la

mejor medida para eliminar la inflación. La lógica de la aplicación de los cortos monetarios es subir las tasas de interés, y con esto hacer más atractivo el ahorro y menos atractivo el consumo y al final reducir el nivel de la demanda agregada para así reducir las presiones inflacionarias.

Se puede decir entonces que los cortos monetarios lograron contener las presiones inflacionarias en el corto plazo, pero no así eliminarla. Así pues, la continua ampliación de los cortos monetarios perdieron eficacia como medida antiinflacionaria, ya que no consideraron adecuadamente los motivos verdaderos del alza general y sostenida de los precios, que a su vez se justifica con el excesivo crecimiento de la cantidad de dinero que circula en la economía, y que a su vez representa la causa principal que da origen a la inflación. Sin embargo, con esta medida se lograron inflaciones anuales de un dígito a partir de 2000, como se muestra en la tabla 2.

AÑO	NFLACIÓN ANUAL <sup>1</sup>	AÑO	NFLACIÓN ANUAL <sup>1</sup>
1989	19.70%	1999	12.32%
1990	29.93%	2000	3.96%
1991	18.79%	2001	4.40%
1992	11.94%	2002	5.70%
1993	3.01%	2003	3.98%
1994	7.05%	2004	5.19%
1995	51.97%	2005	3.33%
1996	27.70%	2006	4.05%
1997	15.72%	2007	3.76%
1998	18.61%	2008	5.53%

Tabla No. 2. Porcentajes de inflación anuales en los últimos 20 años.

Por lo anterior, se consideró que el problema de la inflación ya no era relevante pues sus niveles bajaron, de tal forma que la nueva normatividad se basa en este contexto y actualmente no reconoce un entorno inflacionario.

Entonces, ¿que va a pasar con las empresas en esta crisis financiera en donde todavía este año y otros más no se consideren en un entorno inflacionario?, la norma considera que las decisiones se pueden tomar sobre cifras históricas y no sobre cifras reexpresadas y después, cuando se acumule el % requerido, si se consideren los efectos antes no reconocidos. Además, el índice nacional de precios al consumidor (medida de la inflación) es un promedio ponderado de los productos contenidos en una canasta básica basada en una muestra representativa de acuerdo a una encuesta nacional del ingreso y gasto de los hogares que no refleja realmente los aumentos específicos en los precios de los inventarios de mercancías y activos de la empresa y por consiguiente de sus gastos por depreciación dando como consecuencia distorsión en la información financiera, presentando resultados más altos de los que verdaderamente se han obtenido y reparto de dividendos que realmente pueden resultar en reembolsos de capital.

La aplicación de un sólo método basado en estos indicadores y no de un segundo como alternativa que considere costos específicos, sólo para homologar las NIF mexicanas con las Normas Internacionales de Contabilidad, ha justificado el cambio, sin embargo no es suficiente si consideramos que la inflación es un fenómeno que daña el poder adquisitivo de las empresas y que su sola existencia debe ser tomada en consideración dados sus efectos reales y continuos.

La justificación que dio el CINIF dentro de la norma de información financiera B-10, 2008 fue que "cuando la inflación es poco importante y sobre todo, se considera controlada en el país, dicha inflación no tiene incidencia en los principales indicadores económicos del país y para efectos de esta norma, se considera que el entorno económico es no inflacionario, cuando la inflación acumulada de los

tres ejercicios anuales anteriores es menor que el 26% y además de acuerdo con los pronósticos económicos de los organismos oficiales, se identifica una tendencia en ese mismo sentido: inflación baja”, sin embargo, no se consideró una crisis financiera que para entonces ya se estaba gestando y por lo tanto los efectos no se dejaron esperar, la inflación en la actualidad está al alza; sin embargo, si aplicamos textualmente la norma, no es relevante por lo menos hasta que se acumule el 26%, mientras, no es inflacionario. No cabe duda que la hiperinflación que hubo en el pasado fue lo que marcó la pauta para aplicar este criterio pero no consideró que los precios siguen subiendo con tasas de inflación compuestas, es decir, aumento sobre el aumento. La tabla 3 muestra cuales fueron los años que si se consideran inflacionarios aplicando la nueva regla.

	<b>INFLACIÓN ANUAL<sup>1</sup></b>	<b>Porcentaje acumulado de los últimos tres años</b>	<b>Entorno Económico al inicio de cada año</b>
<b>1986</b>			
<b>1987</b>	<b>159.17%</b>		
<b>1988</b>	<b>51.66%</b>		
<b>1989</b>	<b>19.70%</b>		
<b>1990</b>	<b>29.93%</b>	<b>370.47%</b>	<b>INFLACIONARIO</b>
<b>1991</b>	<b>18.79%</b>	<b>135.86%</b>	<b>INFLACIONARIO</b>
<b>1992</b>	<b>11.94%</b>	<b>84.75%</b>	<b>INFLACIONARIO</b>
<b>1993</b>	<b>8.01%</b>	<b>72.78%</b>	<b>INFLACIONARIO</b>
<b>1994</b>	<b>7.05%</b>	<b>43.63%</b>	<b>INFLACIONARIO</b>
<b>1995</b>	<b>51.97%</b>	<b>29.43%</b>	<b>INFLACIONARIO</b>
<b>1996</b>	<b>27.70%</b>	<b>75.71%</b>	<b>INFLACIONARIO</b>
<b>1997</b>	<b>15.72%</b>	<b>107.75%</b>	<b>INFLACIONARIO</b>
<b>1998</b>	<b>18.61%</b>	<b>124.57%</b>	<b>INFLACIONARIO</b>
<b>1999</b>	<b>12.32%</b>	<b>75.28%</b>	<b>INFLACIONARIO</b>
<b>2000</b>	<b>8.96%</b>	<b>54.16%</b>	<b>INFLACIONARIO</b>
<b>2001</b>	<b>4.40%</b>	<b>45.16%</b>	<b>INFLACIONARIO</b>
<b>2002</b>	<b>5.70%</b>	<b>27.77%</b>	<b>INFLACIONARIO</b>
<b>2003</b>	<b>3.98%</b>	<b>20.24%</b>	<b>NO INFLACIONARIO</b>
<b>2004</b>	<b>5.19%</b>	<b>14.74%</b>	<b>NO INFLACIONARIO</b>
<b>2005</b>	<b>3.33%</b>	<b>15.61%</b>	<b>NO INFLACIONARIO</b>
<b>2006</b>	<b>4.05%</b>	<b>13.02%</b>	<b>NO INFLACIONARIO</b>
<b>2007</b>	<b>3.76%</b>	<b>13.10%</b>	<b>NO INFLACIONARIO</b>
<b>2008</b>	<b>6.53%</b>	<b>11.56%</b>	<b>NO INFLACIONARIO</b>
<b>2009</b>	<b>1.79%</b>	<b>15.01%</b>	<b>NO INFLACIONARIO</b>

Tabla No. 3 Inflación acumulada en los últimos tres años de 1990 a 2009.

Tomando en cuenta la información anterior, desde 2003 no es relevante la inflación de acuerdo a la NIF B-10 pero si acumulamos la inflación del 1 de enero de 2003 hasta agosto de 2009, aplicando la ecuación No. 1, entonces obtenemos una inflación acumulada de 32.32%

$$(INPC\ AGO\ 09 / INPC\ DIC\ 2002) - 1 \times 100 = 32.32\% \quad \text{Ecuación No. 1.}$$

Si se calcula que la inflación anual ago 09/ago 08 es de 5.08% y todavía faltan los meses en que se espera que la inflación aumente anualmente aún más, se espera que llegaría a un 7%, situación que todavía no reconoce un entorno inflacionario de acuerdo a la normatividad.

Los estados financieros los podemos considerar como aquellos documentos contables que se formulan para suministrar periódicamente a los propietarios, administradores, acreedores y público en general, una información acerca de la situación financiera del negocio y del desarrollo a que ha llegado como consecuencia de las operaciones realizadas, la cual servirá de base para la proyección de sus actividades en el futuro, esta información debe ser útil, oportuna y confiable; si no se consideran continuamente los efectos de un fenómeno que afecta día a día las unidades monetarias en las cuales están formulados, entonces, no cumplen con su cometido.

De acuerdo lo anterior:

¿Que pasaría con un activo cuya vida útil es de seis años y que se depreció sobre bases históricas?

Cuándo se tuviera que reemplazar por uno nuevo ¿habría suficientes recursos para ello?

Al estar los inventarios subvaluados, ¿con que información se contaría para determinar el costo de las ventas?

Si el resultado del ejercicio refleja sólo cifras históricas, en sus costos y gastos, ¿sirven de base para la toma de decisiones para el futuro?

Estas preguntas no son resueltas con la nueva normatividad, por lo tanto, es necesario que se efectúe un análisis de estas situaciones para reconsiderar cambios en la norma que permitan subsanar estos aspectos que sí resultan relevantes.

### III. COMENTARIOS FINALES

#### *Conclusiones*

La NIF B-10 toma en consideración la normatividad de otros países para justificar sus cambios por exigencias de la globalización y la necesidad de homologación.

Es correcto en principio, pero hasta donde no perjudique la toma de decisiones en las empresas mexicanas.

La crisis no estaba considerada pues con esta normatividad la inflación es irrelevante aún cuando ya se están sintiendo sus efectos en la economía.

Esta normatividad requiere de algunas modificaciones para su mejora en la aplicación.

#### *Recomendaciones:*

Es necesario retomar el método de costos específicos como alternativo para la correcta valuación de los inventarios y los activos fijos.

Mientras haya inflación, se deben reconocer sus efectos.

Es necesario reconocer la inflación año con año y no en forma retroactiva.

No es conveniente la desconexión de la contabilidad inflacionaria si hay inflación continua y los niveles esperados actuales están a la alza.

### IV. REFERENCIAS

1. Banxico.org.mx.
2. Normas de Información Financiera, 4ª Edición (NIF) 2009 -Incluye boletines y circulares de la Comisión de Principios de Contabilidad del IMCP (Versión Profesional) (IMCP).



## Falta de continuidad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Mtra. Haydee Zizumbo Ramírez<sup>1</sup>, Mtra. Celia del Pilar Garrido Vargas<sup>2</sup>, Mtra. Margarita Valle León<sup>3</sup>

**Resumen**— El establecimiento y permanencia de Micro, Pequeña y Mediana Empresas (MiPyMEs) resultan de gran importancia para la economía de los países, toda vez que fomentan el empleo y el bienestar social y económico de diversos participantes; en este sentido, se ha observado el problema de que una gran cantidad de negocios no logra su continuidad, tendiendo al fracaso y cierre de las mismas. Para los propietarios de MiPyMEs, las razones del fracaso están fuera de las empresas, en tanto que los analistas empresariales se orientan más a identificar las causas del fracaso al interior de las MiPyMEs y en particular en la capacidad de gestión de sus responsables.

**Palabras claves**— Economía, MiPyMEs, continuidad, gestión.

### Introducción

Actualmente es indiscutible la importancia y la necesidad de crear nuevas empresas con una vocación de competir a mediano y largo plazo, mismas que generarán los empleos que la población de cualquier país necesita. No todas las empresas que se crean contribuyen de igual manera al progreso económico y social de una comunidad; mientras que algunas de estas empresas alcanzan el éxito, otras subsisten con una reducida capacidad o desaparecen durante sus primeros años de vida.

El presente trabajo se desarrolla con el fin de identificar las causas que han impedido la continuidad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMEs), de acuerdo a la opinión de diversos investigadores, y la coincidencia en la identificación de los factores, de tal manera que sirva como referente a las empresas que aun están en existencia.

### I. DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO

Para la realización de este documento, se llevó a cabo una recopilación de información relacionada con la identificación de factores que han propiciado el fracaso empresarial en las MiPyMEs, de tal forma que, después de un análisis detallado, se pudieron identificar puntos de coincidencia entre los mismos, para considerar a éstos como algunos de los principales factores que impiden la continuidad de las MiPyMEs.

### Marco legal de las MiPyMEs en México

Las MiPyMEs han sido delimitadas con base en la estratificación establecida por la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Se incluyen en esta clasificación, productores

<sup>1</sup> Mtra. Haydee Zizumbo Ramírez es Profesora de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría en la Universidad Veracruzana, región Veracruz. [hizumbo8@hotmail.com](mailto:hizumbo8@hotmail.com) (autor correspondiente)

<sup>2</sup> Mtra. Celia del Pilar Garrido Vargas es Profesora de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana, región Veracruz. [celinagarrido@hotmail.com](mailto:celinagarrido@hotmail.com).

<sup>3</sup> Mtra. Margarita Valle León es Profesora de Tiempo Completo de la Facultad de Contaduría de la Universidad Veracruzana, región Veracruz

agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales<sup>1</sup>. (Cuadro 1).

<b>Estratificación por Número de Trabajadores</b>			
<b>Sector/Tamaño</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

**Cuadro 1. Estratificación de las MiPyMEs en México con base en el número de trabajadores.**

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa

El marco legal sobre el que descansan la normatividad de las MiPyMEs en nuestro país es la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Esta Ley tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional. Lo anterior, con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa. La Ley es de observancia general en toda la República y sus disposiciones son de orden público.<sup>2</sup>

La autoridad encargada de la aplicación de esta Ley es la Secretaría de Economía quien, en el ámbito de su competencia, celebrará convenios para establecer los procedimientos de coordinación en materia de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, entre las Autoridades Federales, Estatales, del Distrito Federal y Municipales, para propiciar la planeación del desarrollo integral de cada Entidad Federativa, del Distrito Federal y de los Municipios, en congruencia con la planeación nacional.<sup>3</sup>

### **Importancia de las MiPyMEs en la economía nacional**

Las MiPyMEs siempre han figurado a lo largo de toda la historia, como entidades relacionadas con la vida cotidiana, aunque es hasta hace apenas dos décadas que se les empieza a dar la importancia requerida, puesto que tanto en los países industrializados, como en los que están en vías de desarrollo han fortalecido sus políticas de apoyo, como parte integral de los planes de crecimiento nacional. Todo es debido a que se ha comprobado que ante circunstancias difíciles, las MiPyMEs pueden amortiguar de forma positiva la caída del empleo y la producción, además de que ayudan al progreso de las regiones.

De acuerdo a datos proporcionados por la Secretaria de Economía de nuestro país, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) son un elemento fundamental para el desarrollo económico del mismo. Se estima que en 2006 existían en México 4'015,000 empresas, de las cuales 4'007,100 son MiPyMEs, es decir el 99.8 por ciento, generando el 72 por ciento de empleos formales y aportando el 52 por ciento del PIB<sup>4</sup> (Cuadro 2).

<sup>1</sup> Artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

<sup>2</sup> Artículo 1 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

<sup>3</sup> Artículo 2 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

<sup>4</sup> Datos proporcionados por la Secretaria de Economía [http://www.fondopyme.gob.mx/docs/Resumen\\_FP2007.ppt#375,5](http://www.fondopyme.gob.mx/docs/Resumen_FP2007.ppt#375,5), La Importancia de las PYMES como Motor de Crecimiento Económico

Tipo	No. de Empresas	% del total de empresas	Aportación al empleo	Aportación al PIB
Micro	3 837,000	95.6%	40.6%	15%
Pequeñas	138,500	3.4%	14.9%	14.5%
Medianas	31,600	0.8%	16.6%	22.5%
Grandes	7,900	0.2%	27.9%	48%

Cuadro 2. Estratificación del número y porcentaje de MiPyMEs y su aportación al empleo.  
Fuente: Secretaría de Economía.

A pesar de su importancia, las MiPyMEs enfrentan de manera individual sus problemas y probables soluciones, sin contar con la capacidad adecuada de aprovechar las oportunidades que se le presentan.

### Causas que condicionan la falta de continuidad

La continuidad se refiere al hecho de que los caracteres que le confieren su naturaleza permanezcan a lo largo de los años<sup>1</sup>.

La falta de continuidad puede derivarse de diversos factores, a continuación se presenta una recopilación de información que se ha presentado en diversas investigaciones, respecto a lo que se considera como los principales problemas a los que se enfrentan las MiPyMEs:

*Rubén Martín Mosqueda Almanza*<sup>2</sup> considera que la información contenida en los estados financieros no es suficiente, por sí sola, para predecir con total certeza el fracaso o el éxito de una empresa. Es evidente que las empresas que cuentan con un sistema de información contable tienen mayores posibilidades de corregir deficiencias y evitar el fracaso. No obstante, junto con el control contable, las actividades de prospección estratégica y de marketing -a los que se agrupan en algo que denominado sistema de gestión- resultaron ser elementos que fortalecen la actividad económica de los negocios. También se ha notado que las MiPyMEs mexicanas se ven afectadas por los altos costos financieros que afectan su supervivencia.

*Juan Antonio García Ordóñez*<sup>3</sup> considera que el 80% de las nuevas empresas quiebran en los primeros cinco años de vida, y una gran parte en los dos primeros. El principal inconveniente del pequeño empresario es su falta de experiencia, que le hace introducirse en un sector que no conoce o domina a la perfección, ya que no existe una clara mentalización de que la atención y cuidado al cliente comienza mucho antes de la venta y continúa mucho después, aunado al hecho de que no todo el mundo tiene los conocimientos o las disposiciones requeridas de trabajo, sacrificio, interés, necesarias para poder ejercer de empresario.

Otros factores psicológicos que hacen fracasar al pequeño empresario pueden ser su resistencia a pedir ayuda cuando no puede hacer frente él sólo a todo el trabajo que conlleva la dirección de la empresa, y por tanto la negativa a delegar parte del trabajo a sus ayudantes, ya sea por incapacidad de los mismos o por desconfianza del fundador (en el 75.3%) no suele delegar el trabajo habitualmente.

<sup>1</sup> Ginebra, Joan; Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad; editorial Panorama.  
[http://books.google.com.mx/books?id=xGGBWJEdf5kC&pg=PA69&lpg=PA69&dq=continuidad+de+las+empresas&source=web&ots=zpL7-GwaoM&sig=m9AulparUuxWZpM1ONzYlWMA3W0&hl=es&sa=X&oi=book\\_result&resnum=7&ct=result#PPP1,M1](http://books.google.com.mx/books?id=xGGBWJEdf5kC&pg=PA69&lpg=PA69&dq=continuidad+de+las+empresas&source=web&ots=zpL7-GwaoM&sig=m9AulparUuxWZpM1ONzYlWMA3W0&hl=es&sa=X&oi=book_result&resnum=7&ct=result#PPP1,M1)

<sup>2</sup> Valoración de los indicadores del fracaso en las empresas mexicanas; Universidad Quetzalcóatl; agosto de 2005.

<sup>3</sup> Estudio de los factores que condicionan el éxito o fracaso de las PYMES en Andalucía; Universidad de Cádiz.

Por otra parte, los empresarios que no tienen una sólida formación, y sólo piensan en el día a día y en lo que pueda suceder mañana, no suelen planificar, y por tanto, no hacen evaluaciones del negocio analíticamente, ni pueden diseñar sistemas de control para tomar acciones correctoras, ni crear un sistema de información adecuado que agilice la adecuada transmisión de información entre sus miembros.

Pero el principal problema es el económico-financiero, pues cuando se crea una pequeña empresa, se suele invertir una buena parte de los ahorros familiares, generando el negocio en los primeros años una fuerte necesidad de tesorería, la cual no es fácil de mantener a lo largo del tiempo, ya que habrá que hacer frente a los numerosos pagos que vayan surgiendo.

Si a ello añadimos el hecho de que los beneficios generados no se materializarán de manera instantánea, se suele producir una falta de liquidez que hay que tratar de subsanar de la mejor forma posible, debiendo existir una planificación financiera seria, acorde a la realidad de la PYME, como base de la supervivencia en los primeros años, que es cuando se produce el mayor peligro de quiebra.

Otro factor clave en el fracaso empresarial es la edad de los creadores de las PYMES, como apuntan Peter Preisendoifer y Thomas Voss, a menor edad de los fundadores se produce un mayor tanto por ciento de fracaso empresarial, mejorando el porcentaje de supervivencia de la pequeña empresa conforme va aumentando la edad de los mismos, y por tanto, su nivel de recursos financieros y la experiencia acumulada, volviendo a incrementarse la mortalidad cuanto mayor es la edad de los empresarios, y por tanto es más reacio a adaptarse a las nuevas tendencias y a los cambios sociales que van surgiendo.

*Claudio L. Soriano Soriano*<sup>1</sup> ha considerado que las respuestas a la desaparición de empresas se dividen en dos grandes grupos. Las que dan los dueños de las Pymes y las que ofrecen los analistas empresariales.

Para los primeros, las razones del alto índice fracaso es necesario atribuirlos a fuerzas externas a las empresas, que actúan en el entorno económico-político-social: escaso apoyo oficial, deficientes programas de ayuda a las Pymes, casi inexistentes fuentes de financiamiento, excesivos controles gubernamentales, altas tasas impositivas, alto costo de las fuentes de financiamiento disponibles y similares.

El segundo grupo de respuestas, las de los analistas empresariales, aún tomando en consideración el entorno negativo en que operan las Pymes, se orienta más a encontrar las causas del fracaso en las propias Pymes y, en particular, en la capacidad de gestión de sus responsables. Así, tomando como punto de partida una primera síntesis elaborada en Conamype, se pueden agrupar las variadas causas de fracaso en cinco grandes áreas:

*Problemas para vender.* Resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a invertir en actividades publicitarias y promocionales.

*Problemas para producir y operar.* Falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que se opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costos de operación, mal manejo de las

---

<sup>1</sup> El 80% de las PYMES fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué?; RG Pymes; 26 de noviembre de 2005.

compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros.

*Problemas para controlar.* Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, errores graves en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallos graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos y similares.

*Problemas en la planificación.* Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecimiento de objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de pre-inversión y similares.

*Problemas en la gestión.* Incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales.

*Pickle, Hal B<sup>1</sup>* ha considerado que la cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales estriba en saber la causa que los origina. Un gran paso hacia el logro del éxito de la pequeña empresa, es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos. Aprender de los descalabros ajenos y capacitarse debidamente puede asegurarle al negociante el éxito. Considera que nueve de cada diez de las quiebras son consecuencia directa de la incompetencia, ignorancia e inexperiencia del administrador, solamente un pequeño porcentaje de éstas se debe al fraude, la negligencia, o a cuestiones imprevisibles.

Algunos de los problemas que enfrentan las pequeñas empresas y que deben evitarse son los siguientes: *Inexperiencia.* La inexperiencia de la persona a cuyo cargo está el manejo del establecimiento, provoca situaciones que generan conflictos y finalmente conducen al fracaso. Esto genera el 16% de las quiebras en las pequeñas empresas.

También la sobre-concentración de la experiencia, puede actuar en detrimento de una empresa pequeña. El gerente debe ser capaz de descubrir sus necesidades, advertir sus relaciones con ciertos factores, y determinar su verdadera capacidad.

*Incompetencia.* El mayor obstáculo que puede tener la pequeña empresa para prosperar es un administrador incompetente. El 41% de todas las quiebras empresariales se atribuyen a esta causa. Entendiendo como incompetencia la falta de conocimientos necesarios o, más aún, de la capacidad de liderazgo requerida.

*Falta de control de inventarios.* El administrador de una pequeña empresa puede no prestarle la debida atención a la existencia de un buen control de inventarios. Si su inventario es demasiado grande esto puede redundar en la inactivación del dinero de la empresa, o en el desperdicio por inutilización u obsolescencia. Por el contrario, un inventario inadecuado e insuficiente provoca que no se pueda surtir la demanda de mercancías con oportunidad y eficacia. Aproximadamente, 7 de cada 100 fracasos son de esta categoría.

*Abandono.* Aunque el porcentaje de fracasos empresariales debido a esta razón (2%) es muy reducido, puede decirse que este es un problema muy delicado en la pequeña empresa. Las razones más comunes que hacen que se descuide la empresa son los malos hábitos, precaria salud, displicencia, problemas

---

<sup>1</sup> Pickle, Hal B.; "Administración de empresas pequeñas y medianas"; quinta edición; editorial Limusa.

maritales, apatía, etc. El negociante debe establecer prioridades y favorecer primero a su establecimiento que a otras actividades o distracciones.

*Control inadecuado de créditos.* Un problema que se presenta con frecuencia al negociante es el otorgamiento o no de créditos. Aquellas empresas que lo hacen deben cuidarse de hacerlo en demasía, lo cual sucede cuando el administrador es inexperimentado y poco competente. El 9% de los fracasos empresariales son consecuencia de una mala política de créditos.

*Bajo volumen.* Para todas las empresas, el bajo volumen de ventas es uno de los más graves problemas. Intervienen muchos factores para que se venda poco: la mala localización, poca competitividad en precios, productos de inferior calidad, publicidad inefectiva, malos servicios, etc. El bajo volumen de ventas ocasiona el 45% de los fracasos empresariales que puede atribuirse a la incompetencia o inexperiencia del administrador.

Otros factores que han provocado el fracaso empresarial son: *Mala localización y desastres naturales.*

*Debernardo y Hernández*<sup>1</sup>. En su libro “Principales causas del fracaso y cómo combatirlas” identifican sesenta y cuatro causas que condicionan el fracaso empresarial, identificando los siguientes rubros:

*Problemas relacionados con estrategias:* Dentro de este rubro se tiene, no planificar el futuro de la empresa; no entender la variabilidad natural del negocio y del entorno; atender mercados que tienen alta probabilidad de caer simultáneamente; segmentar los recursos; no tener claro qué determina la capacidad de la empresa para generar dinero; no tener claras las prioridades de la empresa, entrar en negocios que demandan mucho capital antes de comenzar a generar ingresos; creer que la mejora continua consiste en hacer lo mismo con menos recursos; confundir crecimiento y desarrollo; no innovar, creer que cualquier tecnología nueva puede ayudar a la empresa; creer que la compra de un software resolverá los problemas de la empresa; no aprovechar los efectos favorables de la globalización, no aprovechar las ventajas de las alianzas estratégicas; no aprovechar las ventajas de la subcontratación; no aprovechar los apoyos gubernamentales que existen para PYMES.

*Problemas relacionados con la comercialización:* No tener claro quiénes son los clientes; no tener claro quiénes son los competidores; no tener claro por qué el mercado le compra a la empresa o a los competidores; no escuchar a los clientes, ni a los prospectos, ni a los no-compradores; sustentar la oferta al mercado sólo en el precio de venta; tener un concepto erróneo de lo que es la segmentación del mercado; no tener una marca propia; fijar precios con base en los costos; hacer promoción inadecuada al mercado objetivo; aceptar plazos de cobranza mayores a los que el negocio puede soportar; usar un proceso de venta no apropiado; no saber qué habilidades, conocimientos y actitudes que deben tener los vendedores; subestimar la duración del proceso de venta; subestimar el ciclo de recompra; vender a los clientes más de lo que necesitan en el corto plazo; depender de muy pocos clientes; depender de un solo vendedor.

*Problemas relacionados con operaciones:* No planificar o no ejecutar los planes; subestimar la importancia de la calidad; no honrar los compromisos contraídos con los clientes; suponer que la realidad será igual a los pronósticos; tener el perfil de existencias incorrecto; creer que se pierde dinero cuando cualquier recurso está inactivo; comprar más de lo que se necesita en el corto plazo; depender de un solo proveedor; tener un servicio de posventa inadecuado.

*Problemas relacionados con la Administración:*

No medir o no dar seguimiento a los resultados; dar siempre mayor importancia a los recursos más caros; calcular incorrectamente el capital de trabajo que se requiere; confundir utilidad con liquidez; usar un método inadecuado para determinar la rentabilidad de los productos; agregar valor antes de tiempo.

---

<sup>1</sup> Debernardo, Héctor y Hurtado, Hernández Margarita; Las PYMES. Principales causas del fracaso y cómo combatirlas; Grupo editorial ISEF; primera edición; febrero de 2008; México, D.F.

*Problemas relacionados con capital humano:* No tener la persona adecuada en cada puesto; el emprendedor y el director; dejarse guiar por los sentimientos en vez de los resultados; confundir propiedad, operación y familia; ejecutar las tareas que deberían realizar los colaboradores; no establecer un ambiente motivador; tener procesos inadecuados de capacitación y retención de personas; medir el desempeño de los colaboradores con indicadores incorrectos; no dar retroalimentación a los colaboradores; no ser sincero con los colaboradores y ocultar los conflictos; creer que la solución a los problemas está fuera de alcance; permitir la influencia negativa de otras personas; dejar que los temores paralicen; no escuchar a los colaboradores; no aprovechar la experiencia de otras personas; no ser honesto.

Finalmente la Secretaría de Economía ha detectado que las MiPyMEs enfrentan obstáculos para su continuidad tales como:

Poca capacidad de gestión y administración, limitada y lenta innovación y diseño, competencia inequitativa del sector informal, altos costos de producción, financiamiento, duplicidad y dispersión de programas de apoyo.<sup>1</sup>

### *Referencias bibliográficas*

Anzola, R. Sérvulo; "Administración de la pequeña empresa"; segunda edición; editorial Mc Graw Hill, México, D.F.  
Debernardo, Héctor y Hurtado, Hernández Margarita; Las PYMES. Principales causas del fracaso y cómo combatirlas; Grupo editorial ISEF; primera edición; febrero de 2008; México, D.F.  
Ginebra, Joan; Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad; editorial Panorama.  
Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.  
Valoración de los indicadores del fracaso en las empresas mexicanas; Universidad Quetzalcóatl; agosto de 2005.  
Estudio de los factores que condicionan el éxito o fracaso de las PYMES en Andalucía; Universidad de Cádiz.  
El 80% de las PYMES fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años. ¿Por qué?; RG Pymes; 26 de noviembre de 2005.  
Pickle, Hal B.; "Administración de empresas pequeñas y medianas"; quinta edición; editorial Limusa.  
[http://www.fondopyme.gob.mx/docs/Resumen\\_FP2007.ppt#375,5](http://www.fondopyme.gob.mx/docs/Resumen_FP2007.ppt#375,5), La Importancia de las PYMES como Motor de Crecimiento Económico

## **II. POLÍTICA EDITORIAL**

Los autores de este documento certificamos que es un material inédito, producto de la recopilación de información publicada por especialistas sobre la cual se realizó un análisis de los factores que determinan la falta de continuidad de la MiPyMEs.

## **III. COMENTARIOS FINALES**

### *Resumen de resultados*

Después de analizar los problemas a los que se enfrentan las MiPyMEs, de acuerdo a la opinión de diferentes investigadores, se llevó a cabo un cuadro de coincidencias, a fin de determinar los problemas recurrentes que impiden la continuidad de las MiPyMEs.

Dentro de los aspectos que presentan mayor incidencia son los relativos a la falta de capacidad de gestión de los propietarios, desde el punto de vista de atención a clientes, conocimiento del mercado, producción y operación.

También muestran incidencia los problemas relacionados con deficiencias en actividades de prospección estratégica y de marketing, en el control interno y en los sistemas de información contable.

La recurrencia en la detección de problemas también se presenta en aspectos económico-financieros relativos a la utilización de recursos propios y los altos costos de financiamiento a que se enfrentan las MiPyMEs.

### *Conclusiones*

<sup>1</sup> [http://www.fondopyme.gob.mx/docs/Resumen\\_FP2007.ppt#373,3](http://www.fondopyme.gob.mx/docs/Resumen_FP2007.ppt#373,3), Diapositiva 3

Dada la importancia que tienen las MiPyMEs en la economía de nuestro país, es necesario que los propietarios de las empresas conozcan las causas que han provocado el fracaso de otros negocios, de tal forma que esto les sirva como insumo para evitar tropiezos.

*Recomendaciones*

El Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Economía, debe vigilar y analizar estas causas a fin de proponer políticas públicas que verdaderamente apoyen a las MiPyMEs, toda vez que la misma Secretaría ha detectado problemas en sus apoyos como: La falta de coordinación inter-institucional al instrumentar la política empresarial, duplicidad de objetivos, la inadecuada población beneficiaria y acciones de los instrumentos de apoyo, “Burocratismo” para el suministro de recursos, ausencia de mecanismos de evaluación integral de las políticas públicas de desarrollo empresarial, poca visibilidad en la opinión pública de la política de desarrollo empresarial, entre otros.



## China: reforma y apertura al exterior

Aníbal Carlos Zottele<sup>1</sup>; Esteban Zottele<sup>2</sup>

**Resumen**---El documento describe el destacado papel de China en el comercio internacional, que se manifiesta también en su relación con los países africanos y latinoamericanos. Mientras con África se configura una relación estratégica en donde China ha realizado importantes inversiones, exportando tecnología especialmente para infraestructura y constituyéndose en un gran demandante de materias primas, en América Latina, China no sólo es un duro competidor sino también una gran compradora, es un mercado en expansión con déficits significativos en agro alimentos, siderurgia, y otros bienes de transformación intermedia. Pero es fundamentalmente en el campo de los servicios turísticos, financieros y culturales en donde se están abriendo enormes posibilidades, tanto para las empresas medianas y pequeñas, como para las universidades públicas y privadas. El surgimiento y la expansión del mercado chino debe ser un motivo de análisis y acción en el camino de ofrecer bienes y que demanda crecientemente un país en no mucho tiempo tiene la posibilidad de convertirse en los protagonistas más destacados de la economía mundial. América latina, y en particular México, debe establecer cuáles son las nuevas oportunidades y actuar a partir del diseño de una estrategia consensuada entre el Estado y los sectores privados.

**Palabras Claves**---Comercio Internacional, expansión del mercado chino, África, América Latina.

En el año 1956, el líder de la revolución y presidente por entonces de la República Popular China, Mao Zedong, en un homenaje a Sun Yat-sen, primer presidente de la República que se constituyó en 1911, luego de la caída de la Dinastía Qin, dijo: *“Las cosas se desarrollan sin cesar. Han transcurrido apenas 45 años desde la Revolución de 1911, pero el aspecto de China ha cambiado por completo. Al cabo de otros 45 años, esto es, para el año 2001, a comienzos del siglo XXI, China habrá experimentado cambios aún mayores. Será un poderoso país socialista industrial. Y así debe ser. Con una superficie de 9, 600,000 kilómetros cuadrados y una población de 600 millones de personas, China debe hacer una contribución comparativamente grande a la humanidad. Durante un largo período, su aporte ha sido muy reducido, y esto nos apena”*<sup>1</sup>

En efecto, tal como lo vaticinó Mao Zedong, a partir de las sucesivas y permanentes reformas que desde 1978 caracterizan el proceso de modernización, el llamado Socialismo de Mercado convirtió a China en un poderoso país industrial. Los Juegos Olímpicos de Beijing, en 2008, pusieron en el centro de la consideración pública mundial la capacidad de gestión sustentada en la eficacia, la organización y la disciplina.

Fueron también una demostración de la capacidad de la China actual para asimilar las contribuciones de diversa procedencia, incorporando profesionales, empresas, organizaciones gubernamentales y ONGs de todo el mundo, desde las fases de diseño y ejecución de obras hasta lo referente a temas de logística, medicina deportiva y evaluación de eventos deportivos y culturales, entre otros. Fueron consultados estudios arquitectónicos elaborados por creadores de reconocido prestigio mundial y se convocó a los más connotados científicos y especialistas del deporte de varios países. Este evento es apenas un dato que se agrega al gran interés y asombro con que -desde hace al menos dos décadas- intelectuales, hombres de negocios y profesionales de distintas áreas de conocimiento en occidente, observan el despliegue de la potencia productiva y social de China.

1. Dr. Aníbal C. Zottele Allende, Coordinador del Centro de Estudios China-Veracruz. [azottele@uv.mx](mailto:azottele@uv.mx); [aczottele@hotmail.com](mailto:aczottele@hotmail.com)

2. Lic. Esteban Zottele de Vega, Representante de la Universidad Veracruzana en República Popular de China. [estebanzottele@hotmail.com](mailto:estebanzottele@hotmail.com).

En el año 2000, los calificados como optimistas pronósticos de Goldman Sachs daban una proyección de la tasa de crecimiento 2001-2010, del 7,2 % anual y el moderado Banco Mundial proyectaba para el mismo periodo el 6,9% anual. Lo cierto es que, salvo el segundo semestre del 2008 y el primer trimestre del 2009, la tasa de crecimiento estuvo muy próxima al 10% anual. Sin embargo, los economistas chinos revisan sistemáticamente la estructura productiva sectorial y desde el X Plan quinquenal han intentado, con éxito parcial, revertir las inmensas diferencias sectoriales comparando población empleada con valor agregado. En el año 2001, por ejemplo, el 15,9% del PIB provenía del sector primario, el 50.9% del sector industrial y el 33,2% del sector servicios. En cambio al revisar la composición del empleo el 52,9 % se ubicaba en el sector primario, en particular en la actividad agrícola, el 23% en la industria y el 24,1% en los servicios.

En función del análisis comparativo con los promedios internacionales por esa época, se consideró, entre otras distorsiones, que la urbanización tenía un fuerte rezago frente al proceso de industrialización. Y es notable el esfuerzo en infraestructura que es observable para generar nuevas y más grandes ciudades.

Respecto a las relaciones con el resto del mundo, la reciente crisis internacional muestra que China tiene un peso específico que le ha permitido jugar un papel de regulador atemperando parte de los daños más notables no sólo en la economía real, disminuyendo la oferta hacia el exterior y aumentando direccionalmente la demanda interna. También atemperó los costos del enorme desaguado financiero provocado por la corrupción, la inescrupulosidad de los operadores de la banca occidental y el descontrol de los estados. China absorbió una parte significativa de los bonos de la deuda de EEUU.

Por otra parte, respecto a los países en vías de desarrollo, tiene políticas sistemáticas que no se perciben con frecuencia en los países desarrollados. Un ejemplo notable de estas acciones puede verificarse en la relación de las últimas décadas entre los países africanos y China. El 5 de noviembre del año 2006 finalizó la tercera cumbre China-África, a la que asistieron 48 líderes africanos de las 53 naciones que constituyen el continente. Este encuentro, calificado por el Presidente de la República Popular de China, Hu Jintao, como la más importante reunión diplomática realizada por ese país desde el triunfo de la revolución, despertó la preocupación de los líderes de los países desarrollados de occidente.

La Canciller de Alemania, Ángela Merkel, expresó la necesidad de que los miembros de la Comunidad Económica Europea fijen entre sus prioridades el desarrollo del continente africano con la finalidad de evitar de que éste se convierta en un proveedor privilegiado de las materias primas para China.

En la Cumbre, los países africanos y China firmaron numerosos acuerdos que tienden a allanar la continuidad del crecimiento económico del poderoso país asiático y a consolidar su presencia como importante inversor y promotor de transformaciones en África. El intercambio comercial en ambos sentidos ha crecido sistemáticamente. El año 2006 cerró con operaciones comerciales que superaron los 50.000 millones de dólares americanos, mientras que, en el año 2000, sólo alcanzaban los 10.000 millones.

Durante un largo período, desde occidente de manera menos explícita, se ha venido señalando una especie de “inviabilidad” de África para acceder a las pautas del desarrollo económico y social. De ese pronóstico negativo, sólo se excluían Sudáfrica y algunos países del norte del continente. Entretanto, China cimentó su prestigio como potencia emergente, no sólo a través del comercio si no desarrollando inversiones en telecomunicaciones, construcción, minería, infraestructura rural y servicios. Centenares de estudiantes e investigadores africanos se forman en China en diversos campos del conocimiento. La actividad de China en África se repite en distintos lugares del mundo con las diferencias que corresponden a cada situación histórica, social y económica, imponiendo un nuevo paradigma en las relaciones internacionales.

## EL RESURGIMIENTO DEL PAÍS DEL CENTRO

Las tasas de crecimiento de los últimos años son de dimensiones desconocidas para un espacio geográfico tan grande y para una población de tamaño magnitud. La pobreza extrema, que alcanzaba en 1978 al 67% de la población, (630 de los 940.29 millones de personas con que contaba China en ese año) disminuyó al 17% en el año 2004, porcentaje que, para los 1,235.2 millones que ya alcanzaba en ese entonces, significaba 210 millones de personas. Esta tendencia sigue en la misma dirección y, con ello, se revierte una historia de casi dos siglos de predominio de los países desarrollados de occidente. Desde principios del siglo XIX, los chinos sufrieron el rezago frente a la civilización occidental representada por la Revolución Industrial y la democracia. En China, el feudalismo perduró durante 2100 años, al menos desde el 221 a.c., hasta 1911 d.c., mientras en el occidente, especialmente desde el punto de vista económico en Inglaterra, a partir de la edad media, se inició la transformación del feudalismo. El movimiento renacentista y la Revolución Industrial condujeron a la moderna sociedad burguesa, que contó con dos bastiones que en su momento lucían brillantes: el desarrollo científico-técnico y la democracia formal, con el consecuente progreso de la sociedad y el florecimiento de la economía y la cultura.

Sólo después de la constitución de la República Popular de China, bajo la conducción del Partido Comunista, el país restableció las condiciones políticas para la unificación territorial. El Partido Comunista se constituyó como partido político único, y determinó la naturaleza del estado socialista de la República Popular de China. Las estimaciones oficiales indican que, con el ingreso en función del rendimiento, la producción agrícola de China ha progresado a un ritmo promedio anual de 6,7%; muy importante tasa comparándola con la evolución a nivel mundial en el mismo período. En 1996, se convirtió en el mayor productor de cereales en el mundo, (más de 500 millones de toneladas de granos), rectificando así la larga escasez en el abastecimiento de cereales que sufría el país. Por otra parte, aunque cerca de dos tercios de la población vive en el medio rural, no todos sus habitantes son agricultores; aparecieron las industrias ligeras que salpican el campo, gestionadas por las villas y los municipios. Durante quince años, el índice de crecimiento de estas pequeñas industrias -combinadas entre propiedad privada y gubernamental- ha tenido un ritmo mayor al veinte por ciento anual. Estas industrias también son un paliativo a la inmigración hacia las ciudades. Sin embargo, el éxodo rural es notable; se estima en alrededor de veinte millones de personas por año. Es como si anualmente se incorporara al mundo un país mediano a las pautas del consumo urbano. Este proceso se acelera y es más rápido de lo esperado, a pesar de las regulaciones en el desplazamiento del campo a la ciudad. La transformación de las relaciones de producción en el campo fortaleció y aceleró la industrialización, la radicación de empresas extranjeras, la incorporación de tecnología y la migración hacia áreas urbanas con el consecuente surgimiento de nuevas ciudades y el crecimiento de las preexistentes. Deng Xiaoping promovió las llamadas zonas económicas especiales. La primera fue la hoy conocida ciudad de Shenzhen, ciudad espejo de Hong Kong que, con 8 millones de habitantes, es uno de los principales polos tecnológicos del mundo. Estas zonas gozaron de una serie de políticas activas, no sólo en el campo fiscal y comercial, sino también en la inversión estatal en infraestructura, planificación urbana, promoción de la integración de los procesos productivos, formación y capacitación de la fuerza de trabajo, desarrollo de parques industriales, en algunos casos orientados a la alta tecnología. Hoy, Shenzhen, junto con otras ciudades de la provincia de Guangdong, han logrado la radicación de decenas de miles de profesionales chinos y de personas altamente calificadas en tecnología. Cientos de miles de estos profesionistas, tanto chinos como de todo el mundo, encuentran en esas tierras lejanas el espacio para aplicar los conocimientos adquiridos en otras latitudes. Pero este fenómeno, aunque más destacado, no es exclusivo de esa provincia.

El crecimiento de China (Zhongguo, el País del Centro) dice el Shenkar Oded (1) no es similar al de Corea del Sur, Singapur, Taiwán y Hong Kong. En realidad tiene mayores semejanzas con la expansión de los Estados Unidos de Norteamérica en el siglo anterior.

¿Por qué China por su tamaño, su historia y su potencialidad apunta a ser la economía más importante del mundo antes de mediados de este siglo? Hoy China ya es el principal consumidor mundial de los aviones comerciales Boeing, y para la Wolskwagen es el mercado exterior más grande del mundo, desplazando a Estados Unidos. Los indicadores cuantitativos tales como los valores de la producción, el comercio internacional, el consumo interno, la inversión externa, no consiguen expresar la magnitud de los cambios cualitativos de los últimos 40 años. Por la década de los setenta, las ciudades más importantes (Shanghai, Beijing, Guangzhou, Chengdu) eran un reflejo de las formas de vida del dominante mundo rural. Pocos mal diseñados y mal atendidos albergues y hoteles, los barrios de centenaria data (hutongs) junto a los contaminantes fábricas, calles polvorientas y caravanas de vehículos de tracción a sangre; la monocromática vestimenta y la escasez y frugalidad dominaban el entorno.

La transformación de China, ese antiguo país civilizado con cultura (escrita) de más de 5,000 años, que llevó la delantera cultural y económica en el mundo durante largas centurias, es muy reciente. Los indicadores macroeconómicos más relevantes muestran la reubicación de China como protagonista que incide, significativamente, en el comportamiento de la economía a escala mundial. La evolución del PIB, la participación de China en la formación de los precios de una importante cantidad de materias primas consideradas estratégicas a nivel mundial, el abaratamiento sistemático de los costos en los productos industriales con técnicas intensivas en trabajo, y más recientemente también en algunos de alta tecnología, promueven constantes vaivenes en los aparatos productivos de otras naciones, y en la estrategia de crecimiento de empresas y gobiernos. También, el desarrollo de una amplia clase media de consumidores chinos despierta creciente interés por lo que representa el fenómeno más atractivo a escala mundial, en el área de servicios, tales como los proveedores de servicios de consultoría, de gastronomía, financieros, de turismo y cultura, entre otros.

Treinta años después, Shanaghai, Beijing, Guanzhou, Chengdu y centenares de ciudades asombran por su diversidad arquitectónica, sus nuevas torres rodeadas de jardines, barrios con construcciones de alta calidad que coexisten con los ancestrales y laberínticos hutongs. Una variedad gastronómica que incluye los Mc Donalds, KFC, Starbucks's; sofisticados restaurantes de comida china, japonesa o europea, intercalados con los pequeños lugares que ofrecen (Xiao chi) comida rápida china, restaurantes que parecieran no haber sufrido grandes cambios en el tiempo; en las calles, las multitudes desplazándose entre bicicletas, coches de alta gama y vendedores ambulantes. Por toda la geografía del país surgen parques, puentes y autopistas; puede encontrarse desde un templo budista con las puertas abiertas para los turistas que lo visitan cada año, hasta las marquesinas cubiertas de ideogramas que todo lo abarcan, con algunos carteles que se animan a la traducción en inglés. En Beijing, por ejemplo, diversa y moderna en su parte central, la Ciudad Prohibida -en donde por 500 años vivieron los emperadores- comparte atenciones con la moderna calle peatonal Wangfunjing, cuyos shoppings y negocios ofrecen todo lo que puede adquirirse en las grandes capitales del mundo occidental. El paisaje de las calles se ha modificado y el hábitat se ha modernizado. La antigua vestimenta gris y uniforme ha dado paso a la policromía y a la moda. El surgimiento de una importante clase media urbana se expresa en las nuevas formas de relacionarse que los jóvenes tienen, entre sí y con los visitantes. Apacibles, curiosos, abiertos, los jóvenes se preparan para el trascendente rol que, se espera, cumplirá China en las próximas décadas.

Retornando a la relación con Africa, si bien con el triunfo del Partido Comunista, China promovió relaciones privilegiadas con las naciones de menor grado de desarrollo, sus implicaciones siempre giraron en torno a aspectos geopolíticos relacionados con la guerra fría y con los modelos socioeconómicos en pugna. El gobierno de Mao Zedong, ya en la década de los 50, contribuyó con

médicos, técnicos y otras formas de cooperación en diversos países de África. Pero en la actualidad, la presencia de China supone un desafío en el contexto del modelo hegemónico encabezado por Estados Unidos. No es mostrando las bondades del socialismo, sino disputando los mercados, como el país asiático crece en su importancia.

### El Comercio Exterior

En el contexto de crecimiento explosivo y políticas coherentes respecto a los países en vías de desarrollo, el comercio exterior de China no parece apuntar al logro de una balanza comercial favorable per se. Sin embargo, al estilo de algunas corrientes mercantilistas en la etapa de constitución de los modernos estados europeos, la función principal del comercio exterior parece consistir en contribuir al mantenimiento de elevados niveles de empleo de su fuerza de trabajo (Arghiri Emanuel (2) p.29). Es que si bien China avanza en la especialización en segmentos de alta tecnología, el objetivo de mantener altos índices de ocupación provoca un sostenido aumento de su participación en la exportación de textiles, electrónicos, juguetes, calzado y todos los demás productos intensivos en fuerza de trabajo. En la actualidad, sólo algunos países de Asia pueden competir con razonables resultados en algunos rubros específicos.

La información acerca de la balanza comercial para el año 2005 muestra que, mientras el coeficiente de exportación (% del PIB) es del orden del 28.56, el coeficiente de importación (% del PIB) es de 25.91. Como se puede observar, la diferencia es esencialmente de orden cualitativo, en virtud de que gran parte de lo exportado se caracteriza por ser productos intensivos en mano de obra, mientras que un alto valor de lo importado son materia primas. Adicionalmente, en los últimos años China viene incursionando con buen resultado en la exportación de productos de alta tecnología, constituyendo, en el año 2005, el 28% del valor total de las manufacturas exportadas.

África no sólo se ha convertido en un extraordinario proveedor de materias primas, también China exporta tecnología para el desarrollo de infraestructura, promueve el desarrollo de los mercados internos de esas naciones en la expectativa de que se conviertan en mercados atractivos para la demanda de sus bienes y servicios.

Hace apenas un mes China acaba de desplazar a Alemania como primer exportador mundial, pero no debe subestimarse que en poco tiempo también se acercará a ser uno de los tres principales importadores del planeta.

### El comercio con América Latina

El volumen del comercio internacional con América Latina en ambas vías ha crecido sostenidamente. En 1950, la relación comercial con China carecía de relevancia (1,9 millones de USD). En 1975, el intercambio alcanzó los 475,7 millones de USD; en 1985, 2.572 millones de USD; en 1995, 6.114 millones de USD y en el año 2005, 50.457 millones de USD. Esta situación ha tenido impactos diferenciados en varios países de América Latina.

Para Venezuela, la aparición de China como un importante demandante de recursos energéticos ha significado la posibilidad de diversificación de sus mercados, además del aumento de los precios como producto de la demanda china (es el segundo importador mundial de petróleo). Brasil se ha convertido en un importante socio y proveedor de hierro, carbón y soya, entre otros.

Para Argentina, China es el tercer socio comercial, sólo superado por Estados Unidos y Brasil; las exportaciones de soya, sus productos y subproductos han repercutido favorablemente en el crecimiento económico de la última década y es uno de los países con los que Argentina tiene una balanza comercial claramente favorable. Otro acuerdo muy importante entre ambas naciones es que las compras y ventas pueden hacerse con las respectivas monedas y que además China abrió una línea de libre disponibilidad

por 70 mil millones de yuanes (aproximadamente 10,200 millones de dólares americanos), lo que en la práctica se constituye en un aumento de las reservas disponibles para los fines de importar bienes y servicios de origen chino.

Chile también ha logrado una balanza comercial favorable con China a partir de las ventas de productos mineros, especialmente cobre; se constituyó en el primer país latinoamericano que firma un tratado de libre comercio. En este sentido, está próximo un tratado de similares características con Costa Rica.

En cambio, el creciente intercambio comercial con México y algunos países centroamericanos no sólo se explica por el aumento de las exportaciones de China. Desde la incorporación de ese país a la OMC, los productos industriales intensivos en fuerza de trabajo que ingresan a México generan trastornos significativos a la industria local. Por otra parte, ambos países compiten por la demanda de productos en Estados Unidos. Del comercio global equivalente a aproximadamente 14.500 millones de dólares en el 2004, 1,400 millones correspondieron a las exportaciones de China. Sin embargo, México tiene una variada gama de recursos energéticos, productos de la minería y agroalimentos para ofrecer en una economía que genera anualmente una gran demanda de bienes y servicios como resultado del desplazamiento del campo a la ciudad.

En el año 2007 México exportó a Estados Unidos 233,000 millones de dólares e importó 155,000 millones de la misma moneda. Con relación a China, con quien continúa un debate sobre las estadísticas de comercio internacional, México vendió aproximadamente 2,300 millones de dólares e importó alrededor de 30 millones de dólares. Por lo tanto, el problema no es el volumen de productos que México importa de China, sino la escasa penetración, en parte por desinterés, comodidad y falta de acuerdos zoo y fitosanitarios, que conduce a ventas insignificantes. Por otra parte, el déficit de México con los países de la ASEAN (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático), Japón y Corea, es de una magnitud similar al que mantiene con China, habida cuenta de la extraordinaria dependencia de las exportaciones mexicanas con respecto a Estados Unidos de Norteamérica.

Es fundamental una política para captar nichos de mercado para la agroindustria mexicana, para ofertar servicios turísticos, financieros y culturales, a aquel país en dónde se están abriendo muy importantes posibilidades, tanto para las empresas medianas y pequeñas, como para las universidades públicas y privadas.

El surgimiento y la expansión del mercado chino imponen nuevas reglas al comercio mundial. Para América latina, y en particular para México, es imprescindible actuar a partir del diseño de una estrategia entre el Estado y los sectores privados.

<sup>1 y 2</sup> Citas del presidente Mao Tse-Tung, Ed. Lenguas Extranjeras; Beijing, 1996, p.186

<sup>3</sup> Emmanuel, Arghiri, La ganancia y las crisis, Ed. Siglo XXI, México, 1978 p.29

## REFERENCIAS

**Domenach, Jean Luc; Adónde va China; Editorial Paidós, Barcelona, 2006**

**Dussel Peters, Erique; Yolanda Trápaga Delfín; China y México: Implicaciones de una nueva relación (compiladores); Ed. Nuestro tiempo, México, D.F.; 2007.-**

**Emmanuel, Arghiri, La ganancia y las crisis, Ed. Siglo XXI, México, 1978.**

**Yang Fengchun; Chinese Government; Ed Foreign Languages Press; Beijing , 2004.**

**He Kang, et al., China´s Township and Village Enterprises, Ed. Foreign Languages Press, Beijing, 2006.**

**Ma Ke, LiJun; El comercio en China; China Intercontinental Press; Beijing; 2004.-**

**Ni Pengfei, Competitiveness of chinese cities; Ed. Foreign Languages Press, Beijing, 2006.**

**Guo Shangxing, Sheng Xingqing A history of Chinese culture; Henan University Press China 2004.**

**Shenkar, Oded; El siglo de China, Editorial Norma, Bogotá Colombia, 2005.-**

**Tramutola, Carlos, et.al., China, cómo puede Argentina aprovechar la gran oportunidad, Ed. EDHASA, Buenos Aires, 2006**