

ARTICULACIÓN PRODUCTIVA EN EL SECTOR PRIMARIO, PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN: MÉXICO, COLOMBIA, CHILE Y PERÚ ACUERDO ALIANZA PACÍFICO, 2024



Juan José Huerta Mata
César Omar Mora Pérez
Flor Amparo Medina Chamorro
(COORDINADORES)

**ARTICULACIÓN PRODUCTIVA EN EL SECTOR
PRIMARIO, PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN:
MÉXICO, COLOMBIA, CHILE Y PERÚ. ACUERDO
ALIANZA PACÍFICO, 2024**

Juan José Huerta Mata

Cesar Omar Mora Pérez

Flor Amparo Medina Chamorro

(Coordinadores)



**UNIVERSIDAD DE
GUADALAJARA**

Red Universitaria e Institución Benemérita de Jalisco

Articulación Productiva en el sector primario, proyectos de investigación: México, Colombia, Chile y Perú. Acuerdo Alianza Pacífico, 2024

Coordinadores:

Juan José Huerta Mata
Cesar Omar Mora Pérez
Flor Amparo Medina Chamorro

Primera edición 2025

D.R. © 2025, Universidad de Guadalajara
Centro universitario de Ciencias Económicas Administrativas
Coordinación Editorial
Periférico Norte N° 799, Núcleo Universitario Los Belenes,
45100, Zapopan, Jalisco, México.

ISBN electrónico: 9786075818566

Todos los Derechos son reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su totalidad o parcialidad, en español o cualquier otro idioma, ni registrada en, transmitida por, un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, foto-químico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia, o cualquier otro, inventado o por inventar, sin permiso expreso, previo y por escrito del autor.

Hecho en México / Made in México

Índice

Prólogo	9
----------------------	----------

Sección primera: Alianza Pacífico

Capítulo 1: Hacia un Turismo Rural Comunitario.....	13
y Sustentable en San Pedro Atlapulco, México	

The path towards the implementation of Community and Sustainable Rural Tourism in San Pedro Atlapulco, Mexico.

Rosa María Nava Rogel, Universidad Autónoma del Estado de México.

Capítulo 2: Cacao, Enfoque Regional en México,diagnóstico y resultados preliminares.	29
---	-----------

Cacao, Regional Approach in México, diagnosis, and preliminary results

Juan José Huerta Mata, Ruth María Zubillaga Alva, Universidad de Guadalajara, México

Capítulo 3: Resultados del Estudio Comparativo delas condiciones de planeación estratégica y gestión de la calidad para las empresas del sector acuícola de trucha en México y Colombia con orientación a la exportación.	49
--	-----------

Results of the comparative study of the strategic planning conditions and quality management for the companies in the trout aquaculture sector in Mexico and Colombia with an export orientation

María Alejandra Mejía Acevedo, MBA Universidad de Guadalajara, México.

Capítulo 4: El papel de los acuerdos comercialesen el desarrollo territorial en Colombia	71
---	-----------

The Role of trade agreements in territorial development.

William Alexander Malpica Zapata, Víctor Hugo Nauzan Ceballos, Leidy Maritza Silva Rodríguez; Universidad Piloto, Colombia

Capítulo 5: Pymes comercializadoras de95
material eléctrico en Guadalajara, Jalisco, México
y su control interno durante la implementación de
estrategias de marketing digital

*Electrical Material Trading SMEs in Guadalajara and their
internal control during the implementation of Digital Marketing
strategies*

German Hernando Raygoza Martínez, MBA Universidad de
Guadalajara

Capítulo 6: Lean Six Sigma como herramienta.....125
impulsora para la mejora y eficiencia en los
procesos administrativos de recursos humanos
en una empresa dedicada a la inyección de plástico
del sector automotriz.

*Lean six sigma as a driving tool for the improvement and efficiency
in the administrative processes of human resources in a company
dedicated to the injection of plastic in the automotive sector.*

María Guadalupe Hernández Aguirre, MBA Universidad de
Guadalajara, México

Capítulo 7: Sistema de comunicación organizacional.....149
y estratégico para arquitectos y diseñadores de
interiores para el diseño de viviendas en Zacatecas

*Organizational and strategic communication system for architects
and interior designers for home design in Zacatecas*

Ana Shaira López González, MBA Universidad de Guadalajara,
México

Capítulo 8: Bussiness process management y175
prácticas de responsabilidad social empresarial,
propuesta de mejora aplicable a Pyme del Sector
Papelero. Caso: Distribuidora Papelera AML,
Pachuca de Soto, Hidalgo, 2021

*Business process management and corporate social responsibility
practices, improvement proposal applicable to SMEs in the Paper
Sector. Case: AML Paper Distributor, Pachuca de Soto, Hidalgo, 2021*

Karina Herrera Gómez, MBA Universidad de Guadalajara,
México

Sección segunda: Educación

**Capítulo 9: Estudio comparativo sobre habilidades193
blandas en un contexto educativo. Caso
Tecnológico Nacional de México Campus
Coatzacoalcos y Centro Universitario de Ciencias
Económico Administrativa, CUCEA, Universidad
de Guadalajara.**

*Comparative study of soft skills in an educational context. Case
Tecnológico Nacional de México Campus Coatzacoalcos and
Centro Universitario of Ciencias Económico Administrativa,
CUCEA, University of Guadalajara.*

Susana Céspedes Gallegos, Luis Armando Vázquez González,
Esteban Pacheco López, Sandra Natalia Ceja Romy;
Universidad de Guadalajara, Tecnológico Nacional de México,
Campus Coatzacoalcos.

**Capítulo 10: Evaluación de la Trayectoria Escolar217
de Alumnos en el Programa Educativo de la
Licenciatura en Negocios Internacionales
UDG/CUCEA, Guadalajara, Jalisco, México.**

*Evaluation of the academic trajectory of students in the
educational program of the degree in International Business
UDG/CUCEA.*

Francisco Javier López Cerpa, Paulo Alberto Carrillo Torres,
Margarita Isabel Islas Villanueva, Universidad de Guadalajara,
México

PRÓLOGO

Los trabajos presentados en el marco de esta red conformada por investigadores de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), la Universidad de Guadalajara (U de G), la Universidad Tecnológica de Bolívar (UTB) Colombia, Universidad Piloto de Colombia(UPC),y el Tecnológico Nacional de México, Campus Coatzacoalcos, reúnen un conjunto de investigaciones en torno a tres aspectos de alta relevancia para la economía y el desarrollo de la sociedad: el sector empresarial, la producción alimentaria en el sector primario vinculada al turismo regional sustentable, y la educación superior desde diversas perspectivas. Las investigaciones motivan a la innovación, el emprendimiento, el mejoramiento de la gestión y la eficiencia en las políticas públicas. Gracias al talento, esfuerzos y recursos volcados por las instituciones miembros de la red, ha sido posible alcanzar acuerdos para el desarrollo de proyectos de investigación conjunta, que reflejen una realidad Latinoamericana en el campo del turismo regional sustentable y la producción agrícola y acuícola.

En su conjunto, las consecuciones de estos esfuerzos inciden en el logro los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de la ONU, especialmente los referidos a fin de la pobreza, seguridad alimentaria, educación, crecimiento económico, innovación e infraestructura, producción y consumo responsables, así como al uso, conservación y protección de los recursos naturales.

Muchos países en el mundo han enfocado sus acciones en el cumplimiento de los ODS que buscan mejorar nuestro planeta y la calidad de vida de sus habitantes. En lo que se refiere al sector primario, el Anuario Estadístico 2022 de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2022), informa que el sector

de la agricultura, silvicultura y pesca, incrementó su valor agregado en el mundo un 78% entre 2000 y 2020; las aportaciones a este incremento por regiones fueron Asia 64%; América 14%; África 11%; Europa 9% y Oceanía 2%. Según este informe, la agricultura sigue siendo la segunda fuente de empleo en el mundo, después del sector servicios. En Latinoamérica representa entre un 5 y 18 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) en 20 países de la región. Para el caso de México, el sector primario representa apenas el 4% del PIB nacional, contra el 32% del sector secundario y 64% del sector terciario (INEGI, 2020); sin embargo, emplea a casi 3 millones de personas.

En lo que corresponde a la aportación de las empresas privadas a la economía, según datos de la Organización de las Naciones Unidas, en los países emergentes 7 de cada 10 empleos son aportados por las PyMES. Este organismo calcula que para el año 2030 se requerirán de 600 millones de empleos para absorber la potencial fuerza de trabajo en el mundo. Así mismo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) da cuenta de que más del 90% de las empresas en muchos países son PyMES; y en la mayoría de los países miembros de la OCDE representan más del 50% de su PIB. En Latinoamérica las PyMES alcanzan el 99.5% del total de las empresas, y generan el 60% del empleo formal.

El conocimiento y la tecnología que pueden transferir las universidades para generar nuevas propuestas de valor, mejorar la gestión, la innovación o el emprendimiento de empresas productivas del sector primario y secundario, con un manejo sustentable de los recursos naturales, es sumamente relevante. La encomiable labor realizada por la red Alianza Pacífico, al incentivar la investigación y presentar aquí sus resultados, motiva a los actores involucrados privados, sociales y gubernamentales: agricultores, productores, empresarios y funcionarios públicos, diseñadores de políticas públicas, para crear nuevos proyectos de inversión, innovar en sus sistemas de producción, desarrollar sus capacidades humanas y avanzar en el desarrollo de sus organizaciones.

Con ello, la universidad pública cumple con su función social de ser un generador de conocimientos con impacto en el desarrollo social y económico, y que la investigación realizada contribuya a la solución de los problemas del entorno. Otra de las funciones esenciales de la universidad es la formación de recursos humanos altamente capacitados profesionalmente y con valores éticos para la ciudadanía, de ahí que esta red también se esté ocupando de estudios sobre el funcionamiento y efectividad de los procesos educativos y de gestión en las universidades, que tengan como finalidad la búsqueda de áreas de oportunidad y alternativas de mejora para alcanzar niveles de excelencia en la educación que se imparte.

Especialmente en el período post pandemia del COVID-19 en el que la economía se vio seriamente afectada y las empresas buscan sobreponerse a ese impacto mundial, es fundamental fomentar el desarrollo de estos sectores. La intervención que pueden realizar

las instituciones de educación superior, modernizando y haciendo más eficientes y rentables los procesos productivos, así como incrementando las capacidades humanas, puede marcar una diferencia en la subsistencia de las Pequeñas y Medianas Empresas.

Enhorabuena por esta obra.
Mtra. Yolanda Quintero Maciel
Coordinación de Investigación

Capítulo 1

Hacia un Turismo Rural Comunitario y Sustentable en San Pedro Atlapulco, México

Rosa María Nava Rogel

Universidad Autónoma del Estado de México

ORCID 0000-0003-2611-3903

Resumen

Desde mediados de los 90, las políticas agrarias y la apertura económica han potencializado la crisis del medio rural en América Latina. Ante ello, el Turismo Rural Comunitario y Sustentable (TRCS) se ha vislumbrado como una herramienta útil para disminuir la pobreza de los productores y salvaguardar los recursos naturales a largo plazo. En particular, a principios del siglo XXI en México han surgido proyectos de Turismo Rural Comunitario. Con apoyo del gobierno federal, estatal y municipal, San Pedro Atlapulco -una comunidad cercana a la capital de México-, ha participado en algunos proyectos para fomentar el turismo en granjas acuícolas; sin embargo, los recursos invertidos no han permeado para encaminarlos hacia la sustentabilidad. Este trabajo analiza los retos y oportunidades hacia el TRCS, a partir de una investigación cualitativa que se realizó con entrevistas semiestructuradas a cuatro dueños de granjas acuícolas. Se observó que, en general, no se realiza una planeación estratégica que considere el cuidado de los recursos naturales, sociales y económicos, además de la falta de conocimiento sobre lo que implica el desarrollo del TRCS por parte de los agentes del gobierno, comunidad y visitantes.

Palabras clave: *turismo rural, desarrollo local, sustentabilidad, acuicultura, investigación cualitativa.*

Abstract

Since the mid-90s, agrarian policies and economic opening have caused a greater crisis in rural areas in Latin America. For this reason, Rural Community and Sustainable Tourism (RCST) has been seen as a useful tool to reduce poverty among producers and safeguard natural resources in the long term. At the beginning of the 21st century in Mexico, Rural Community Tourism projects have emerged. With support from the federal, state, and municipal governments, San Pedro Atlapulco - a community near the capital of Mexico - has participated in some projects to promote tourism in aquaculture farms; However, the resources invested have not helped them focus on sustainability. In this work we analyze the challenges and opportunities towards RCST, based on a qualitative investigation that we carried out by interviewing four aquaculture farm owners using semi-structured interviews. We observe that, in general, producers do not carry out strategic planning that considers the care of natural, social, and economic resources; in addition, producers, government agents, the community and visitors have little knowledge about what the development of the RCST entails.

Keywords: *Rural Tourism, Local Development, Sustainability, Aquaculture, Qualitative Research.*

Introducción

Desde finales del siglo XX, las condiciones económicas, sociales y políticas en México, han provocado un gran descuido y abandono en las zonas rurales, causando también un notorio deterioro ambiental (Escalante Semerena, 2006). Para frenar esta situación, se ha vislumbrado que el Turismo Rural puede ser una alternativa viable que, si se impulsa adecuadamente, puede ser complementaria a las actividades primarias desarrolladas principalmente en las zonas con atractivos de paisajes (Palafox Muñoz y Martínez Pérezchica, 2015).

A partir de la aparición de los objetivos de Desarrollo Sostenible lanzados por la ONU (2015), se ha fortalecido un creciente interés en los temas de orden ambiental (Canales, 2017) principalmente en este sentido. Por ello, han surgido proyectos que pretenden impulsar, cuidar y apoyar iniciativas destinadas a salvaguardar los recursos naturales. Sin embargo, la mayoría de ellos se desarrollan en el corto plazo con poca o nula continuidad en el mediano y largo plazo, porque dependen de los recursos que los gobiernos proporcionan (Kieffe, 2018), haciendo prácticamente imposible la meta de ser autofinanciables.

Además, al no contar con los conocimientos básicos sobre prácticas de Turismo

Rural Comunitario y no realizar una planificación adecuada hacia un Turismo Rural más Sustentable, se han provocado daños irreversibles tanto en la naturaleza como en la estructura social, lo que ha inducido a la pérdida de tradiciones y costumbres de los habitantes del lugar (Liévano Torres, Mazó Quevedo y Torres Méndez, 2018).

En México, varios organismos nacionales e internacionales han desarrollado distintos programas para impulsar el Turismo Rural Comunitario, implementando exitosamente centros ecoturísticos en Chiapas, Michoacán, Oaxaca y Yucatán (Kieffe, 2018). Este tipo de turismo se desarrolla a pequeña escala y se ofrecen experiencias de vida, en las que se resalta el respeto y cuidado mutuo y con la naturaleza, la cultura y la sociedad; estableciendo una relación justa y beneficiosa para turistas y comunidad, en la que se reparten los beneficios de manera equitativa (Kieffe, 2019). Con una adecuada articulación, el Turismo Rural Comunitario puede ser la base para un desarrollo sustentable desde el punto de vista económico, social y ambiental (Palafox Muñoz y Martínez Pérezchica, 2015). Para que el Turismo Rural Comunitario pueda evolucionar hacia un Turismo Rural Comunitario y Sustentable (TRCS), debe ser capaz de transformarse y ser económicamente independiente; por ende, sostenible, cuidando los recursos sociales y culturales de la localidad, respetando el patrimonio cultural y por supuesto, protegiendo los recursos naturales (Cardoso-Jiménez, 2006).

Para que una iniciativa de Turismo Rural Comunitario y Sustentable (TRCS) pueda considerarse como tal, deben darse al menos, los siguientes factores (INNOVTUR, 2022):

- *Seguir un modelo de gestión como resultado de la autodeterminación:* a razón de las opiniones de los integrantes de la comunidad que comparten como resultado de su experiencia en la gestión de los recursos comunales y propios, tomando en cuenta los beneficios económicos, sociales y culturales (Doucet y Favreau, 2011).
- *Desarrollar una propuesta hecha por la población local:* los habitantes de la comunidad deberán tener una participación efectiva y activa en la decisión sobre las propuestas generadas por la misma comunidad; planificando, gestionando, operando, supervisando y evaluando. Es la mejor manera para que cada uno de los integrantes, asuma las consecuencias de las decisiones tomadas, impulsando un cambio de paradigmas, que será la base de un verdadero cambio social (Kieffe, 2018), contribuyendo, además, al desarrollo de capacidades individuales que les concientizar sobre más oportunidades de crecimiento y, por ende, generar más ideas

- (Arboleda, Arias, Pérez y Correa, 2020).
- *Decisiones democráticas, planificadas y sostenibles.* Necesariamente deben participar los pobladores locales en la definición, delimitación y decisión sobre la capacidad de carga turística, considerando los espacios y recursos disponibles (humanos, naturales y de infraestructura), proyectando un crecimiento con base a la sostenibilidad social, ambiental y económica (Arboleda, Arias, Pérez y Correa, 2020).
 - *Dar prioridad al sentido comunitario del proyecto:* incluye a los diferentes actores que participan en el proceso de construcción social de la actividad turística (Kleffe, 2018), es decir, a los dueños de los terrenos comunales, prestadores de servicios ajenos a la comunidad y representantes de gobierno como regulador y generador de programas de apoyo. Si además se involucran a los sectores sociales, culturales, políticos, ambientales y económicos, es posible crear sinergias hacia un verdadero cambio social y responsable.
 - *Considerar el proyecto turístico como un complemento a las actividades económicas cotidianas:* Ante la creciente pobreza de los agricultores y por consiguiente el alarmante abandono del campo (Martínez-Carrasco, Colino y Gómez, 2014), este tipo de turismo se presenta como una actividad alternativa para complementar la actividad principal de familias y comunidades dedicadas tradicionalmente a la agricultura y pesca en aguas dulces (Jurado, Domingo y Pastor, 2012), dada su naturaleza estacional y dependiente de las condiciones ambientales.

De los puntos expuestos, resalta el papel prioritario de los habitantes, así como de los turistas, fomentándolos y educándolos en el cuidado del medio ambiente, el respeto por la cultura, tradiciones y actividades de la comunidad (Palafox Muñoz y Martínez Pérezchica, 2015) y la concientización sobre el comercio justo y la cultura de no regateo.

Los habitantes de la región deben ser capaces de pensar de manera global, cuidando sus actividades y las propiedades comunales, al comprender que el atractivo turístico no sólo es el paisaje, sino también las actividades cotidianas para el propio beneficio de la región (OMT, 2005). Por su parte, el involucramiento de los turistas en acciones en pro de la sustentabilidad ambiental, social y económica, puede fomentar en la construcción de una relación más cercana, porque pueden sentirse parte del entorno, como guardianes y principales precursores del destino, aportando en la concientización sobre la importancia de generar una cultura del desarrollo sostenible (An y Alarcón, 2020).

En particular, en la comunidad de San Pedro Atlapulco, diversos estudios realizados por el gobierno estatal han señalado su gran potencial para venderlo como un lugar en donde se practica el TRCS, pues es un lugar privilegiado por las bellezas naturales, su cercanía con la capital del país y las vías de comunicación que facilitan su acceso (Enríquez-Pérez, 2015). Además, tiene la peculiaridad de que los terrenos son comunidades agrarias desde tiempos de la Colonia, con reconocimiento jurídico del gobierno, por lo que los habitantes del lugar, están acostumbrados a realizar acciones y mejoras en forma conjunta, confiando que es para el bien de sus propiedades (Peña-Salinas, 2016). Gobiernos federal y estatal han otorgado una gran cantidad de apoyos desde hace casi un siglo para fomentar el turismo, comenzando con la creación del Parque Nacional Miguel Hidalgo y Costilla en 1936, donde fue posible desarrollar de manera más dinámica, actividades turísticas enfocadas a mercados locales, destacando el “Valle del Conejo que es una de las zonas que más se ha preparado para la producción de trucha de manera profesional (Peña Salinas, 2016).

En la época reciente, el Gobierno del Estado de México otorgó por varios años apoyos para que los habitantes del lugar para que se instalaran, adaptaran y modernizaran Granjas Acuícolas para la producción y comercialización de trucha y tilapia principalmente, pues las condiciones meteorológicas y del terreno, se prestan para una cosecha exitosa de estos productos (Enríquez-Pérez, Zizumbo-Villarreal y Monterroso-Salvatierra, 2017). Sin embargo, después de la pandemia del COVID-19, los recursos escasearon con mayor frecuencia, por lo que los productores locales han tenido que recurrir de manera continua a realizar otras actividades complementarias junto con el turismo (Animal Político, 2020). Se ha observado en general, cuando el turismo rural es una actividad secundaria, los productores del lugar difícilmente desarrollan un plan específico para establecerse con mayor formalidad (Liévano Torres, Mazó Quevedo y Torres Méndez, 2018).

Métodos y materiales

Después de la pandemia del Covid-19, las actividades económicas de todos los sectores se vieron afectadas. El turismo en sus diversas modalidades fue uno de los sectores más afectados, por lo que los distintos actores se vieron obligados a desarrollar nuevos servicios. En específico, en San Pedro Atlapulco se ha vislumbrado la posibilidad de desarrollar el Turismo Rural Comunitario y Sustentable, pero a la fecha, poco se ha avanzado.

Por lo anterior, este trabajo analiza los retos y oportunidades hacia el Turismo Rural Comunitario y Sustentable, a partir de una investigación cualitativa realizada

con entrevistas semiestructuradas a cuatro dueños de granjas acuícolas.

Se realizó una investigación de campo y aplicada (Hernández Sampieri et al., 2014), de corte exploratorio y cualitativo (Denzin & Lincoln, 2011), utilizando el método Delphi (Reguant Álvarez y Torrado Fonseca, 2016) a través de entrevistas semiestructuradas que se aplicaron a cuatro dueños de granjas acuícolas, considerados expertos en la materia de Turismo Sustentable, escogidos bajo los siguientes criterios:

- Dueños de granjas acuícolas con más de diez años de experiencia.
- Pertenecientes a la Comunidad de San Pedro Atlapulco.
- Dueños de un restaurante establecido y/o servicio de hospedaje con al menos cinco años de operación.
- Haber participado en iniciativas del gobierno municipal y/o estatal para desarrollar acciones sustentables.

Considerando los antecedentes teóricos sobre el TRCS y el contexto en cuanto a las iniciativas que se han desarrollado en los últimos años, se formularon las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué hace falta para implementar el Turismo Rural Comunitario y Sustentable en San Pedro Atlapulco?
- ¿Existen oportunidades de mayor desarrollo si se implementa el Turismo Rural Comunitario y Sustentable?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se han tenido que enfrentar?

Dichas preguntas fueron la base para llevar una entrevista semiestructurada, que según Trindade (2016) ayuda a desarrollarla de manera más flexible y fluida, por la cual los acuicultores contestaron y opinaron sobre el Turismo Rural Comunitario y Sustentable, siguiendo un guion, pero concediéndoles libertad para ampliarse en cualquier tema que ellos percibieran importante, sin llevar un orden estricto de las preguntas. Las entrevistas se realizaron los cuatro sábados de noviembre de 2022 en cada una de sus granjas, solicitando permiso para grabar lo que ahí se dijo.

Posteriormente, las entrevistas se transcribieron y se analizaron con el software Atlas.Ti con el que se definieron las redes semánticas que sirvieron para el soporte de la perspectiva que se plantea en este trabajo.

Resultados

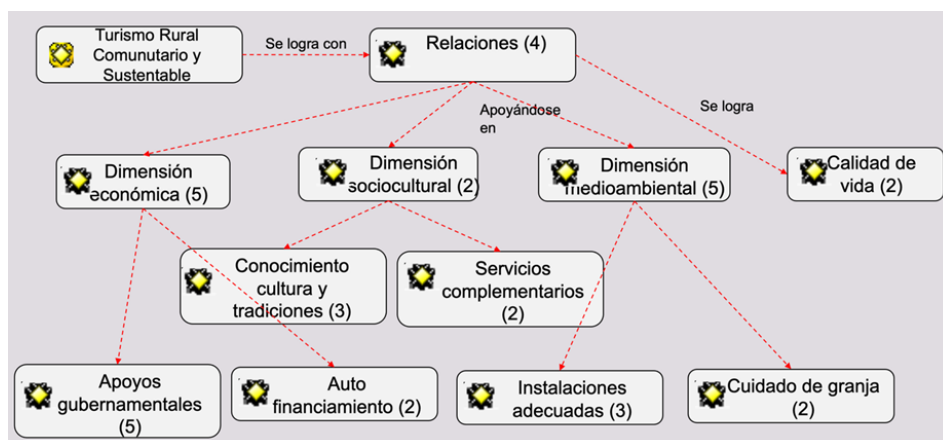
Los acuicultores entrevistados son hombres de entre 40 y 60 años, son originarios de San Pedro Atlapulco y casi todos tienen carrera técnica, excepto uno de ellos, que tiene carrera profesional. Sus granjas tienen más de quince años de funcionamiento y todos ellos han desarrollado la producción y venta de trucha como actividad principal, pero han complementado con actividades turísticas relacionadas a la pesca y preparación de alimentos. Uno de ellos incluso, ha construido dos cabañitas con el fin de ofrecer el servicio de hospedaje.

De las entrevistas realizadas fue posible extraer información valiosa sobre los retos y oportunidades del TRCS en San Pedro Atlapulco, que a continuación se explica.

La implementación del Turismo Rural Comunitario y Sustentable en San Pedro Atlapulco

Los entrevistados coincidieron que para que pueda implementarse el TRCS, es necesario que todos los que conforman la comunidad, estén convencidos de que puede ser rentable y beneficioso para el corto, mediano y largo plazo; para que, con ello, puedan involucrarse en una cultura colectiva hacia la sustentabilidad; tal y como lo menciona Kieffe (2018) (figura 1).

Figura 1. *Lo que falta para implementar del TRCS*



Fuente: elaboración propia con Atlas.Ti

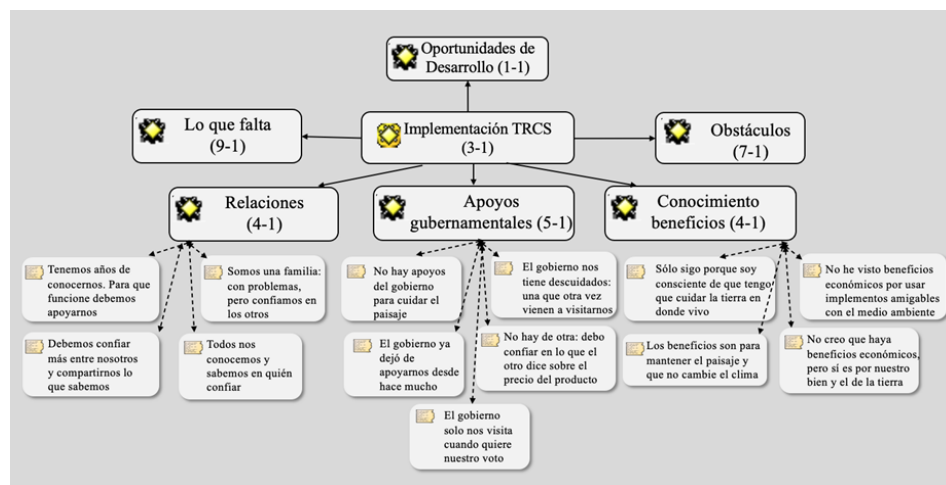
Uno de los entrevistados agregó que la mayoría de sus paisanos, no logran vislumbrar la necesidad de cuidar los recursos que tienen, porque no han visto un agotamiento de los mismos.

Tal vez un poco en temporadas que no llueve, pero no les preocupa demasiado, porque aquí tenemos mucha agua casi todo el año.

Por otra parte, los entrevistados también coincidieron en que los apoyos que el gobierno ha otorgado para que las granjas puedan equiparse con infraestructura amigable con el medio ambiente, no tienen tales características, como el policarbonato, que, a largo plazo, es altamente contaminante (Grupo Layna, 2022). Sin embargo, “... las personas que nos visitan del gobierno estatal dicen que esos materiales son amigables con el ambiente porque están pintados de verde”.

Todos los entrevistados aseguraron que para implementar el Turismo Rural Comunitario y Sustentable, debe existir una participación de toda la comunidad, que se logra con las buenas relaciones entre ellos, la vinculación efectiva con el gobierno y el conocimiento de los beneficios de este tipo de turismo (Arboleda, Arias, Pérez y Correa, 2020) (figura 2).

Figura 2. Implementación del TRCS



Fuente: elaboración propia con Atlas.Ti

Mayor desarrollo si se implementa el Turismo Rural Comunitario y Sustentable

Sobre este punto, todos los entrevistados coincidieron que el TRCS sí puede generar mayor desarrollo económico, resaltando que, si se sigue el camino de la sustentabilidad, sería posible, además, ser más cuidadosos y respetuosos con el medio ambiente. Dos de ellos mencionaron que, con un enfoque sustentable, también podría lograrse resaltar la cultura y costumbres de los habitantes de la comunidad, fortaleciendo la parte social de la sustentabilidad. Dos más consideraron que el desarrollo sustentable, puede traer como consecuencia una mayor calidad de vida, tanto para los habitantes del lugar como para los visitantes, al hacerse más conscientes de su relación con la naturaleza.

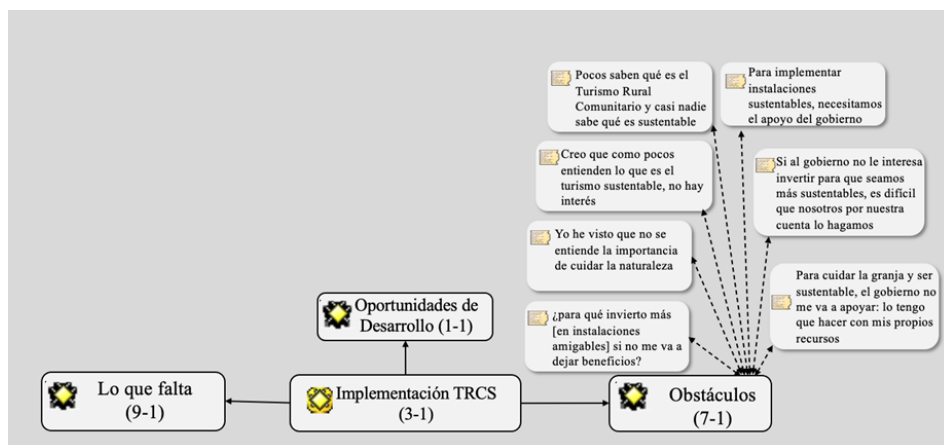
Principales obstáculos hacia la implementación del Turismo Rural Comunitario y Sustentable

Al preguntarles a los entrevistados sobre los obstáculos, la mayoría de ellos contestaron en primer lugar, que es la falta de conocimiento sobre el tema, que trae como consecuencia una ausencia generalizada de interés. Uno de ellos expresó:

He llegado a preguntarme ¿para qué invierto más si no me va a dejar beneficios en el corto plazo? Y la verdad es que todavía no tengo la respuesta, sólo sigo en el camino porque soy consciente de que tengo que cuidar la tierra en donde vivo, porque es la que me da de comer...

Otras respuestas sobre los obstáculos que han impedido la implementación del TRCS, giraron en torno a los apoyos gubernamentales, pues además de que cada día son más escasos, poco están considerando el tema de sustentabilidad. Cabe señalar que sólo dos de los entrevistados, expresaron que, ante la falta de apoyo gubernamental, ellos han tomado la iniciativa de realizar inversiones de infraestructura amigables con el medio ambiente utilizando sus propios recursos, con la guía de una de las extensionistas del Gobierno Estatal que les ha orientado y capacitado (figura 3).

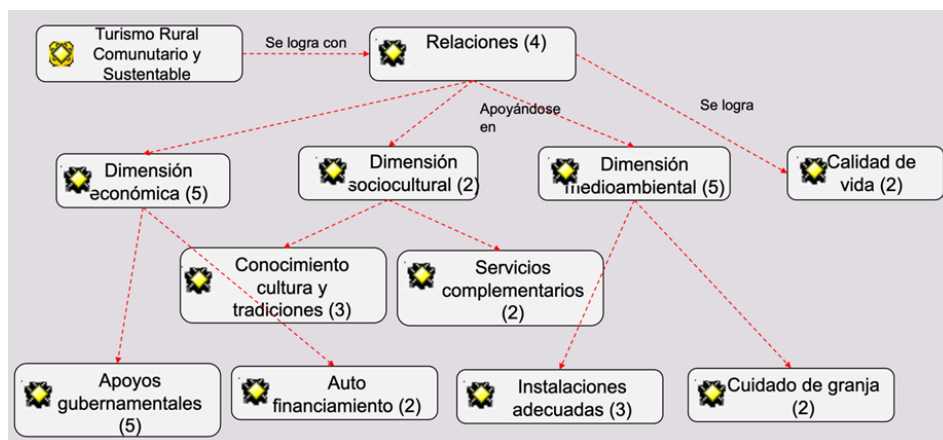
Figura 3. *Obstáculos en la implementación del TRCS*



Fuente: elaboración propia con Atlas.Ti

Sin embargo, todos están reflexivos de la importancia del cuidado ambiental para seguir realizando tanto su actividad principal de la granja acuícola, como la del desarrollo del TRCS. Tres de los entrevistados explicaron que la construcción y el mantenimiento de las instalaciones, es fundamental para seguir con el criadero de truchas y dos de ellos mencionaron, además, que es necesario cuidar todos los elementos: además de las instalaciones, estar al pendiente todos los días del cuidado de las crías y de las truchas en edad adulta. Cabe señalar que ninguno de ellos mencionó la importancia de hacer un plan a mediano y largo plazo para implementar instalaciones y procesos sustentables que ayuden verdaderamente a la conservación del medio ambiente y de la cultura y costumbres de la comunidad, punto importante según Arboleda, Arias, Pérez y Correa (2020) e INNOVTUR (2022).

En la siguiente figura se resumen las respuestas dadas por los acuicultores entrevistados, señalando la importancia de los conceptos más mencionados y su relación entre ellos.

Figura 4. *Redes Semánticas sobre la implementación del TRCS*

Fuente: elaboración propia con Atlas.Ti

Discusión

A pesar de que el Turismo Rural Comunitario y Sustentable se ha vislumbrado como una actividad complementaria a la agricultura y en el caso específico de esta investigación a la acuicultura, el concepto se ha tergiversado, generando actividades turísticas que ni son rurales, ni comunitarias y mucho menos sustentables y han terminado por sustituir la actividad principal.

No todos los lugares pueden implementar este tipo de turismo: deben tener un atractivo turístico natural, cultural o social para que pueda realizarse de manera natural. Por ello, el Turismo Rural Comunitario ha tenido éxito en lugares como el santuario de la Mariposa Monarca (atractivo natural), la ruta del queso y vino (atractivo sectorial) y la Guelaguetza (atractivo cultural) (Kieffe, 2019).

El TRCS no puede verse como la panacea para resolver los problemas de pobreza en el campo (Aguilar-Estrada, Caamal-Cahuicho y Portillo-Vázquez, 2018), más bien debe planearse como una actividad complementaria a la principal (Kieffe, 2019). La actividad de acuicultura en aguas dulces es un excelente ejemplo de cómo ambas actividades pueden ser complementarias y no sustitutas, ya que los micro y pequeños empresarios dedicados a esta actividad, han tenido que realizar una serie de adaptaciones a su terreno, así como invertir en infraestructura que les ha permitido generar las mejores condiciones para el nacimiento de las crías, su crecimiento y madurez hasta convertirse en peces adultos, que conlleva una alimentación rica en nutrientes, la verificación constante de su estado de salud, la aplicación de vacunas

y medicinas, la adecuación de la temperatura y condiciones del agua y terreno.

A partir de la infraestructura requerida para la cría de peces, algunos de los acuicultores han descubierto una oportunidad para realizar actividades turísticas que complementan su actividad principal, pues el paisaje que se vislumbra por las caídas de agua en sus propios terrenos, hace que el atractivo natural de la región se potencialice. El recorrido que hacen a los visitantes, ayuda a que ellos aprecien más la actividad que plasman los habitantes del lugar, así como la vida misma ejemplificada en la cría de trucha.

La mayoría de los dueños de granjas de trucha que se han abierto a las actividades turísticas, han implementado actividades de pesca con caña, servicio de preparación de la trucha y restaurante, mientras que algunos más atrevidos están construyendo cabañas para además ofrecer el servicio de hospedaje. Sin embargo, dentro de la comunidad, existen varias personas que han dejado de lado la actividad primaria de la granja acuícola y están explotando sus propiedades para ofrecer servicios de restaurante, *gotcha* y renta de cuatrimotos. Dichas actividades se han establecido de manera aislada e individual, además de que se han presentado de manera improvisada.

Cabe señalar que, en general, las actividades turísticas han beneficiado en mayor proporción a los que están a pie de carretera, en donde las actividades turísticas que se practican no pueden considerarse rurales ni comunitarias, mucho menos sustentables. El TRCS difícilmente puede desarrollarse en San Pedro Atlapulco, porque a pesar de los terrenos están constituidos como comunidades agrarias, los esfuerzos que se han hecho para contar con infraestructura más amigable con el entorno han sido de manera individual, por lo que los que más han invertido, no están dispuestos a repartir sus ganancias.

Siguiendo a Arboleda, Arias, Pérez y Correa (2020), el turismo tiene la capacidad de provocar cohesión social e integración de los actores en la implementación de las diversas actividades económicas, siempre y cuando las pequeñas comunidades que cuentan con atractivos naturales y culturales, sean las que lo elijan como la base para el progreso propio, y a partir de las condiciones sociales, económicas, políticas y culturales de las propias comunidades, lo cual, desde la perspectiva del Turismo Rural Comunitario, tiene un mayor aporte a la consecución de los ideales de la sustentabilidad social que la perspectiva oficial, al insertarse en el propio tejido social de las comunidades y como mecanismo de defensa de sus territorios (Palafox Muñoz y Martínez Pérezchica, 2015).

Para que esto pueda ser una realidad en la comunidad de San Pedro Atlapulco, necesariamente debe haber una integración entre los habitantes del lugar, con rela-

ciones generadas a través de la confianza mutua, una solidaridad para apoyarse en los problemas individuales y colectivos y sobre todo, la conciencia de la importancia de cuidar su entorno social y explotación de los recursos naturales de manera respetuosa, para la preservación de ambos que ayudará a las nuevas generaciones en un mayor bienestar.

Conclusiones:

El TRCS tiene ciertas dificultades para su implementación, pues al ser comunitario, los involucrados deben vislumbrarse como socios y no como competidores situación que no es sencilla en su cosmovisión. Además, mientras existan programas gubernamentales poco articulados hacia el logro de un verdadero TRCS, difícilmente los productores crecerán por sí solos, conformándose con los apoyos económicos y en especie que pueden sacar de los gobiernos paternalistas. El implementar el turismo en una zona rural, implica primero una planeación a mediano y largo plazo, en el que se especifiquen las acciones y las inversiones que deben realizarse, para hacerlo de una manera más ordenada y planeada, reduciendo con ello, los riesgos que implica.

Dentro de esta planeación, es de vital importancia que los prestadores de servicio tengan conocimiento sobre varios procesos productivos primordiales para el sector turístico, que muchas veces desconocen, como la instalación de agua potable, gas y otros servicios básicos. Esto representa un choque cultural, pues no pueden ofrecer algo que ellos antes no han tenido. Para que pueda conformarse una comunidad en torno al TRCS, es aconsejable que antes tengan experiencia sobre ello, para que, de manera natural, los prestadores de servicios puedan llegar a acuerdos que convengan a todos.

Bibliografía

- Arboleda, C. A., Arias, C. M., Pérez, E. O., y Correa, P. (2020). Innovación social como estrategia para fortalecer el turismo rural comunitario en Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 92-104.
- Aguilar-Estrada, A. E., Caamal-Cahuicho, I., & Portillo-Vázquez, M. (2018). Políticas públicas para los municipios más pobres de México. *Estudios sociales* (Hermosillo, Son.), 28(51), 0-0.
- An, W., y Alarcón, S. (2020). How can rural tourism be sustainable? A systematic review. *Sus-*

tainability, 12(18), 7758.

- Canal, R. (2017, 30 mayo). La contaminación nos exige medidas preventivas, no paliativas. Deloitte México. Recuperado 3 de febrero de 2023, de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articles/contaminacion-ambiental-mexico.html>
- Cardoso-Jiménez, C. (2006). Turismo Sostenible: una revisión conceptual aplicada. *El periplo sustentable*, (11), 5-21.
- Doucet, L., & Favreau, L. (2011). *Théorie et pratiques en organisation communautaire*. Presse de l'Université du Québec.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research*. Sage.
- Enríquez-Pérez, D. (2015). *Organización comunal, Turismo Rural y formas de acumulación como problemática ambiental en la comunidad de San Pedro Atlapulco Municipio de Ocoyoacac, Estado de México*. Tesis de maestría para obtener el grado de Maestra en Ciencias Ambientales, Universidad Autónoma del Estado de México.
- Enríquez-Pérez, D., Zizumbo-Villarreal, L., & Monterroso-Salvatierra, N. (2017). El turismo rural como factor de acumulación, en la comunidad Indígena de San Pedro Atlapulco. Estado de Mexico. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 15(3), 545-559.
- Escalante Semerena, R. I. (2006). Desarrollo rural, regional y medio ambiente. *Economía UNAM*, 3(8), 70-94.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Jurado, A. C. C., Domingo, A. S., & Pastor, V. J. (2012). El turismo comunitario como instrumento de erradicación de la pobreza: Potencialidades para su desarrollo en Cuzco (Perú). *Cuadernos de turismo*, (30), 91-108.
- Kieffe, M. (2018). Conceptos claves para el estudio del Turismo Rural Comunitario. *El periplo sustentable*, (34), 8-43.
- Kieffe, M. (2019). Turismo rural comunitario en México: apuntes para futuras investigaciones. *Dimensiones Turísticas*, 3(5), 43-63.
- Liévano Torres, K., Mazó Quevedo, M. L., & Torres Méndez, F. (2018). Percepción y planificación del turismo sostenible en comunidades indígenas de México. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 8(15), 117-133.
- Martínez-Carrasco, F., Colino, J., y Gómez, M. A. (2014). Pobreza y políticas de desarrollo rural

en México. Estudios Sociales. *Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 22(43).

OMT (2005). *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos: guía práctica*. Organización Mundial del Turismo: Madrid.

Palafox Muñoz, A., & Martínez Pérezchica, M. G. (2015). Turismo y nueva ruralidad: camino a la sustentabilidad social. *Letras Verdes: Revista Latinoamericana de Estudios Socioambientales*, 18 (septiembre), 137-158.

Peña-Salinas, D. (2016). Dar y recibir: Comida Ceremonial en San Pedro Atlapulco, Estado de México. *Estudios de Cultura Otopame*, (10). Instituto de Investigaciones Antropológicas, UNAM.

Reguant Álvarez, M., & Torrado Fonseca, M. (2016). El método delphi. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 2016, 9, (2), 87-102.

Trindade, V. A. (2016). Entrevistando en investigación cualitativa y los imprevistos en el trabajo de campo: de la entrevista semiestructurada a la entrevista no estructurada. *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*, 18, 34.

Capítulo 2

CACAO, Enfoque Regional en México, diagnóstico y resultados preliminares

Juan José Huerta Mata ¹

ORCID 0000-0001-9952-3490

Ruth María Zubillaga Alva²

ORCID 0000-0002-0817-6663

Resumen

México es uno de los países que produce cacao de calidad de exportación y es la región sureste el lugar de mayor producción como producto primario en los encadenamientos productivos. En un primer planteamiento se realizó una búsqueda documental del sector, para identificar como se encuentra el desarrollo de este cultivo y que impulso tiene en la economía, en la cadena productiva de este sector de forma coordinada entre los actores participantes para desarrollo en los estados de Oaxaca, Tabasco y Chiapas; cuyo objetivo es analizar la situación de la región en su desarrollo y como se vincula a los encadenamientos productivos en el sector primario y el conjunto de actores asociados en la cadena de valor del producto para obtener beneficios agregados y aumentar sus nivel de competitividad

Palabras claves: *Cacao, diagnostico, enfoque regional*

Abstract

Productive chains include a set of associated economic actors in the value chain of a product, which interact with each other to obtain joint benefits and increase their levels of competitiveness. Since Mexico is one of the countries where cocoa is produced in the southeast, the investigation of cocoa as a primary product in productive chains and the link to tourism began. In a first approach, the investigation was carried out in a

1 Académico de la Universidad de Guadalajara.

2 Académica de la Universidad de Guadalajara.

documentary way with historical background of the sector to know and identify if there is a development in the productive chain of this sector in a coordinated way between the participating actors for development in the states of Oaxaca, Tabasco, and Chiapas.

Keys word: *Cacao, diagnosis, regional focus*

INTRODUCCIÓN

Desde tiempo ancestrales se sabe que el cacao es un cultivo originario de México con alta importancia cultural, histórica, económica, además de artesanal; es un insumo principalmente para la producción de chocolate y derivados con mantecas, el cual se utiliza en la elaboración de alimentos y bebidas, la producción del mismo, se concentra en tierras bajas tropicales y su crecimiento prefiere los suelos ricos en materia orgánica, el cacao se propaga en dos formas por medio de injertos, conocidas como yemas que deben de tomarse de brotes de árboles sanos y vigorosos.

Siendo el cacao una planta con una altura media de 6.00 metros que tiene flores que llegan a formar semillas llamadas habas de cacao, estas se localizan encerradas en una mazorca o piña de color pardo rojizo, similar a una forma de baya con sabor amargo, parecido a la almendra; el cultivo de este fruto se concentra en tierras tropicales con materia orgánica, en suelo profundo y arcilloso. Se obtienen de diversas variedades en nuestro país, entre ellas la “forastero” que se caracteriza por un aroma y sabor muy ligero, llamado también campesino con una cascara gruesa y resistente, sus granos dan cuerpo al chocolate, otra es la variedad “criolla” y su característica es de cascara suave que da acidez y equilibrio al producir chocolate, este es poco aromático, otra variedad es el “trinitario” que es un cruce entre el criollo y forastero de un aroma notable, aunque predomina más está última según datos obtenidos del Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA2020) de la Cámara de Diputados LXV Legislatura en la zona sur del país.

Este producto tiene gran demanda a nivel mundial, similar al café, el cacao es producido en zonas con un clima tropical donde exista humedad, pero se requiere que la planta se desarrolle bajo la sombra, para su cultivo en forma adecuada.

OBJETIVO

Analizar la situación de la región en su desarrollo y su vinculación a los encadenamientos productivos en el sector primario y su relación con el conjunto de actores asociados en la cadena de valor del producto.

METODOLOGÍA

Esta es a través de un enfoque cualitativo y una revisión documental, de manera descriptiva que proporcione datos estadísticos del sector; así como la realización de entrevistas a los actores involucrados, identificando la característica del cacao y su integración e interacción en la zona de producción, la forma de operación de productores, distribuidores, la academia y cooperación del sector gubernamental para definir si esto se liga al sector rural primario.

MARCO TEÓRICO

El cacao se cultiva en países como México, Colombia, Ecuador, Perú, Brasil dentro de América Latina; este último es el más importante en hectáreas sembradas, ya que representa el 40% del total de la región; otros países que le siguen en cantidad de hectáreas sembradas son Ecuador (24%), Colombia (9%), República Dominicana (9%), Perú (6%) y Venezuela (4%) según datos (FAO, 2018).

El continente de mayor producción es África, mismo que cubre el 66% de la oferta mundial, seguido de Asia que produce el 17,5% y América Latina con un 15 % que exportan 3,3 millones de toneladas de cacao en grano, (Tapia, 2018) y; sin embargo, aunque las tendencias de este cultivo durante los últimos años muestran que África es el de mayor producción, creció solo un 3%, y Asia cayó en un 17%; América creció en un 11% (Arvelo et al., 2016), por lo que es necesario que se siga impulsando al desarrollo de las entidades donde se fomente este cultivo y condiciones de vida a quienes lo trabajan.

En la investigación, se han suscitado limitantes en la obtención de datos de primera mano de los participantes, ya que se ubican en la zona sureste de México, esto debido a la pandemia de COVID19, que ha afectado el contacto directo con los actores, así como en visitar físicamente los plantíos, para el estudio de campo y entrevistar a los responsables del sector; instituciones de gobierno a nivel federal, estatal y municipal, asociaciones de productores y Comisiones de Sanidad entre algunos.

Es Costal de Marfil el principal país productor de cacao, seguido de Ghana, Ecuador, Camerún y Nigeria entre otros como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Principales países productores de cacao en grano(a) Miles de toneladas

País	2017/2018	2018/2019 (b)	2019/2020 (c)
Costa de Marfil	1,964.0	2,154.4	2,130.0
Ghana	904.7	811.7	801.5
Ecuador	286.6	322.1	328.0
Camerún	249.9	280.0	290.0
Nigeria	250.0	270.0	250.0
Indonesia	240.0	220.0	200.0
Brasil	204.2	175.7	190.0
Perú	134.3	130.0	125.0
República Dominicana	84.6	75.0	75.0
Colombia	55.0	60.0	60.0
Papúa Nueva Guinea	35.8	36.0	35.0
Uganda	35.0	35.0	35.0
México	28.4	28.5	30.0
Otros	175.3	181.3	174.6
Total mundial	4,647.8	4,779.7	4,724.1
(a) Se refiere al año cacaotero, del 1 de octubre al 30 de septiembre			
(b) Estimaciones			
(c) Previsiones			
Fuente: Organización Internacional del Cacao			

Fuente: La producción y el comercio del Cacao y sus principales derivados en México” (CE-DRSSA 2020)

La producción y el comercio del cacao y sus principales derivados en México” (CE-DRSSA 2020) menciona que según estadísticas de la Organización Mundial del Cacao (ICCO), hace referencia a que México ocupa el 13vo lugar en la producción de cacao en grano a nivel mundial y que contribuyó con 28 mil 500 toneladas, de los 4 millones 780 mil toneladas que se produjeron en el en el ciclo agrícola 2018/2019.

Otro dato importante en México, es que de acuerdo a la Planeación Agrícola Nacional, del 2017-2030, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), ha realizado estudios donde se presta atención a que entre el periodo del 2003 a 2016 se observó una reducción de la producción de 46.2% y de su rendimiento de 26.23% y que durante el 2016 las 26.863 generadas cubrieron un 41.23% de los requerimientos nacionales, por lo que se tuvo que importar de países como Ecuador 60.29% del total, de Costa de Marfil el 21.08% y de Colombia el 3.3% para lograr abastecer la industria.

La situación actual del cacao en México lleva a cuestionar ¿Por qué, si el cacao pertenece a nuestra historia tiene un mercado tan débil en nuestro país y aun en el mercado internacional? Una respuesta entre tantas, está en el escaso apoyo al comercio y producción de este; y que pertenece al sector primario al que no se le ha dado el fomento y seguimiento para que se desarrolle con estímulos o programas para el campo; es por ello que los propios productores buscan incorporar productos artesanales aunado a la producción y desarrollo del cacao donde se puedan generar redes de comercio y dar un valor agregado al producto, conservando la riqueza cultural que acompañe al impulso de este cultivo en algunas entidades federativas del país como pudiera ser aún más en la zona sureste del país por mencionar a Tabasco, Oaxaca, Chiapas.

En México, el Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaria (CEDRSSA), es un centro de estudios de la Cámara de Diputados que proporciona servicios de apoyo técnico e información analítica requerida por los legisladores, Órganos de Gobierno, Comisiones y Comités, mediante la organización, procesamiento y análisis de información, así como informes, proyecciones, estudios e investigaciones relacionadas con el desarrollo rural sustentable y la soberanía alimentaria; que aunque este organismo procura promover la colaboración con centros de estudios, e instituciones académicas nacionales e internacionales, para proporcionar datos del consumo a nivel mundial y muestra la siguiente información en la tabla 2.

Tabla 2. *Tendencias de la producción y cacao 2016-2030*

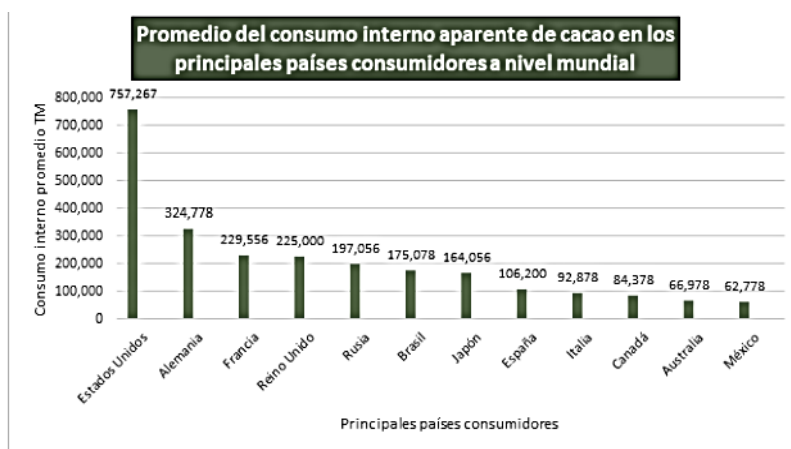
PRODUCCIÓN Y CONSUMO DE CACAO 2016 -2030										
ESTIMACIONES					CRECIMIENTO ACUMULADO				CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL	
AÑO/PERIODO	2016	2018	2024	2030	2003-2016	2016-2018	2016-2024	2016-2030	2003-2016	2016-2030
Producción potencial (miles de toneladas)	26.86	29.82	38.68	47.54	-46.24%	11.00%	29.72%	76.97%	-4.66%	4.16%
Consumo Nacional (miles de toneladas)	65.16	66.84	72.14	77.86	23.08%	2.58%	7.93%	19.49%	1.61%	1.28%

Fuente: Tabla realizada por el CEDRSSA con datos de la Planeación Agrícola Nacional 2017-2030 SADER. Se estima la existencia de 5-5 millones de pequeños productores de cacao a nivel mundial, la mayoría con parcelas que van desde las 0.2 a 0.5 hectáreas

Aunque esto se visualiza en la planeación, el desarrollo y la práctica en el campo y las propias condiciones de la tierra, no tienen la producción cacaotera y más aun lo que requiere el mercado internacional; puesto que la industrialización tiene costos elevados en relación a la producción, situación que lo complica.

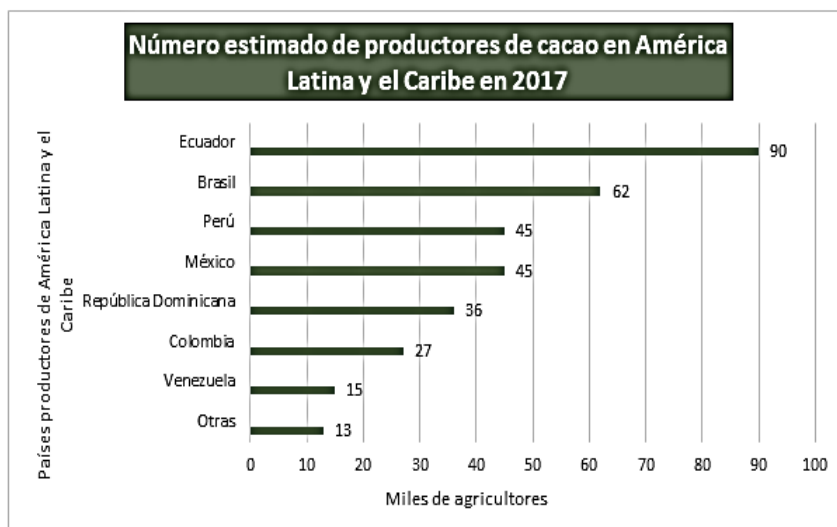
En 2018, la industria chocolatera creció 5 por ciento y la expectativa es mantener ese ritmo, pero la realidad es que la industria se incrementó apenas uno por ciento en el primer semestre del 2019, según CEDRSSA.

Figura 1. Principales países consumidores de cacao a nivel mundial



Fuente: Elaboración del CEDRSSA a partir de datos de la International Cocoa Organization (ICCO) 2016.

Aunque la producción cacaotera en América Latina y el Caribe es realizada por más de 350.000 familias de productores y al menos 1,750,000 personas dependen o se benefician directamente de su producción en 23 países del continente americano. En México la producción de cacao ocupa a 45 mil productores.

Figura 2. *Número estimado de productores de Cacao en América Latina 2017*

Fuente: Elaboración por el CEDRSSA con datos obtenidos del estado actual sobre la producción, el comercio y el cultivo de cacao en América del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2017 y con datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP) 2017.

En el país hay zonas con gran potencial para el cultivo de cacao, aunque este árbol necesita condiciones climáticas y de suelo muy particulares por lo que se limita aún más a ciertos lugares y no se puede establecer de manera extensiva; pues el propio suelo es fértil para la promoción de la producción de cacao mexicano de alta calidad mediante el fomento de cultivos sustentables, que permitan apoyar al mejoramiento de las condiciones de vida de los agricultores y sus familias, con el objeto de hacer de nuestro país, el reconocimiento mundial por la calidad de su cacao, garantizando un abastecimiento sustentable de este cultivo que beneficie tanto a los productores, así como a toda la cadena de suministro por su alto valor agregado.

Puesto que es una planta con una altura media de 6 a 8 metros, con hojas lustrosas de hasta 30 cm de longitud y nacen pequeñas flores rosas que se forman en el tronco y en las ramas más viejas. Sólo una treintena de las aproximadamente 6 mil flores que se abren durante el año llegan a formar semillas. Se necesitan alrededor de 1,200 semillas (40 vainas) para producir 1 kg de pasta de cacao; el sistema radical es pivotante, con una raíz primaria que crece verticalmente hacia abajo. Para que se genere el producto las semillas de cacao se encuentran dentro de una mazorca en forma de baya, de 30 cm de largo y 10 cm de diámetro en promedio y por su sabor amargo y color púrpura o blancuzco, las cuales se parecen a las almendras y siendo

esté el principal insumo para la elaboración de chocolate. El consumo de cacao per cápita en México es de 0.5 kg, y representa 0.6% del gasto total realizado en alimentos y bebidas por las familias mexicanas. En 2019 se contribuyó con el 64% de las 28,452 toneladas que se produjeron en México; en estados como Chiapas, Guerrero, Oaxaca y Nayarit (Fuente: Atlas Agroalimentario 2020)

DESARROLLO

Hoy en día los granos de cacao no solo se utilizan únicamente para la producción de chocolate, sino también para promover el propio grano en diversas aplicaciones y usos como licor con sabor a cacao, aceite de cacao, medicamentos, cosméticos, jabones entre otros. Lo anterior se viene trabajando en un proyecto colaborativo desde 2017, instituciones estatales como la la Secretaria de Economía, el Gobierno de Tabasco, la Secretaria de Desarrollo y Turismo y la Secretaria de Desarrollo del Estado de Tabasco, vinculados también con el Instituto Nacional del Emprendedor, todos ellos con la intención de colaborando para generar valor agregado en la industria del cacao a través de bancos de información, revisión de datos estadísticos del propio sector a nivel estatal, nacional e internacional, para que se dé el auge en esa industria, (entrevista Lic. Carlos Alberto Presenda Jiménez, 2022).

Por su parte la Secretaria de Agricultura estima en su proyección en el 2030, que el consumo y la producción nacional de cacao registre un crecimiento de 76.97 y 19.49%, respectivamente. Según indicadores del Atlas Agroalimentario 2020, la cosecha de cacao alcanza su madurez en los meses de noviembre a febrero y es donde se tiene la mayor producción en el panorama agroalimentario y que a nivel federal derivado del Programa Bienestar se han generados programas para apoyo al sector, siendo uno de ellos el de Componente Sureste para beneficiar a unidades económicas rurales vinculadas con este sector agroalimentario, ya sean personas físicas o morales:

- Con proyectos ubicados en los Estados de Campeche, Chiapas, Guerrero, Michoacán, Morelos, Oaxaca, Puebla, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz, y Yucatán.
- Para el cultivo del cacao se considerará además al Estado de Nayarit; esto en el Programa Especial de Financiamiento de Activos Fijos para Cultivos.

La zona sur del país es donde se produce la mayor cantidad del cacao, en el estado de Tabasco donde 17 municipios que comprende este se dedican al cultivo del cacao,

siendo los más destacados Comalcalco, Cárdenas, Cunduacán y Huimanguillo los cuales producen en conjunto el 87% de la producción de dicho estado.

Cabe mencionar que Tabasco, aporta el 66.9% del volumen de producción nacional con 17,281 toneladas cosechadas en una superficie de 41 mil hectáreas; le sigue Chiapas con el 32.9%, en 9 mil 346 toneladas y Guerrero solamente con 236 toneladas, lo que representa solo el 0.2%. Son pocos los estados productores en nuestro país, pero por sus climas y tipo de suelos como Veracruz y Nayarit que tienen gran potencial para el cultivo del cacao, esto debido al clima, aunque Oaxaca poco se menciona se está cultivando también el cacao en menor proporción. A continuación, se muestran las principales cadenas productivas del estado de Tabasco en el sector primario, con base en información del Sistema de Información para la Administración del Conocimiento.

Tabla 3. *Cadenas productivas del estado de Tabasco*

Cadena			Valor de la producción (Miles de pesos)	Número de Productores
Agrícola	Básicos	Maíz	220,897	34,284
		Arroz	37,300	985
	Hortícolas	Sandía	30,420	378
		Perennes	Cacao	261,222
	Coco		79,458	12,300
	Plátano		477,269	1,904
	Caña de Azúcar		368,549	6,110
	Frutales	Piña	52,740	65
		Naranja	71,053	1,961
		Limón	62,858	955
		Papaya	67,399	713
Pecuario		Carne Bovina	1,049,901	35,000
		Leche Bovina	242,816	
		Carne Ovina	3,242	
Forestal		Preciosas	2,247	1,988
		Comunes	483	
Acuacultura		Ostión	24,357	1,401
		Mojarra	71,336	6,920
Total			3,123,547	128,328

Fuente: Tomado del Sistema de Información para la administración del Conocimiento

Este banco de información permite tener un conocimiento sobre los datos existentes, tanto a nivel nacional como internacional, sobre la industria del cacao de acuerdo con las cadenas productivas existentes; la información de los indicadores se realiza de forma periódica y oportuna con base en el Calendario de Difusión de Información de Coyuntura del INEGI.

Autores como Camacho, (2018) refiere en su artículo la Ruta Gastronómica del cacao al chocolate en Comalcalco, Tabasco; que el turismo gastronómico tiene como

premisa posicionar alimentos regionales de un destino en particular; por lo que genera actividades especializadas como las ferias y rutas gastronómicas (Clemente, Valencia y Ramadán, 2008, citado por Sosa, 2016) ofreciendo algunos productos elaborados en la región y estos se conceptualizan como un “sistema organizado que ofrece al turista la posibilidad de disfrutar la comida típica, la producción agroindustrial y el cómo relacionarse con los agricultores, sus actividades y su cultura” (Osorio, Serrano y Echeverría, 2016, pág. 7).

Estás actividades están organizadas en un itinerario con un origen espacial, territorial, y configuración estructural específica que enlaza destinos, productos, atracciones y servicios, fundamentadas en la producción, creación, transformación, evolución, preservación, salvaguarda, consumo, uso, gozo, disfrute de manera saludable y sostenible del patrimonio.

De acuerdo con la SECTUR (s/f), existen 18 Rutas Gastronómicas ubicadas en 29 entidades y la capital del país, varias de ellas abarcando dos o más estados, tal como es el caso de Tabasco que junto con Chiapas están registradas con la Ruta del Cacao (Ver tabla 4).

Tabla 4. *Rutas Gastronómica en México.*

<i>Entidad Federativa</i>	<i>Ruta Gastronómica</i>
Baja California y Baja California Sur	Los fogones entre viñas y aromas del mar
Ciudad de México	El sabor de hoy
Chihuahua	Cocina de dos mundos
<i>Tabasco y Chiapas</i>	<i>Cacao</i>
Oaxaca	Los mil y un sabores del mole
Sinaloa	La mesa de la huerta y el mar
Michoacán	El altar de los muertos
Morelos y Guerrero	La ruta de los mercados
Veracruz	Del café a la vainilla
Querétaro y -Guanajuato	Platillos con historia
Jalisco	Cocina al son del mariachi
Nayarit, Colima	Los sabores del mar
Hidalgo	La cultura del maguey
Tamaulipas	Del mar a la laguna
Aguascalientes, San Luis Potosí, Zacatecas	La sazón del minero
Nuevo León, Coahuila, Durango	Entre cortes y viñedos
Yucatán y Quintana Roo	Los ingredientes mestizos del Mayab

Fuente: SECTUR (s/f), citado por Romero y Camacho (2017).

Siendo el chocolate un producto elaborado de la extracción del cacao en la zona del sureste y muy en particular en Tabasco, es una de las agroindustrias con más tradición y arraigo cultural; sus aportes económicos son significativos en la industria de alimentos procesados a través de sus tradicionales esfuerzos de producción, fabricación y comercialización del cacao y chocolate. Se calcula que aproximadamente el 67% de la producción de cacao en grano se destinan a la producción de chocolate y el resto a la producción en polvo de cacao (IICA, 2010, citado por Camacho y Paz, 2015).

En este contexto, la Ruta del Cacao al Chocolate abarca los municipios de Cunduacán y Comalcalco. Las principales actividades se concentran en la visita a tres haciendas cacaoteras: Hacienda La Luz, Hacienda Jesús María y Finca Cholula (Ver tabla 4). En estos lugares se puede integración de diversos servicios, pues se apreciar la arquitectura e historia de las casonas antiguas, recorrido por las plantaciones del árbol del cacao, observación de las diversas variedades de cacao y el procedimiento de cultivo y quiebra de mazorca; asimismo se puede observar y elaborar su propio chocolate, visitar la cocina chontal (etnia local), acudir a tiendas de chocolate y degustación de algunos productos elaborados con cacao. El turismo gastronómico es un estilo de vida y de motivación para el turista que busca experiencias con productos genuinos de una región específica (WTO, 2012).

En México la Secretaría de Turismo (SECTUR), impulsa la Política de Fomento a la Gastronomía Nacional, procurando coordinar acciones para la conservación, promoción y difusión de este sector estratégico de la actividad turística del país; puesto que esta actividad representa el 2% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, genera 1.7 millones de empleos directos e impacto a 83 ramas económicas SECTUR (2017). Asimismo, el consumo de alimentos represento el 30% del gasto de los turistas (SECTUR, 2016).

Además de estos elementos económicos, la riqueza gastronómica mexicana se basa en su pluralidad y en su arraigo cultural. Esto implica que se cuenta con los ingredientes, el campo, la tradición, las recetas y los cocineros, actores representativos del ramo, lo que permite, que la cocina mexicana, ocupe un lugar relevante en la escena gastronómica mundial (SECTUR, 2014).

Para desarrollar las plantaciones de cacao e impulsar el proceso de transformación de cacao es vital que tengan el apoyo o créditos gubernamentales para la producción de chocolate por parte de los pequeños productores, algunos investigadores presentaron a la Financiera Rural (FR) un proyecto que requieren una inversión

de 3 mil millones de pesos en ocho años, “que ojalá sea apoyado en los próximos años”, manifiesta Alfonso Azpeitia.

Una de las alternativas es que los productores asociados transformen su cacao, cuyo kilo de cacao seco cuesta de 50 a 60 pesos y una vez procesado éste incrementa su valor entre 250 y 600 pesos, que, Además, un kilo de cacao seco de alta calidad o para el mercado gourmet se puede vender hasta cuatro veces más que el convencional, aunque son mercados limitados.

Hay que destacar que empresas como Nestlé en México, compran a productores que ofrecen material homogéneo, porque les asegura mayor cantidad de manteca de cacao y cocoa que ellos utilizan en la elaboración de chocolate, expone el investigador del INIFAP.

En el estado de Tabasco, el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias INIFAP recientemente liberó ocho clones procedentes de híbridos de cacao de buen rendimiento y calidad de grano. Cuatro clones cuentan con registro y título de obtentor, Chak, Canek, Olmeca, y Tabscoob y los otros cuatro están en proceso.

Tabascoob destaca por su alta resistencia a moniliasis (95%), con 38 semillas por fruto y su aporte de grano seco es de 1.2 gramos y tiene notas a cocoa, frutos, nueces, mantecoso y miel. Olmeca da 40 semillas por fruto, un peso de grano seco de 1.6 gramos y da notas a cocoa, fruto fresco, nueces, dulce caramelo de malta, frutos secos. Su resistencia a la moniliasis es de 86%.

Canek es producto de un genotipo criollo de México y un clon de Ecuador, que aporta 35 semillas por fruto, tiene un peso de grano seco de 1.9 gramos y notas a cocoa, especias, fruto fresco, floral, frutal y nueces. Su resistencia a moniliasis es del 80%. Chak, es en la actualidad uno de los genotipos más difundidos y conocidos por los productores, destaca su grano grande de 1.9 gramos y con 16 frutos se hace un kilo de cacao seco. Sus caracteres organolépticos que sobresalen son: cocoa, especias, fruto fresco, floral, frutal, miel y nueces.

Los criollos Chak Mool y Chontal tienen menor rendimiento y resistencia a la moniliasis (70%), pero un alto porcentaje de granos blancos y tonos a cocoa, nueces, especias, floral y frutal. “A partir de estos materiales podemos tener características para buscar mercados gourmet. A industrias como Nestlé les agrada mucho estos materiales”, remarca Azpeitia Morales.

Una limitante para el desarrollo del cultivo en México ha sido la baja productividad, debido a que casi la totalidad de plantaciones son viejas, con más de 60 años de edad, “hay árboles de más de 120 años”, y aunque ha habido estrategias de renovación de plantaciones no han prosperado.

En Tabasco hay dos chocolateros exitosos y algunos pequeños productores que buscan incorporarse. Hay limitantes tecnológicas y de conocimiento en el equipo que se utiliza para obtener barras de chocolate de calidad y muchas veces los procesos que se utilizan no son los apropiados, perdiendo su calidad en sabores y aromas. Un horno de secado de grano tiene un costo del orden de los 250 mil pesos y una descascarilladora de fabricación nacional cuesta 230 mil pesos, el molino para la producción de pasta tiene un costo alrededor de 150 mil pesos, una conchadora o refinadora para cinco kilos, entre los 60 mil a los 200 mil pesos, tomando en cuenta estos costos se requiere inversión que en ocasiones los productores no cuentan con dicha capital.

Aunque a pesar de que se tiene planteado el plan de desarrollo en apoyo para el Clúster de la Industria de cacao y sus derivados, ha sido crítico no poder lograr articular el agrupamiento de la producción en el campo y esto se debe a que se conforma un círculo vicioso en el que los niveles de producción son considerados muy bajos y no se aprovecha la economía de escala entonces estas unidades son muy pequeñas básicamente para el consumo local, lo que provoca que esta actividad no genere un flujo de efectivo para los productores de manera atractiva y las plantas pudieran ser mejoradas, pero también para ello se requiere inversión en el caso del Centro de Estudios Estratégicos, se trabaja en la biología del mismo el financiamiento de acuerdo a la percepción de los actores, este elemento es limitado en el sector, especialmente en los primeros eslabones de la cadena de valor, ya que normalmente los productores no son sujetos de créditos, y por otra parte cuándo éstos se pueden conseguir a su costo (tasa de interés) no es acorde a la rentabilidad del sistema productivo.

Así mismo, las plantaciones son muy viejas y es necesario proveer de estas plantas y cambian en ocasiones el uso del suelo para otro cultivo que les puedan generar mayor ingreso a corto y mediano plazo, y que éste le genere mejores flujos de efectivo, los cuales pueden ser complementados por otras actividades, tales como el cultivo de maderas preciosas para sombra, cultivo de plantas ornamentales, entre otras alternativas y su transportación resulta difícil.

Sin embargo, estas entidades del sur están trabajando arduamente conforme al Plan de Desarrollo Estatal con productores a través de la Secretaría de Desarrollo Agropecuario, Forestal y Pesca procurando la vinculación directa con el productor sobre todo en el estado de Tabasco, situación que se ha retomado y apoyando a aquellos productores que ha logrado asociarse entre ellos para un trabajo colaborativo y coordinado, esto a través de la unión de productores de cacao.

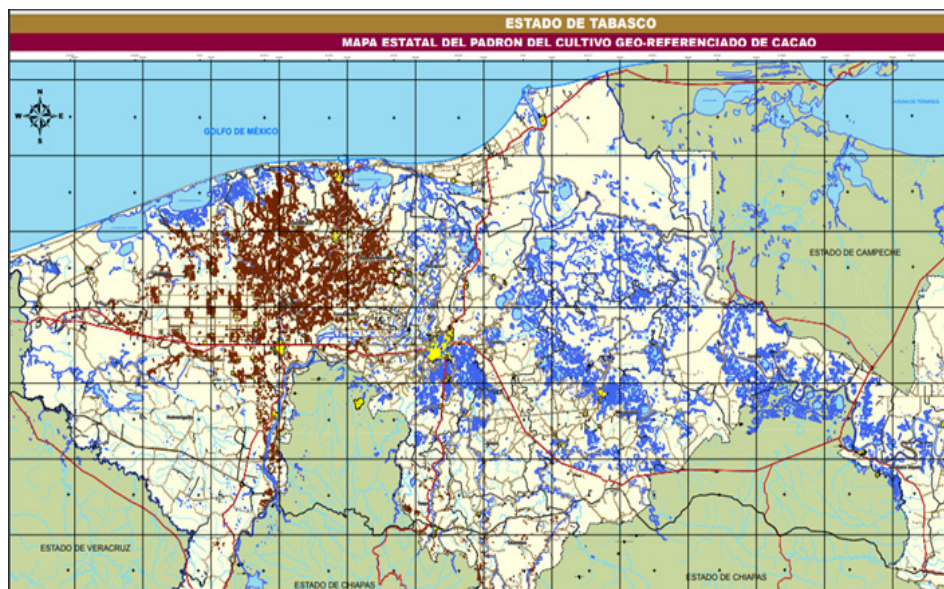
Pues a través de la entrevista con el Subsecretario de Desarrollo Agrícola en Ta-

basco, comento que las plantaciones forestales han tenido una baja muy significativa del 2016 al 2020; cabe mencionar, que en este estado se tiene una tradición de muchos años atrás y la participación en promedio son pequeños productores con plantaciones en promedio de una hectárea y el cacao es una planta la cual hay que tener ciertos cuidados, no hay que permitir que lleguen plagas como la monilia, esto puede ser más evidente en tiempo de lluvias y la revisión de la genética, la semilla, el clon y el injertado. En el estado, se ha visto de alguna manera desplazado por otros productos.

El Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) ha sido una institución con la cual se ha trabajado con ellos en estudios e investigaciones del cacao; buscando el mejoramiento de la planta, y que sea productiva.

El Subsecretario de Desarrollo Agrícola en Tabasco con un equipo de trabajo desde 2017 vienen construyendo un banco de datos con información como se muestra en la siguiente figura 3. De la zona de plantíos en el estado de Tabasco del cultivo, en la cual se está trabajando en el padrón georreferenciado del cacao y sus municipios de acuerdo con la tabla 5.

Figura 3. *Mapa Estatal del Padrón del cultivo geo-referenciado de cacao.*



Fuente: Levantamiento del Padrón del cultivo de Cacao, oficina estatal de información para el Desarrollo Sustentable, Tabasco 2020

Tabla 5. *Padrón del cultivo de cacao de acuerdo a los municipios de Tabasco.*

CACAO	TOTAL DE LOTES	PRODUCTORES			SUPERFICIE		SUPERFICIE TOTAL MUNICIPAL
		FISICA	MORAL	TOTAL	PERSONA FISICA	PERSONA MORAL	
BALANCAN							
CARDENAS 2017	84	66	1	67	97.632	4.138	101.770
CARDENAS 2019	6,183	4,928	0	4,928	6,780.056	0.000	6,780.056
TOTAL CARDENAS	6,267	4,994	1	4,995	6,877.688	4.138	6,881.826
CENTLA							
CENTRO	86	66	0	66	65.931	0.000	65.931
COMALCALCO	11,278	8,783	9	8,792	8,716.962	56.987	8,773.948
CUNDUACAN	4,870	3,656	2	3,658	4,863.279	9.552	4,872.831
EMILIANO ZAPATA							
HUIMANGUILLO	2,691	1,999	1	2,000	3,171.509	2.025	3,173.534
JALAPA							
JALPA DE MENDEZ	2,219	1,839	2	1,841	1,815.897	3.161	1,819.058
JONUTA							
MACUSPANA							
NACAJUCA	27	23	0	23	14.333	0.000	14.333
PARAISO	1,569	1,286	2	1,288	1,235.120	3.535	1,238.656
TACOTALPA	588	466	0	466	375.178	0.000	375.178
TEAPA	244	187	0	187	227.846	0.000	227.846
TENOSIQUE							
TOTAL ESTATAL	29,839	23,299	17	23,316	27,363.743	79.397	27,443.140

Fuente: Levantamiento del Padrón del cultivo de Cacao, oficina estatal de información para el Desarrollo Sustentable, Tabasco 2020.

El Subsecretario refiere que a veces los productores se desesperan por las condiciones tanto naturales como económicas, pues los procedimientos de apoyo en ocasiones son tardados y no se ha logrado mejorar o sistematizar ciertos procesos del cacao.

El cultivo del cacao no es fácil, es necesario cuidar las distancias, desde la floración, la baba, la mazorca y la cosecha; existía una Unión Nacional de Productores de Cacao, pues esa situación se politizó sobre todo por la situación de los apoyos y créditos, donde los apoyos y garantías de lo que se habían dado no se recuperaban.

Actualmente se tiene el informe de 8 productores de la zona, que se reúnen y hacen acopios de sus productos con productos de compra y así tener una trazabilidad que se pueda formalizar, desafortunadamente el proceso es muy lento, lo cual eso desespera y a su vez lo complica, ya que en ocasiones se tardan más de 6 meses en llegarles el pago. Lo que se está haciendo ahora es subsidiar dos pesos por cada kilo en baba, como apoyo directo a la productividad, donde lo anterior generó una baja.

Hay una gran producción en África en este momento, pero en años posteriores, estará demasiado trabajada esa tierra y eso no es bueno, aunque pueda fortalecer el costo en el caso de México en unos años más para dar seguimiento a este sector y

decirle al productor que con lo que se produzcas como créditos con firme y financiación de desarrollo que es un apoyo, aunque no sea mucho es parte de lo que se está haciendo.

Hay ciertos grupos productivos en el estado que van caminando solos como donde se reforesta y donde se siembra también cañas, cítricas plantaciones forestales, se han estado repoblando con árboles de diferentes especies, es complicado ellos van solo buscando una oportunidad de negocio.

Y en cuanto a su vinculación con el sector turístico, se realiza de manera local en forma continua, puesto que para la Secretaría de Turismo ha sido un tema difícil, por la situación de la pandemia, sin embargo, aun haciendo uso de las tecnologías se promueven estos cultivo, de hecho se tiene un día nacional del cacao y el chocolate que es el 02 de septiembre donde se promueven las acciones y participaciones de los actores a través de foros o eventos para promocionar el entorno sociocultural de la región.

Hay familias que van de fin de semana, por ejemplo, a la Hacienda La Luz, en donde es llegar a ella. Esto ha generado mucho interés de extranjeros y gente del norte del país que va a conocer las haciendas que quieren pasear y desarrollar la experiencia de un fin de semana, poder ofrecer al que viene en el primer día un paseo en la Hacienda, luego como cosecha como se corta la mazorca, el día siguiente el proceso de fermentación, en el tercer día es la elaboración de chocolate con lo mismo que se cosecha; esa experiencia cada vez se está queriendo hacer más continua.

Cabe mencionar que en este estado se produce el cacao Grijalva, que es un fruto de color amarillo y de acuerdo a sus características le otorga una identidad especial, donde el cual es apreciado a nivel internacional y ha logrado la denominación de origen a partir del 29 de agosto de 2016 en el Diario Oficial de la Federación, así como el registro internacional de la denominación Cacao Grijalva otorgada por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) el 19 de enero de 2017.

En el caso de Comalcalco otros lugares para visitar aunados al cacao, es la comida Chontal y el turismo religioso; en la Hacienda de la Luz se realizan procesos de elaboración de chocolate artesanal y en polvo; otro lugar que visitar es la Finca Cholula donde se hacen recorridos en las plantaciones para dar a conocer la variedad de las mazorcas que ahí se cultivan además de realizar actividades de agricultura orgánica, ecología y ecoturismo entre otras acciones; el proceso de cosecha y manejo de post-cosecha de fermentación del cacao, se considera un ritual y eso es algo significativo no solo en la región, sino al exterior.

El cacao es un cultivo muy especial y pasa por un complejo proceso de comercialización que arranca desde cómo se realiza la obtención del grano en las fincas

de los productores y como es que termina en el mercado interno o externo ya elaborado, semielaborado y/o materia prima. Mientras más densa es la red de intermediarios, más se comprometerá el precio que recibe el productor; es por ello que, a nivel de los países productores, la cadena está conformada por varios actores: las unidades de producción (unión de asociados o no), los intermediarios, la industria casera, la industria de elaborados y los exportadores de cacao en grano. El cacao se ha comercializado históricamente como materia prima, con muy poco valor agregado y los únicos procesos que recibe el grano de cacao, luego de cosechado, es el secado y el fermentado. Esos procesos de post-cosecha muchas veces son aplicados de manera ineficiente lo que repercute en los precios de comercialización; puesto que poca de la producción se destina para la obtención de semielaborados, como la manteca, el licor de cacao, la pasta de cacao, o elaborados como el chocolate, lo que les afecta en la economía.

En el caso de Oaxaca se contactó a un productor y un comercializador en la zona de Pochutla, quien en la primera parte realiza la siembra del cacao con muy pocos apoyos del Gobierno porque es demasiada tramitología para recibir el recurso, y es necesario estar en el campo para hacer una revisión constante del cultivo, observar en ocasiones esto no resulta tan redituable, siendo necesario hacer de forma adecuada la fermentación del propio cultivo y que posteriormente en la comercialización a veces no es valorada en sus costos.

Sin embargo se vinculan con algunos transformadores del cultivo que lo hacen de forma artesanal tradicional, y estos a su vez lo venden al consumidor, en ocasiones si no logran obtener el producto para la venta, se trasladan a algunas zonas de Tabasco o Chiapas para producir el chocolate, por lo cual se incrementa el costo del propio producto, y la promoción del mismo, la han realizado solo a través de páginas de Facebook, redes sociales o en agencias de viajes cuando los visitantes ya sea nacionales o extranjeros, llegan a los establecimientos por curiosidad y como un atractivo el proceso de transformación del cacao y estos a su vez lo recomiendan pasando la voz; comparten tanto el productor como el comercializador que una de las problemáticas que han tenido es el registro de la marca del producto y esto afecta a promoción.

Por otro lado, es necesario dar seguimiento en este estado que acciones ejerce el gobierno a través de la Secretaría de Desarrollo, para conocer más sobre el encadenamiento productivo del cacao, así como en el estado de Veracruz y Chiapas.

Cuando no se realizan los procesos correctamente, las desventajas de la industrialización del cacao es la desnaturalización del producto, mismo que se lanza al mercado con un bajo o nulo contenido nutricional, esto debido a la alteración de la

materia prima con fórmulas a base de grasas vegetales, colorantes y saborizantes artificiales, así una barra de chocolate comercial puede contar con solo un 25-35% de pasta de cacao, mientras que las barras de chocolate semiamargo, pues puede variar entre un 45 hasta un 99% en tanto que las barras de chocolate blanco solo contienen manteca de cacao, leche y azúcar.(CEDRSSA, 2020)

Puesto que las exportaciones de cacao son mínimas, se estima entre 621 toneladas de las cuales el 79% (1) se destinan a Bélgica, y a Norteamérica a empresas de chocolate gourmet que buscan el cacao mexicano por su fino aroma que lo hace diferente a otros. México tiene un déficit de producción y consumo de cacao por lo que, para satisfacer la demanda interna se importa cacao de Ecuador el Costa de Marfil y de República Dominicana, Colombia y Ghana. (Gutiérrez V 2021).

Al industrializar el cacao adquiere un valor agregado que difícilmente podría obtener en los países en los que se cosecha, ya que se opta por otro tipo de manufactura, sin embargo, se ha menospreciado por las grandes industrias al catalogarlo como una opción menos rentable, es decir, a la elaboración de chocolate artesanal.

Es necesario entender que si hay una participación colaborativa entre los actores participantes en el desarrollo del cultivo desde el producto, comercializador, instituciones de gobierno, así como la academia pero falta aún más el que se articulen y trabajen de manera colaborativa todos los actores para contribuir y fortalecer este sector tan importante y definir los criterios de priorización de las cadenas a profundizar para generar los encadenamientos productivos que fortalezcan los mercados y minimizar la intermediación; así como, apoyar a la vocación agroecológica y sostenibilidad ambiental para la adaptabilidad de los cultivos y su propia producción.

CONCLUSIONES

A pesar de las limitaciones en el contacto con los actores participantes del sector del cultivo del cacao en algunos de los estados, es importante generar un directorio del sector y dar seguimiento para en un segundo momento realizar una visita de campo y conocer de viva voz a través del dialogo como se encuentra la situación actual y más aun con las restricciones de la pandemia COVID 19, en desarrollo de la cadena productiva del cacao.

Asimismo, se puede concluir que es necesario que se establezcan políticas públicas por parte del sector gubernamental y que los lineamientos, así como programas de apoyo a los productores tengan claridad en los requerimientos y sean sistematizados para que el productor recobre confianza y no cambie la siembra de cultivos, sino que se dé seguimiento al cacao. Asimismo, que los esquemas de apoyo

y financiamiento para la comercialización sean rentables en el producto y que se les brinde capacitación constante a los productores.

Promover la operación de esquemas asociativos a través de cooperativas en el sector y una generación adecuada de la cadena productiva del cacao, para trabajar en conjunto tanto las Secretarías de Desarrollo Económico y de Turismo para promocionar el sector, la academia, empresarios en todos los niveles, productores e instancias de apoyo para que esto sea un aporte al crecimiento económico y social de las entidades federativas.

Bibliografía

- Camacho Gómez, Manuela; Suárez Jiménez, Rosario del Carmen y Juárez Domínguez, Aldo Alexis (2018): *RUTA GASTRONÓMICA DEL CACAO AL CHOCOLATE EN COMACALCO, TABASCO, MÉXICO: ANTE NUEVOS ESCENARIOS MUNDIALES*. In: DESARROLLO REGIONAL SUSTENTABLE Y TURISMO. Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C, Coeditores, México. ISBN UNAM: 978-607-02-9999-5, AMECIDER: 978-607-96649-6-1 <https://ru.iiec.unam.mx/3814/>
- CEDRSSA. CÁMARA DE DIPUTADOS. (2020, febrero 07). *Industria del Cacao en Mexico*. Inforural. <https://www.inforural.com.mx/industria-del-cacao-en-mexico/>
- Conoce Hidroponia. (2018, Marzo 8). *PRODUCCIÓN DE CACAO EN MÉXICO - Hydroenvironment*. hidroponia.mx. <https://hidroponia.mx/produccion-de-cacao-en-mexico/>
- Gutierrez, V. (2023, febrero 10). *Tabasco, líder en producción de cacao*. Novedades de Tabasco. <https://novedadesdetabasco.com.mx/2023/02/10/tabasco-lider-en-produccion-de-cacao/>
- Informe de Finanzas del 1er Trimestre 2021, Tabasco. Observatorio del Cacao fino y de Aroma, , Boletín No. 8 Enero 2020, Banco de Desarrollo de América Latina
- Plan Estatal de Desarrollo de Tabasco 2019-2024, Gobierno del Estado de Tabasco <https://tabasco.gob.mx/plan-estatal-de-desarrollo-2019-2024>
- Machorro, J. C. (2021, febrero 22). *México deficitario en un 80% de cacao*. Periodismo y Ambiente. <https://www.periodismoyambiente.com.mx/2021/02/22/mexico-deficitario-en-un-80-de-cacao/>
- Ornelas Ruiz, P., Díaz Rodríguez, J. A., Guerrero Peña, E., Tenorio Sandoval, J. G., Saavedra Granja, L. C., Ruiz Arias, A. I., Ramírez Guzmán, J., & Romero Calderón, F. (2020). *At-*

las Agroalimentario 2020 (2020th ed.). SIAP. https://nube.siap.gob.mx/gobmx_publicaciones_siap/pag/2020/Atlas-Agroalimentario-2020

Plan Estatal de Desarrollo de Tabasco 2019-2024, Gobierno del Estado de Tabasco. Reporte La producción y el comercio del cacao y principales derivados en México (2020) CEDRSSA, Cámara de Diputados LXIV Legislatura http://intra.cedrssa.gob.mx/post_industria_del_-n-cacao_en_mn-xico-n.htm Blog de opinión 24 de enero del 2020

Ruta Gastronómica del Cacao al Chocolate en Comalcalco, Tabasco, México ante Nuevos Escenarios Mundiales. (2018). In *Desarrollo Regional Sustentable y Turismo* (Vol. II, pp. 928-942). UNAM. <https://ru.iiec.unam.mx/3814/1/240-Camacho-Su%C3%A1lrez-Ju%C3%A1lrez.pdf>

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), Panorama Agroalimentario 2020, Edición 2020 <https://www.yumpu.com/es/document/read/65879678/atlas-agroalimentario-2020>

Terrazas, V. (2021, enero 31). *México importa 80% del cacao que consume la industria*. La verdad de Tamaulipas. <https://laverdad.com.mx/2021/01/mexico-importa-80-del-cacao-que-consume-la-industria/>

Torres Lopez, Y. (2018, abril 20). *El cacao en Mexico*. CIATEJ. <https://ciatej.mx/el-ciatej/comunicacion/Noticias/El-cacao-en-Mexico/61>

Vicente Gutiérrez Cacep, empresario, El empresario Vicente Gutiérrez Cacep, ex presidente del Comité Sistema Producto Cacao Nacional y propietario de la industria Chocolates Cacep, <https://www.youtube.com/watch?v=yUJD2MGBq9Y>

Capítulo 3

Resultados del estudio comparativo de las condiciones de planeación estratégica y gestión de la calidad para las empresas del sector acuícola de trucha en México y Colombia con orientación a la exportación

María Alejandra Mejía Acevedo
Universidad de Guadalajara

Resumen

La industria de la acuicultura a nivel mundial representa un papel muy importante para la economía de algunos países, es así, como de acuerdo con (FAO, 2020) hay una estimación de que la producción mundial de pescado ha alcanzado unos 179 millones de toneladas en 2018, por otro lado, también se menciona que la producción acuícola mundial fue de 114,5 millones de toneladas.

Este proyecto se presenta como resultado de un trabajo de titulación en la Maestría en Administración de Negocios de la Universidad de Guadalajara México enfocado en el estudio comparativo de las condiciones de planeación estratégica y gestión de la calidad para las empresas del sector acuícola de trucha en México y Colombia con orientación a la exportación. Es el resultado de la aplicación del instrumento y análisis de los datos recolectados.

El enfoque es de tipo cualitativo, teniendo en cuenta, que la investigación se enfoca en una descripción detallada de eventos, situaciones, comportamientos observados, entre otros, los cuales deben ser analizados. Por otro lado, el tipo de muestreo implementado fue de conveniencia, puesto que, el objetivo fue obtener muestras representativas que cumplieran con las características del estudio comparativo.

Palabras clave: *Planeación estratégica, gestión de la calidad, acuicultura de trucha, sector primario.*

Abstract

The aquaculture industry globally represents a very important role for the economy of some countries, it is so, as according to there is an estimate that world fish production has reached about 179 million tons in 2018, on the other hand, it is also mentioned that world aquaculture production was 114.5 million tons. (FAO, 2020)

This project is presented as a result of a degree work of the master's in business administration of the University of Guadalajara Mexico focused on the comparative study of the strategic planning conditions and quality management for the companies in the trout aquaculture sector in Mexico and Colombia with an export orientation. Is the result of the application of the instruments and the analysis of the recollected dates.

The approach is qualitative, considering that qualitative research focuses on a detailed description of events, situations, observed behaviors, among others, which must be analyzed. On the other hand, the type of sampling implemented was of convenience, since the objective was to obtain representative samples that met the characteristics of comparative study.

Keywords: *Strategic planning, quality management, trout aquaculture, primary sector.*

INTRODUCCIÓN

La pandemia por COVID- 19 ha generado la necesidad en todas las organizaciones del mundo de crear estrategias para reinventarse, es así, como el principal factor determinante fue actualizar el análisis de contexto, donde de acuerdo a esa “nueva normalidad”, algunas empresas tuvieron la penuria de cesar de manera definitiva sus actividades, así como otras cambiar su metodología del ofrecimiento de sus productos y servicios, fue como se vio la necesidad de implementar el trabajo desde casa o generar presencialidad controlada con estrictos protocolos de bioseguridad.

Dado este escenario es de suma importancia contar con una adecuada planeación estratégica, donde se haga un análisis adecuado de los factores que pueden afectar el contexto de la operación de la empresa, así como generar estrategias a corto, mediano y largo plazo para orientar el crecimiento de las organizaciones y alcanzar la visión; en este mismo sentido es donde la gestión de la calidad desempeña un papel muy importante, pues su alineación con la planeación estratégica es vital para la efectividad de las organizaciones, resaltando que el enfoque principal de la gestión de la calidad es el enfoque a procesos y satisfacción de las partes interesadas.

En este sentido, se identifica que el sector primario es uno de los sectores que no cuentan con una adecuada implementación de planeación estratégica, por ello, no se han aprovechado oportunidades de crecimiento, a través de la certificación de

sistemas de gestión de la calidad, que le permita cumplir con requisitos exigidos por prospectos clientes con un enfoque a la exportación.

Se considera que este sector en su mayoría la planta directiva está conformado de personas con formación académica básica en algunos casos solo se ha alcanzado a culminar una licenciatura, por lo cual su administración se ha realizado desde un enfoque empírico que en su mayoría se centran en el área de producción y no de estrategia. Es de suma importancia que las empresas del sector primario, en este caso en particular en el sector acuícola implementen modelos de planeación estratégica y gestión de la calidad, pues, esto permitirá delimitar el rumbo de las empresas, definir estrategias para alcanzar objetivos claros, medibles y aprovechar las oportunidades brindadas por el entorno, como lo es el enfoque a la exportación, así como garantizar un posicionamiento en el mercado y crecimiento exponencial, situación que también permitirá obtener reconocimientos y certificaciones a nivel local, regional, nacional e internacional.

En el desarrollo de los próximos 50 años, se prevé que la acuicultura será la ciencia que le daría un giro a la actividad de cazadores y recolectores a pastores marinos, evento que también se presentó hace diez mil años, donde se dio lugar a que la innovación de la ciencia y la tecnología cambió a los ancestros de cazadores y recolectores a agricultores y pastores. Esto lo afirmo Peter Drucker imponente economista del siglo XX. (Drucker 1999, Choco, 2017 en Chumbe, 2017).

La citada investigación enmarcada desde la estrategia y la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad bajo la NTC ISO 9001:2015 en el sector primario, que cobra validez en la medida que responde a los actuales retos del mundo y de las mismas necesidades competitivas en las organizaciones.

A lo largo de la experiencia en la implementación de Sistemas de Gestión y definición de estrategias en las organizaciones que se ha trabajado e identificado que el pilar fundamental de las organizaciones son su horizonte, su visión a donde quieren llegar, de manera que a medida que logre esto la organización permite prevalecer la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, el cumplimiento a normativas legales internas y externas y el aumento en la competitividad; es allí donde encuentro la importancia de la integración del Sistema de Gestión de la Calidad con la estrategia de las organizaciones; cuyo enfoque es la mejora continua y la satisfacción del cliente, para lo cual existe el estándar ISO 9001:2015.

Son exigencias permanentes para las organizaciones a lo largo del tiempo, desarrollar estrategias para estar a la vanguardia del mundo cambiante, sin embargo, muchas veces sin el entendimiento de lo que sucede en el contexto de las organizaciones, se pasa por alto entender la satisfacción de las partes interesadas y la calidad

como elementos claves para la competitividad y la efectividad del desempeño de la estrategia; las prácticas por parte de los colaboradores es básica para que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones, además de que los directivos identifiquen claramente la necesidad de realizar cambios en la empresa y proponer áreas de mejora y el encaminamiento de las estrategias aplicadas para el logro de sus objetivos.

En otras organizaciones los Sistemas de Gestión de la Calidad se han visto como elementos operativos y no se ha identificado ese valor como decisión y herramienta transcendental que, al alinearlo a la estrategia de la organización, se podría obtener una mayor garantía en la efectividad de la misma, como en el aumento de la competitividad, el ofrecimiento de productos, servicios de calidad y la satisfacción de las partes interesadas “*stakeholders*”.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La acuicultura y la pesca son catalogadas como actividades del sector primario que tienen un nivel de importancia notable para el beneficio mundial. Cabe resaltar que, en los últimos cincuenta (50) años se ha presentado un crecimiento relevante en el suministro mundial de productos pesqueros que son destinados para el consumo humano, situación que ha superado el crecimiento mundial; así mismo, este sector proporciona medios de ingresos a una parte considerable de la población (Lindon, 2014).

Como lo dice (Pulido, 2014), un aspecto fundamental en una organización es decidir qué y cómo se va a medir su salud o desempeño, la efectividad de su estrategia y la satisfacción de las partes interesadas, también el autor (Pulido, 2014) menciona, que la elección de lo que un negocio o un área mide y analiza, comunica valor, encauza el pensamiento de los empleados y fija las prioridades. Las medidas son un medio sistemático para convertir las ideas en acción. En la búsqueda de mejorar la competitividad de una organización, es necesario medir lo que es importante y clave en los procesos, en la gente y en los resultados que se quieren mejorar.

Por lo tanto, la implementación un Sistema de Gestión de la Calidad, para la efectividad de la planeación estratégica de las organizaciones, permite orientar la estrategia para que una exista una alineación de esta; con los objetivos básicos de la organización y el ofrecimiento de productos y servicios de calidad, la satisfacción de las partes interesadas internas y externas, la medición de la gestión, el cumplimiento de la normativa legal interna y externa, la salud y bienestar de los colaboradores, la estandarización de procesos que generen valor, la mejora continua, la motivación de

los colaboradores y el camino para el reconocimiento y aumento de competitividad a través de la certificación por los entes reconocidos a sus sistemas de gestión, de manera que sea una cultura organizacional el cumplimiento a la estrategia.

Tal como lo manifiesta (Sarmiento del Valle, 2003), la esencia de la formulación de una estrategia consiste en relacionar a una empresa con el medio con el cual interactúa; de ahí que las estrategias sean diversas y dependan de las características de la organización, el comportamiento del mercado, los consumidores, las empresas competidoras, entre otros factores”, para lo cual cobra valor, la importancia de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, el cual inician partiendo de un análisis de contexto, y de allí se desprenden las estrategias a implementar para abordar este análisis en las organizaciones. Así mismo, como realiza hincapié (Sarmiento del Valle, 2003) cada día es más claro que la riqueza se genera a partir de intangibles como el conocimiento y la información; y de ellos se derivan aspectos como: liderazgo, mejora de la calidad y la productividad, conocimiento del cliente (atención, nichos de mercado), logística (flujos de mercancías, energía e información), alianzas entre empresas, distribución de productos y nuevas formas de hacerlos llegar a los clientes, así como innovación, investigación y desarrollo. Es allí, donde los elementos claves, se encuentran al interior de la gestión de la organización, a través de la implementación de mencionados sistemas, quienes gracias a la estructura de alto nivel, permiten partir de un análisis de contexto, como lo mencioné, alineación con la estratégica, definición de estrategias y políticas, asignación de recursos, involucramiento de la alta dirección, planificación de las actividades, identificación y gestión de riesgos, asignación de recursos y responsables, implementación de herramientas para el seguimiento, medición y mejora continua.

En la actualidad, la acuicultura es una manera de producción, lo que ha permitido convertirse en un sector prioritario para el suministro de alimentación. De acuerdo con la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO) desde finales de los años 80 la pesca de captura ha venido disminuyendo, según Gonzales (2013) en (Candelaria, 2017) aproximadamente el 47% de los bancos marinos están sobreexplotados, donde se prevé que al 2030 la actividad de extracción pesquera cesará.

Por otro lado, el líder en producción acuícola a nivel mundial es China, otros son Ecuador, Chile, Brasil México y Colombia que se ubican como los principales productores en América; de este modo la producción pesquera mundial se elevó por parte de la acuicultura, el cual ha presentado un ritmo más rápido de crecimiento en comparación de otro sector de la producción mundial de origen animal. (Candelaria, 2017)

México, se proyecta a nivel mundial como potencia en la actividad de producción acuícola, puesto que de acuerdo con (Candelaria, 2017) en los últimos años la tasa media de crecimiento ha sido el 15% anual, destacando para el año 2016 un punto elevado de 337 mil toneladas en la producción por acuicultura lo que representa el 22% en la actividad pesquera del país; el sector de pesca y acuicultura en México, está representado por un total de 20,407 unidades económicas de un total de 4, 230,745, lo que representa una participación del 0.0568 % de acuerdo a datos del (INEGI 2014). Según el Sistema de Cuentas Nacionales, las actividades relacionadas con la agricultura, la ganadería, la silvicultura y la pesca, representaban 4.11%, del total del producto interno bruto PIB en 1993.

Cabe mencionar que de acuerdo con lo planteado por la autora (Candelaria, 2017), la acuicultura en la producción pesquera representa aproximadamente el 16% de la producción nacional, así mismo, sorprendentemente se ha presentado un crecimiento aproximado del 3.44% en los últimos 10 años; sin embargo es de vital importancia emprender acciones para consolidar esta actividad con especial énfasis a incrementar la eficiencia productiva, aumentar la rentabilidad, diversificar las diferentes líneas de producción, intensificar la innovación.

La problemática de la producción pesquera y acuícola de México se encuentra asociada principalmente a las deficiencias estructurales, limitaciones organizacionales, así como, las posibilidades de crecimiento organizacional, capacitaciones en el sector y mejora en el marco de la concepción del desarrollo sustentable en el mediano y largo plazo. (Organización de las naciones unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2021).

Paralelamente en Colombia, la acuicultura de agua dulce tuvo sus inicios a finales de los años 30, dada su con la introducción de la trucha arco iris (*Oncorhynchus mykiss*), cuyo objetivo fue el de repoblamiento en aguas de uso público para la pesca deportiva. Los principales departamentos en donde se produce son Antioquia, Boyacá y Cundinamarca; estas representan el 78% de la producción en el año 1999; en la actualidad la producción se ha extendido a Cauca, Huila, Nariño, Santander, Norte de Santander, Quindío, entre otros. (Organización de las naciones unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2021).

Teniendo en cuenta lo expuesto, se pretende solventar con este trabajo es la falta de modelos de planeación estratégica y Sistema de Gestión de la Calidad para las empresas del sector acuícola en México y Colombia, así mismo la imposibilidad de lograr la exportación por no contar con certificaciones de calidad solicitadas por los diferentes entes.

Es así, como el diseño de un modelo de planeación estratégica y Sistema de

Gestión de la Calidad, puede permitir orientar el logro de objetivos de las organizaciones, así como, las diferentes definiciones estratégicas, su filosofía entre otros, en la industria acuícola del sector primario donde no se ha desarrollado este tipo de actividades, es importante centrar especialmente su atención en la producción; es de anotar que en la actualidad muchas empresas exigen como requisito para las respectivas negociaciones el contar con certificaciones de calidad bajo varios estándares, en este caso el del ISO 9001:2015, así mismo, algunas empresas quieren exportar sus productos y por no contar con un modelo de planeación y de Sistemas de Gestión de la Calidad que les permita obtener la certificación, no pueden orientar sus actividades con el fin de lograr la exportación, es ahí como la mencionada norma, es uno de los focos centrales que se desarrollan en la planeación estratégica, por lo cual se vuelve fundamental la generación de está en las empresas del sector primario, especialmente en el sector acuícola.

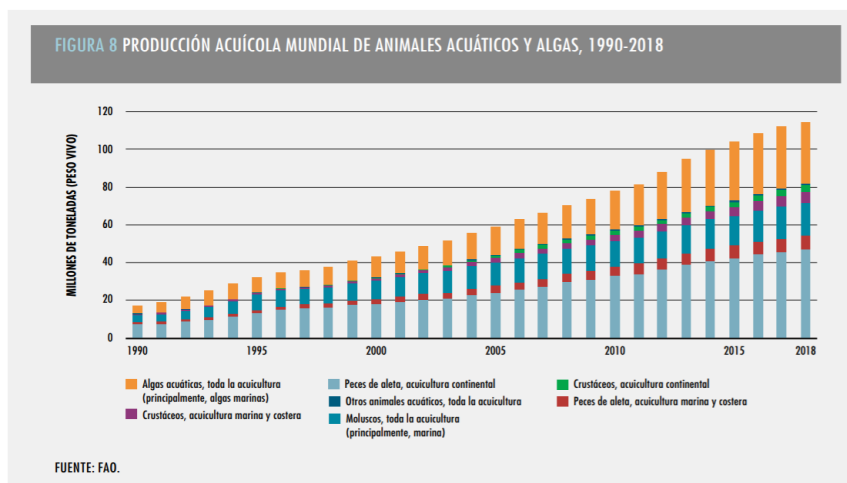
MARCO TEÓRICO

En la actualidad, los agro negocios se han convertido en un pilar fundamental en la economía, lo que representa un 50% del comercio global, por lo que se puede establecer como un conductor de desarrollo económico (Martínez, 2013).

La industria de la acuicultura a nivel mundial representa un papel muy importante para la economía de algunos países, es así, como de acuerdo con (FAO, 2020) hay una estimación de que la producción mundial de pescado ha alcanzado unos 179 millones de toneladas en 2018, por otro lado, también se menciona que la producción acuícola mundial fue de 114,5 millones de toneladas. De esta manera, destaca el autor que la producción acuícola mundial ha estado liderada por Asia con una participación del 89% aproximadamente en los últimos 20 años.

Una de las áreas donde más potencial se prevé dentro de la acuicultura es en la producción trucha tal como lo menciona (FAO, 2020), se predice que para el año 2030 alrededor del 62% de la producción acuícola estará integrada por las especies de agua dulce y de alto valor como el salmón, el langostino y la trucha.

Gráfico 1 Producción acuícola mundial de animales acuáticos y algas, 1990-2018

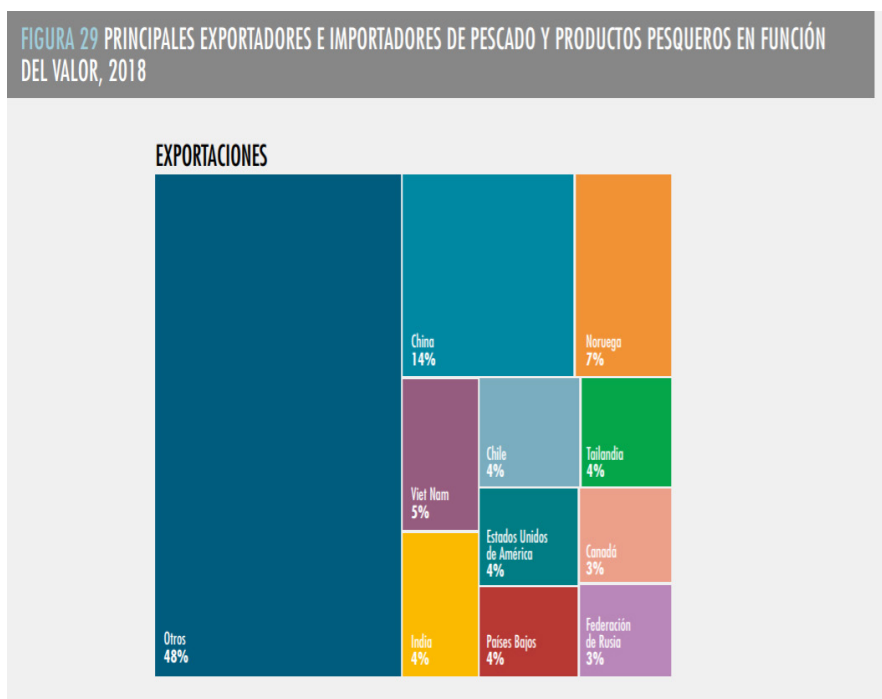


Fuente: FAO

Así mismo, en concordancia con el autor la producción acuícola creció en promedio un 5,3% en el periodo 2001-2018, cifra que se prevé siga aumentando en el largo plazo; en correspondencia con lo anterior se puede establecer que la acuicultura ha incrementado la disponibilidad de pescado a regiones que tendrían un acceso limitado o nulo a las especies cultivadas. En ese orden de ideas el autor menciona que para el 2030 se pronostica un aumento del 32% (109 millones de toneladas) en la producción acuícola respecto a 2018 (26 millones de toneladas). Por sobre todo el autor señala que, en 2030, la mayor parte de la producción acuícola mundial la comprenderán especies de mayor valor como la trucha, el salmón y el camarón, los cuales se prevé siga en crecimiento.

Por otro lado, de acuerdo con (FAO, 2020) menciona que alrededor del 36% de la producción pesquera total se exportará en 2030.

Figura 1 principales exportadores e importadores de pescado y productos pesqueros en función del valor, 2018

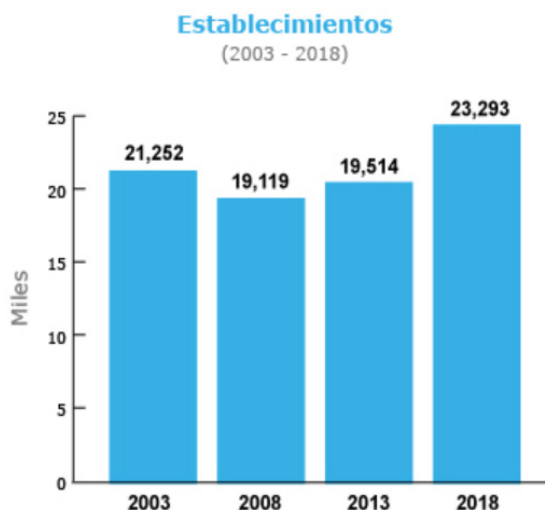


Fuente: FAO

Teniendo en cuenta lo anterior se evidencia una gran oportunidad de penetrar en el mercado de la exportación para lo cual es de suma importancia contar con la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015, el cual será un factor diferencial y que representará una ventaja competitiva.

Por lo tanto, partiendo de lo general a lo particular, se puede mencionar que en México, de acuerdo con lo mencionado por (Cuéntame de México INEGI, 2018) para el 2018 existían 23,293 establecimientos dedicados a las actividades pesqueras y acuícolas con 213,246 personas que trabajaban en esta actividad, situación que los lleva a ocupar el séptimo lugar en los sectores principales de la economía del país. Así mismo, menciona el autor un incremento de participación de este sector en un periodo de 2003 a 2018.

Gráfico 2 establecimientos dedicados a la pesca y acuicultura



Fuente: INEGI 2018. Censos Económicos

Por su parte, en Colombia según el (DANE, 2021), el agro se consideró como el sector que más creció en el año 2020, pues su crecimiento fue de un 2,8% a pesar de la pandemia por COVID-19. Así mismo, establece que en el Producto Interno Bruto (PIB), la subcategoría de pesca y acuicultura tuvo un crecimiento del 22,1%, que de acuerdo con los datos allí analizados se pudo concluir que, se registraron récord en el aumento de la exportación en el sector piscícola, la cual estuvo por encima de 12.000 toneladas.

De igual forma en Colombia, de acuerdo con (FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2019), en el año 2017 la producción pesquera fue de 187,500 toneladas, de las cuales la acuicultura representa el 53%, por otro lado, de acuerdo con el autor se considera que alrededor de 581,416 se dedican a la pesca y se estimaron que 105, 234 a la acuicultura. Por otra parte, el autor menciona que las principales especies acuícolas en Colombia son la tilapia, el camarón marino, la trucha y algunas especies amazónicas (cachama, bocachico, dorada y surubí). En Colombia se encuentra el cultivo de truchas, el cual se encarga de su producción para la posterior comercialización.

Cabe resaltar, que dichas empresas pueden dedicarse a la exportación en diferentes mercados, por lo que es necesario alinear su rendimiento y cumplir con sus proyecciones, requisitos legales, entre otros, en consecuencia, es necesario la imple-

mentación de un modelo de planeación estratégica y dar cumplimiento a normativa e implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, los cuales son requisito para poder enfocarse a la exportación, tal es el caso de la ISO 9001:2015.

MARCO CONCEPTUAL

Empresas PYMES: Conforme a lo expuesto por (Hernández, 2021) las pequeñas y medianas empresas son aquellas que pueden tener entre 1 y 250 empleados, así mismo, que generan unos ingresos de 4 hasta 250 millones de pesos mexicanos.

Sector acuicultura: De acuerdo con lo que establece (FAO , 2003) el sector acuícola es el encargado de la cría de organismos acuáticos, comprendido por peces, moluscos, crustáceos y plantas, los cuales suponen de la intervención humana para que se incremente su producción.

Acuicultura trucha: Es una de las ramas de la acuicultura dedicada que de acuerdo con (RAE Real Academia Española, 2021) es un pez teleosteo de agua dulce, que pertenece a la familia de los salmónidos, el cual puede medir hasta 80 cm de longitud y puede contener variaciones en su estructura física. De acuerdo con lo planteado por la autora (Candelaria, 2017), la acuicultura en la producción pesquera representa aproximadamente el 16% de la producción nacional, así mismo, sorprendentemente se ha presentado un crecimiento aproximado del 3.44% en los últimos 10 años.

Exportación: De acuerdo como lo establece el autor (Malca, Peña, & Acedo, 2020), se puede definir este término como el conjunto de características que engloban la movilidad comercial, la información, la educación y la formación, con el fin de llevar el producto o servicio a otros países de manera que pueda generar el crecimiento de la empresa y posicionamiento del país de origen de los mercados internacionales.

Planeación estratégica: Según Porter (2003) en (Martínez, 2013), la planeación estratégica se define como todo planteamiento que se resume, en conocer su contexto interno como externo, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, allí es donde radica la importancia del proceso de planeación estratégica; por otro lado Kaplan & Norton (2010) refiere que una de sus pro-

puestas principales es la creación e implementación del Balance Scorecard (Tablero de control) y el mapa estratégico de la empresa, pues de esta manera se logra ayudar a los directivos de la organización a medir su planeación estratégica y sistemas, teniendo en cuenta que afecta fuertemente al comportamiento de los gerentes y empleados. (Martínez, 2013).

La planeación estratégica en las organizaciones es parte fundamental para el éxito y crecimiento de éstas, misma que se encuentra desarrollada en tres niveles tal como lo establece Chiavenato, (2002) en Martínez (2013), los cuales son; planeación estratégica, táctica y operacional, Mercado, (2001) en Martínez (2013), también define esta misma clasificación. Es relevante mencionar que dentro de la planeación estratégica se debe tener en cuenta un punto muy importante, y es, definición de su misión, es decir, su razón de ser, hacia donde quiere llegar la organización tal cual como lo menciona Koontz y Weihrich (2005) en Martínez (2013) que la visión es la idealización del futuro para el cual se va a orientar la organización, con especial énfasis en la declaración de satisfacción de los clientes y/o partes interesadas, por otro lado Hernández y Pulido (2002) en Martínez (2013) menciona que los valores son aquellas convicciones que tienen las personas y que hacen parte de sus puntos de vista, lo bueno, malo, correcto, equivocado, etc.

Así mismo, los objetivos según (Mercado, 2000) en (Martínez, 2013), son los propósitos hacia los cuales se debe dirigir esfuerzos para obtener resultados, así como realizar una medición pertinente de los mismos.

En la actualidad los agro negocios se han convertido en un pilar fundamental en la economía, lo que representa un 50% del comercio global, por lo que se puede establecer como un conductor de desarrollo económico (Martínez, 2013). Así las cosas, se destaca que en las organizaciones se deben contar con elementos claves, los cuales se definen como las personas, la estructura, la tecnología, el contexto interno y externo, los datos estadísticos e indicadores destacando este último, pues la alta dirección de las empresas debe hacer un análisis muy detallado para orientar la toma de decisiones de la organización, teniendo en cuenta el entorno, los recursos y la alineación estratégica.

En cualquier tipo de organización independiente de su giro económico donde se presenten gerentes que no cuentan con la información adecuada para tomar decisiones oportunas, no solo pondrá a su empresa en riesgo, sino que le significará una desventaja con relación a la competencia y en concordancia como lo menciona (Martínez, 2013) es fundamental aplicar un proceso coherente de planeación estratégica.

Sistema de Gestión de la Calidad: Tal cual como lo establece (Azizova & Nuriyev, 2020) se puede definir un Sistema de Gestión de la Calidad como un conjunto de estructura organizativa, que contiene procesos, recursos, responsabilidades para implementar la gestión de la calidad, el cual debe contener una política de calidad con sus respectivos objetivos; su orientación principal es el enfoque a procesos y la satisfacción de los stakeholders; una vez que se implemente el Sistema de Gestión de la Calidad se mantiene y mejora continuamente; para el establecimiento del mismo, se puede tomar como referencia el estándar internacional ISO 9001:2015.

Tal como lo manifiesta (Pulido, 2014) el modelo empresarial surgido en los últimos años necesita sistemas de gestión que permitan controlar de forma sistemática las actividades y procesos de la empresa, con la participación e implicación de todos sus trabajadores, con el objetivo de lograr los resultados previstos. Existe una premisa, y es que en las empresas no basta con tener en cuenta únicamente parámetros económicos y de productividad, es de vital importancia considerar la satisfacción de las partes interesadas internas y externas, las exigencias en materia ambiental y de seguridad y salud en el trabajo, los cuales deben ocupar enfoques relevantes y de mejora continua.

De acuerdo con (Zinina, Sharopatova, & Olentsova, 2021) en la actualidad, en todos los sectores de la economía se debe incluir dentro de las actividades prioritarias, la gestión de la calidad, puesto que se puede identificar como cada día aumentan los diferentes valores agregados que incorpora cada empresa para mejorar su competitividad, a la par que la incorporación de la gestión de la calidad permite naturalmente la implementación de la mejora continua. Por otro lado, también destacan los autores que para establecer e implementar estos sistemas, se deben definir claramente elementos para evaluar su efectividad. Específicamente en el sector de la agricultura se puede lograr el cumplimiento de requisitos legales y normativos que no solo están en pro de la economía de un país y sus regulaciones, sino también en aprovechar oportunidades de poder exportar sus productos, cumpliendo con requisitos adicionales de otros países.

Uno de los estándares de Sistemas de Gestión de la Calidad, conocidos a nivel mundial es la ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”; la cual se divide en diez (10) numerales, de estos siete (07) son los que se implementan, y se deben adecuar a la razón social o giro de la empresa, puesto que estos estándares son globales para cualquier tipo de organización.

Objetivo General:

Determinar las condiciones de planeación estratégica y gestión de la calidad para las empresas del sector acuícola de trucha en México y Colombia con orientación a la exportación.

Objetivo Específico:

Determinar las características de la operación en lo correspondiente a la planeación estratégica y gestión de la calidad de las empresas del sector acuícola específicamente en el cultivo de la trucha en Toluca, **México y Boyacá**, Colombia con orientación a la exportación.

Pregunta de Investigación:

¿Cuáles son las características de planeación estratégica y gestión de la calidad en el sector primario específicamente en la acuicultura en el cultivo de truchas en Toluca, México y Laguna la Tota en Boyacá, Colombia?

Hipótesis.

Las características actuales de las empresas acuícolas en México y Colombia afectan la adecuada orientación de los productos acuícolas para su exportación, por lo que es importante definir los modelos de planeación estratégica y gestión de la calidad.

METODOLOGÍA

El enfoque de este proyecto es de tipo cualitativo, teniendo en cuenta que de acuerdo con la autora (McAleese, 2019) la investigación, se enfoca en una descripción detallada de eventos, situaciones, comportamientos observados, entre otros, los cuales deben ser analizados. Por otro lado, la autora menciona que las principales técnicas para la realización de investigación cualitativa pueden ser presentada a través de informes o imagen.

Es así como, el análisis de los datos de acuerdo con (Kalpokas & Radivojevic, 2021) es fundamental, pues es allí donde data la importancia de reflexionar de manera crítica sobre los diferentes datos cualitativos y los respectivos patrones, con el fin de explorar las direcciones del proyecto.

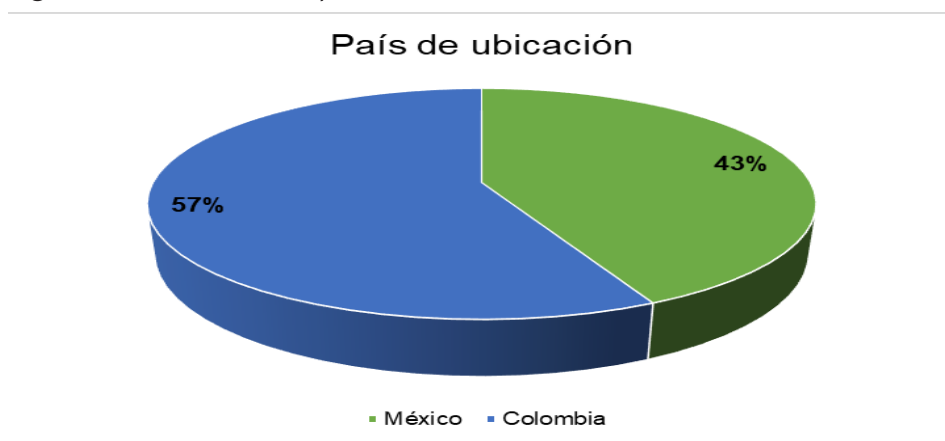
Lo anterior, teniendo en cuenta que este proyecto es de tipo cualitativo, la recolección de evidencias e información será a través de entrevistas, observación, informes, encuestas, focus group, entre otras; para realizar el análisis de casos y así recopilar, analizar e interpretar la información.

RESULTADOS

Al analizar el estado actual de las empresas que se dedican al cultivo de la trucha en Toluca, México y Boyacá, Colombia, se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas personalidades, encuestas, focus group y visitas de campo en ambos países; así como el seminario realizado en Colombia, “Seminario Internacional de la Piscicultura en el Lago de Tota” el cual contó con ponentes de los países pertenecientes a la Alianza Pacifico, en el cual se contó con asistentes presenciales y virtuales y que se describen a continuación: .

Sección 1: Antecedentes de la empresa.

Figura 2. *País ubicación empresas de la muestra*



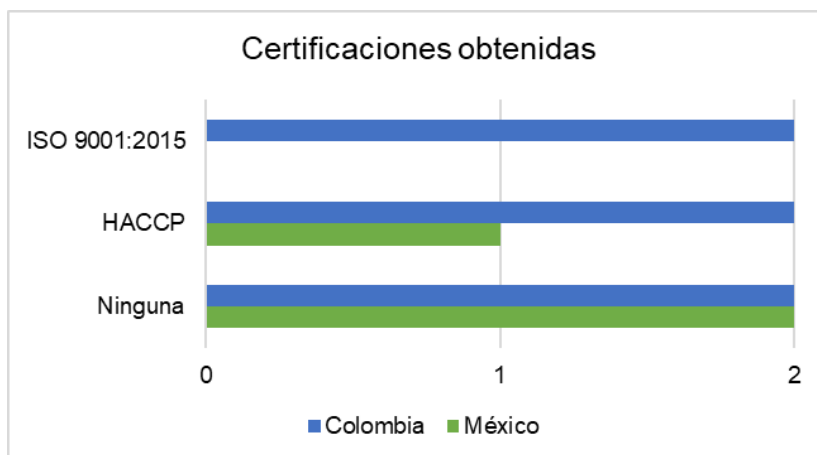
Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la figura 2 el 57% de la muestra correspondió a Colombia con 4 productores que participaron en la muestra, por su parte México con 3 productores, siendo 7 empresas las que se analizaron.

Sección 2: Producción, planeación estratégica, gestión de la calidad y exportación.

Pregunta nro. 11. ¿Identifique cuáles certificaciones nacionales e internacionales ha implementado o está implementando su empresa y explicar el porqué de ello?

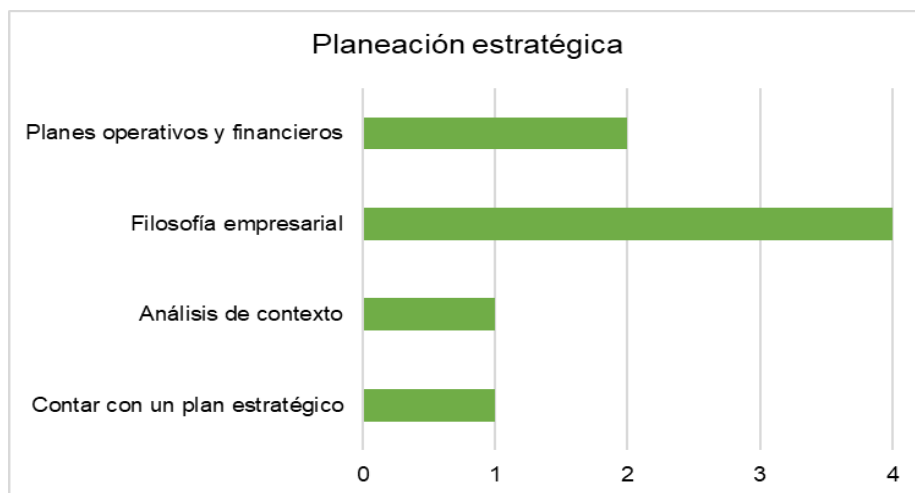
Figura 3. *Relación de certificaciones*



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la figura 3, se evidencia que 2 de las empresas entrevistadas cuentan o han contado con certificación ISO 9001:2015, cabe destacar que ambas empresas están ubicadas en Colombia. Así mismo se evidenció que 3 empresas cuentan con certificación HACCP la cual es el Sistema de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos (HACCP, por sus siglas en inglés “Hazard Análisis and Critical Control Points”) el cual permite identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos, 2 en Colombia y 1 en México, asimismo, 2 empresas en Colombia y 2 en México manifestaron no contar con ningún tipo de certificación en estos rubros.

Figura 4. *Actividades de planeación estratégica*

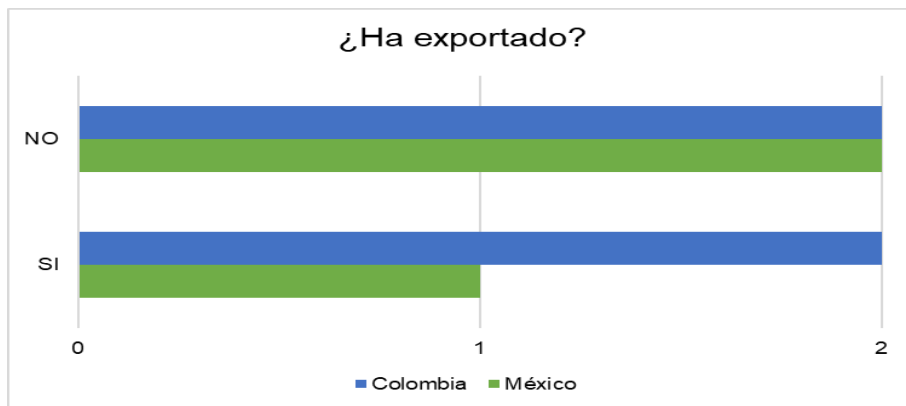


Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, de acuerdo con la figura 4 en lo que corresponde a planeación estratégica, se evidenció que solo 1 de las 7 empresas contaban con un plan estratégico estructurado, la cual corresponde a la empresa que cuenta con certificación ISO 9001:2015 en Colombia, del mismo modo, mencionada empresa fue la única que manifestó haber realizado un plan estratégico; por otro lado en lo correspondiente a la filosofía empresarial 4 de las 7 empresas contaban con la misma, sin embargo solo una contaba con todos los elementos de una filosofía empresarial, las demás contaban con uno o varios elementos tales como, misión y visión, sin embargo se identificaron áreas de mejora en cuanto a su estructuración; finalmente se evidenció que 2 de las 7 empresas contaban con planes operativos y financieros, las cuales tienen implementado el SGC, sin embargo, se evidenciaron debilidades en el seguimiento y medición de estos planes.

Pregunta. 37. ¿Ha exportado sus productos a otros países?

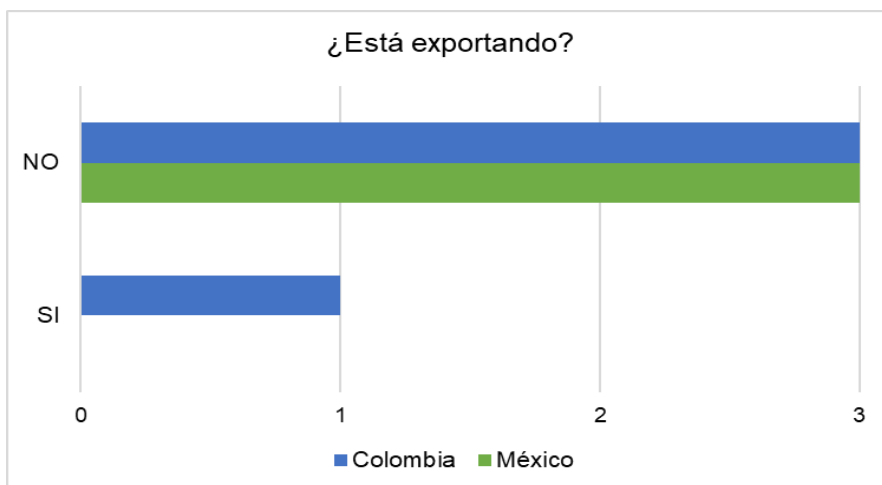
Figura 5. *¿Ha exportado?*



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la figura 5, se aseguró que, de la muestra de empresas de cada país en Colombia, 2 organizaciones han declarado que han exportado sus productos y en México solo una empresa, estas empresas manifestaron haber exportado hacia Estados Unidos, sin embargo, aquellas que no han exportado demostraron su interés y necesidad de realizarlo, pues al hacerlo los conllevaría a un crecimiento importante, así como reconocimiento empresarial.

Figura 6. *¿Está exportando?*



Fuente: elaboración propia.

Como se puede mostrar en la figura 6, en las empresas entrevistadas actualmente solo 1, está exportando, en este caso, dicho negocio se encuentra ubicada en Colombia y manifestó estar exportando sus productos a empresas de Estados Unidos, esto atribuye su éxito a que gracias a su organización interna en temas de administración y dirección estratégica, el mantenimiento de las certificaciones de calidad tales como ISO 9001:2015 y HACCP, entre otras acciones son las cuales contribuyen a dar una organización y orientación estratégica para lograr su crecimiento día a día, por lo que, han sido requeridas por los clientes; dicha empresa mencionó su aspiración de expandir su exportación hacia otros países.

Conclusiones

- Para concluir, se puede evidenciar que, la investigación demostró que las empresas Pymes realizan las actividades que pertenecen a una gestión estratégica de manera más o menos inconsciente. La implementación consciente de la gestión estratégica es más bien un fenómeno esporádico. Sin embargo, no es importante si las empresas saben que esta es la gestión estratégica.
- Considero que esta investigación, sirve como precedente a las pocas investigaciones que se han realizado al respecto, pues es evidente que el enfoque de exploración son las grandes empresas, evidenciando que, en estudios previos, el mayor porcentaje de empresas que conforma las economías de los países, son Pymes, de los diferentes sectores.
- Por otro lado, en lo que corresponde al instrumento aplicado, los productores de la Laguna La Tota, se evidenció que los principales procesos implementados en mencionadas empresas son los asociados a la producción, tales como cultivo, manejo del agua, almacenamiento, manejo y control de enfermedades y comercialización.
- Dentro de los procesos que desearían implementar los asociados a sus actividades de exportación, son marketing digital, uso de redes sociales, desarrollo turístico, monitoreo de recursos, manejo ambiental, mitigación de impactos, entrenamiento y capacitación, control de sanidad acuícola, entre otras. Como dato de interés se evidenció que la empresa Piscitota, cuenta con un Cuadro de Mando Integral “CMI” clásico.
- Por parte de las entidades de México se evidencio incongruencia en lo que corresponde a la caracterización de los productores acuícolas pues los censos de las entidades no concuerdan entre sí.

- En ambos países dichos entes, manifestaron la importancia que representan para la economía de cada país los productores, así como en el evento de lograr la exportación, lo que representaría una ventaja competitiva y de crecimiento para cada país.
- Existen similitudes entre las condiciones de planeación estratégica y gestión de la calidad para las empresas del sector acuícola de trucha en México y Colombia con orientación a la exportación.

REFERENCIAS

- Andreeva, T., Yashina, M., Yashin, N., Efremova, N., Chernyshova, T., & Hameed, K. (2021). The «New Format» Quality Management Systems at the Enterprises of the Russian Industry. *Quality Management*.
- Azizova, K., & Nuriyev, M. (2020). The main components of the implementation of the quality management system in textile enterprises. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*.
- Candelaria, B. M. (2017). Innovación en el sector acuícola. *Ra Ximhai*.
- Chumbe, R. E. (2017). Estrategia económica de las potencialidades de la acuicultura en la provincia de Jaén y San Ignacio - Cajamarca. *Biblioteca digital - Dirección de sistemas de informática y comunicación*.
- Cuéntame de México INEGI. (2018). Pesca y acuicultura. *INEGI*.
- DANE. (Febrero de 2021). *Agronegocios*. Obtenido de <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-pesca-y-la-acuicultura-impulsaron-el-crecimiento-del-pib-del-sector-agropecuario-3126269>
- FAO . (2003). *FAO Sala de prensa en profundidad* . Obtenido de <https://www.fao.org/spanish/newsroom/focus/2003/aquaculture-defs.htm>
- FAO. (2020). El estado mundial de la pesca y la acuicultura. Versión resumida. *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*.
- FAO, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (Junio de 2019). *FAO, División de Pesca y Acuicultura*. Obtenido de <https://www.fao.org/fishery/facp/COL/es>
- Hernández, S. Z. (2021). The management practices of tourism SMEs in pandemic times: Innovation as a quest of survival. *International Journal of Safety and Security in Tour-*

ism and Hospitality. *Proquest*.

Kalpokas, N., & Radivojevic, I. (2021). Adapting Practices from Qualitative Research to Tell a Compelling Story: A Practical Framework for Conducting a Literature Review. *The Qualitative Report*.

Lindon, V. M. (2014). Diagnóstico estratégico del sector pesquero peruano. *Repositorio institucional de la universidad de alicante*.

Losada, F. T. (2013). *La estrategia y los sistemas integrados de gestión en las organizaciones*. Bogotá D.C, Colombia : SIGNOS, Investigación en Sistemas de Gestión.

Malca, O., Peña, V., & Acedo, F. (2020). Export promotion programmes as export performance catalysts for SMEs: Insights from an emerging economy. *Small Business Economics*.

Martínez, L. A. (2013). PLAN ESTRATÉGICO PARA UN CENTRO DE PRODUCCIÓN ACUA-AGRÍCOLA SUSTENTABLE EN LA REGIÓN DE SONORA. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*.

McAleese, S. (2019). Stories Matter: Reaffirming the Value of Qualitative Research. *Samantha McAleese*.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2021). *Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Obtenido de http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_mexico/es

Pulgarín Molina, S. A., & Rivera R, H. A. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales */STRATEGIC TOOLS: SUPPORTING THE MANAGERIAL DECISION MAKING PROCESS. *Criterio Libre*.

Pulido, H. G. (2014). *Calidad y Productividad cuarta edición*. Guadalajara: Mc Graw Hill Education.

RAE Real Academia Española. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/trucha>

Rao Naveed, B., Muhammad, R., Muaaz, Z., Sajjad, H., Junaid, Q., & Muhammad, I. (2021). Employing Industrial Quality Management Systems for Quality Assurance in Outcome-Based Engineering Education: A Review. *Education Sciences*.

Sarmiento del Valle, S. &. (2003). *Estrategias empresariales en épocas de crisis, el caso de seis empresas de Barranquilla*. Barranquilla: Uninorte.

Shpak, N., Naychuk-Khrushch, M., Kohut, U., & Honchar, M. (2020). The usage of modern in-

struments of business planning administration for small enterprises: A case study analysis. *Central European Business Review*.

Suchodolski, K. (2020). STRATEGIC PLANNING IN A CRISIS. *Strategic Finance*.

Vázquez, E. V., & Rodriguez, E. S. (2013). *Implementación de los sistemas integrados de gestión*. Universidad de do Algarve.

Zinina, O., Sharopatova, A. V., & Olentsova, J. A. (2021). Management of an agricultural organization based on building a quality management system. *IOP Publishing*.

Capítulo 4

El papel de los acuerdos comerciales en el desarrollo territorial

William Alexander Malpica Zapata

<https://orcid.org/0000-0002-0989-8465>

Víctor Hugo Nauzan Ceballos

Leidy Maritza Silva Rodríguez

<https://orcid.org/0000-0003-1799-8615>

Resumen

En este documento se desarrollan los principales acuerdos comerciales que se encuentran vigentes en Colombia con los otros países sudamericanos, con el objetivo de realizar un análisis de la producción y la balanza comercial de las regiones de Colombia a partir de herramientas estadísticas que permitan establecer la relación que pueden tener los acuerdos comerciales a nivel regional con la balanza comercial y el producto interno bruto de los departamentos; y determinar la forma en que esto pueda impactar los niveles de pobreza y desigualdad en los territorios analizados, así como los encadenamientos productivos generados. De esta manera, los datos seleccionados para examinar los diferentes impactos que tienen los departamentos de Colombia frente a esa dinámica comercial y de empleabilidad, son tomados desde el año 2018 hasta el año 2020 a partir de los datos del Producto Interno Bruto Regional y la tasa de empleo publicados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), así como, los datos de exportaciones e importaciones obtenidos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Palabras Clave: *Acuerdos comerciales, Desigualdad, Encadenamientos Productivos, Departamentos*

Abstract

This document develops the main trade agreements that Colombia has in force with the other South American countries, and then carry out an analysis of the production and trade balance of the regions of Colombia with other South American countries, with the objective of carrying out an analysis of the production and trade balance of regions of Colombia using statistical tools that allow establishing the relationship that trade agreements at the regional level can have with the trade balance and the product gross domestic of the departments, and in turn determine how this can impact the levels of poverty and inequality in the territories analyzed, as well as the productive chains generated. In this way, the data selected to examine the different impacts that the departments of Colombia have in the face of this commercial and employability dynamic, are taken from 2018 to 2020 from the data of the Regional Gross Domestic Product, and the employment rate published by (DANE) export and import data obtained from the Ministry of Trade, Industry and Tourism.

Keywords: *Trade agreements, Inequality, Productive chains, Departments*

Introducción

La desigualdad y la pobreza han sido dos de los temas que más han preocupado en los últimos años, dadas sus consecuencias en la mayoría de los países latinoamericanos, es por esta razón, que en este documento se analiza la forma en que los acuerdos comerciales que tiene vigente Colombia pueden impactar los resultados del Producto Interno Bruto (PIB), la balanza comercial a nivel regional, y a su vez la pobreza y desigualdad.

En la primera parte del documento, se hace referencia de los resultados del índice de pobreza multidimensional en Colombia a nivel regional, posteriormente se analizan los datos del PIB regional proporcionados por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, con el propósito de identificar las principales actividades a nivel regional y de esta manera, determinar qué sectores han sido claves en la generación de encadenamientos productivos en el país.

Enseguida, el objetivo es realizar un análisis de la producción y la Balanza Comercial por regiones, que expliquen los principales resultados, de acuerdo con los productos exportados e importados y el impacto que los acuerdos comerciales han generado en las diferentes zonas. Es decir, la relación que puede existir en el nivel de pobreza multidimensional en las regiones y el comercio internacional.

¿Cómo realizar un análisis de la Balanza Comercial para conocer el impacto de

productos conforme a los acuerdos comerciales?

Hipótesis

Los acuerdos comerciales impactan de forma positiva la Balanza Comercial.

Antecedentes

Colombia es uno de los países de la región que más acuerdos comerciales tiene firmados, siendo en su mayoría Tratados de Libre Comercio Bilaterales, los cuáles se han establecido como una estrategia para lograr mayor desarrollo económico en el país. De esta manera, se pueden mencionar diecisiete acuerdos comerciales vigentes, según la información del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021) (MINCIT, 2019), entre los que se pueden relacionar los que aparecen a continuación: “CAN (1973, 1994), Panamá y Chile (1993), Caricom y México (1995), Cuba (2001), Mercosur (2005), Triángulo Norte (2009), EFTA y Canadá (2011), EEUU. y Venezuela (2012), Unión Europea (2013) y Corea, Costa Rica, Alianza Pacífico (2016) e Israel (2020)” (p.7). Estos acuerdos han tenido diversos impactos a nivel regional y sectorial durante el tiempo que han estado vigentes.

En Colombia se han realizado diversos estudios que permiten observar los cambios generados por dichos acuerdos comerciales, especialmente entorno al impacto que ha dejado en el comercio y las balanzas comerciales. Uno de los trabajos en este aspecto es el de Cruz Negrete (2018), quien analiza el impacto de los acuerdos comerciales que Colombia ha suscrito con doce países a partir de los datos de Inversión Extranjera Directa (IED), importaciones y exportaciones. El estudio determina que durante el periodo 2014 – 2016 hubo un incremento de la IED, lo cuál puede ser explicado en gran medida por los acuerdos comerciales firmados.

No obstante, a pesar de lo anterior, la balanza comercial del país no fue impactada tan favorablemente y su resultado fue negativo en el periodo analizado, debido a que las importaciones se incrementaron en mayor medida que las exportaciones colombianas. Así mismo, el autor concluye que la IED ha recaído principalmente en el sector de la minería e hidrocarburos lo que ayuda a generar crecimiento económico, pero no favorece la diversificación de exportaciones del país, ni ayuda a disminuir la desigualdad social, por el contrario, ha agudizado los conflictos socio ambientales propios de las actividades extractivistas. A partir de lo anterior, Cruz Negrete (2018) refiere que es posible mencionar que los acuerdos comerciales pueden favorecer el desarrollo económico, pero es necesario que la IED que atrae el país se

dirija hacia aquellos sectores que pueden ayudar a promover la diversificación de las exportaciones, y a generar mayor empleo.

Otro de los impactos analizados en los trabajos ha sido el relacionado en la forma en que los acuerdos comerciales pueden generar encadenamientos productivos. En este aspecto, Zelicovich (2019) analiza entre 1995 y 2011 la forma en que Colombia, Chile y Brasil se han vinculado a las Cadenas Globales de Valor (CGV) y como esto, ha provocado la firma de acuerdos comerciales. Para el caso colombiano, se observa un incremento en la participación en las CGV y en la firma de acuerdos comerciales profundos, esto como resultado de la política de apertura implementada como estrategia para lograr el desarrollo económico. Al igual que Cruz Negrete (2018), Zelicovich (2019) concluye que la inversión extranjera en el país se ha incrementado, sobre todo por parte de los países con los cuáles Colombia tiene un acuerdo firmado y está inversión se ha concentrado en el sector minero energético, situación que ha implicado una mayor participación hacia adelante en las cadenas de valor por parte del país, siendo proveedor de insumos, y mostrando a Estados Unidos de Norteamérica (E.U.) como el principal Socio Comercial en las CGV.

Lo anteriormente planteado, deja ver la necesidad de analizar el papel que los acuerdos comerciales pueden tener en el desarrollo económico a nivel regional y en la generación de empleo en el país. Así mismo, teniendo en cuenta que los estudios revelan un impacto diferenciado a nivel sectorial, siendo el sector minero energético el más favorecido por la IED, es importante comparar la composición sectorial del PIB, y el modo en que esta producción se ha relacionado con el flujo comercial del país, la pobreza y desigualdad entre las regiones.

Desigualdad y pobreza en Colombia

La desigualdad y la pobreza han sido dos de los grandes problemas de los países en desarrollo y Colombia no ha sido la excepción. Según las cifras del Departamento Nacional de Estadística (DANE), la pobreza multidimensional en Colombia pasó del 17,8% en el año 2016 a 18,1% en el año 2020, cifras que van en contravía de las metas propuestas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en los cuales se espera que a 2030 llegue a ser de 8,4%.

Así que, las cifras demuestran que la pobreza se comporta de forma diferente en las zonas urbanas y rurales, siendo tres veces más alta en los centros poblados y rural disperso en relación con las cabeceras para el año 2020. La mayor incidencia de la pobreza se presentó “en las regiones Pacífica (sin incluir Valle del Cauca) y Caribe, la primera con 30,9% y la segunda con 28,7%” (DANE, 2021, p.4), situación que ha llevado a establecer metas diferenciales que permitan dar cumplimiento a los Obje-

tivos de Desarrollo Sostenible de acuerdo a la región.

Tabla 1. *Incidencia de pobreza multidimensional por región (porcentaje) 2019 – 2020*

<i>Dominio</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>Variación 2020-2019</i>
Caribe	28,1	28,7	0,6
Oriental	15,2	14,5	-0,7
Central	15,2	17,9	2,7
Pacífica (sin incluir Valle Del Cauca)	26,3	30,9	4,6
Bogotá	7,1	7,5	0,4
Antioquia	15,7	14,9	-0,8
Valle del Cauca	10,8	11,1	0,3

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del DANE (2021)

En la tabla 1, se observa como la pobreza multidimensional ha ido incrementándose en la mayor cantidad de las regiones (Caribe, Central, Pacífica, Bogotá y Valle del Cauca), solamente hay una disminución en la región Oriental y Antioquia, para el periodo comprendido entre el año 2019 y 2020. Las regiones en las que más preocupa el comportamiento de este indicador son la región Pacífica y Central, donde el índice de pobreza multidimensional se incrementó en más de cuatro puntos porcentuales y dos puntos porcentuales respectivamente.

En el mismo sentido, se puede observar que la desigualdad por ingresos es bastante alta en el país, lo cual se evidencia en los resultados del coeficiente de Gini, siendo 0,544 en el año 2020. A su vez, a nivel regional se puede observar como la desigualdad difiere entre los diferentes departamentos, donde algunos de ellos se encuentran por encima del promedio del país y otros están por debajo de dicho nivel. Los datos del PIB per cápita departamental muestran como la mayor parte de los departamentos se encuentran por debajo del nivel nacional de 19,9 millones de pesos por habitante, siendo Sucre, La Guajira, Choco, Guainia, Vaupés y Vichada los que tienen niveles per cápita más bajos, por debajo de 9 millones de pesos (DANE, 2021).

Este comportamiento se puede explicar en parte por las heterogeneidades de los territorios, la vocación productiva de cada región, lo cual ocasiona baja generación de empleos dada la concentración de las grandes empresas, entidades de gobierno, universidades y colegios en las principales ciudades del país, dejando así a gran parte de la población sin la posibilidad de percibir un salario en los territorios que quedan apartados de las grandes urbes.

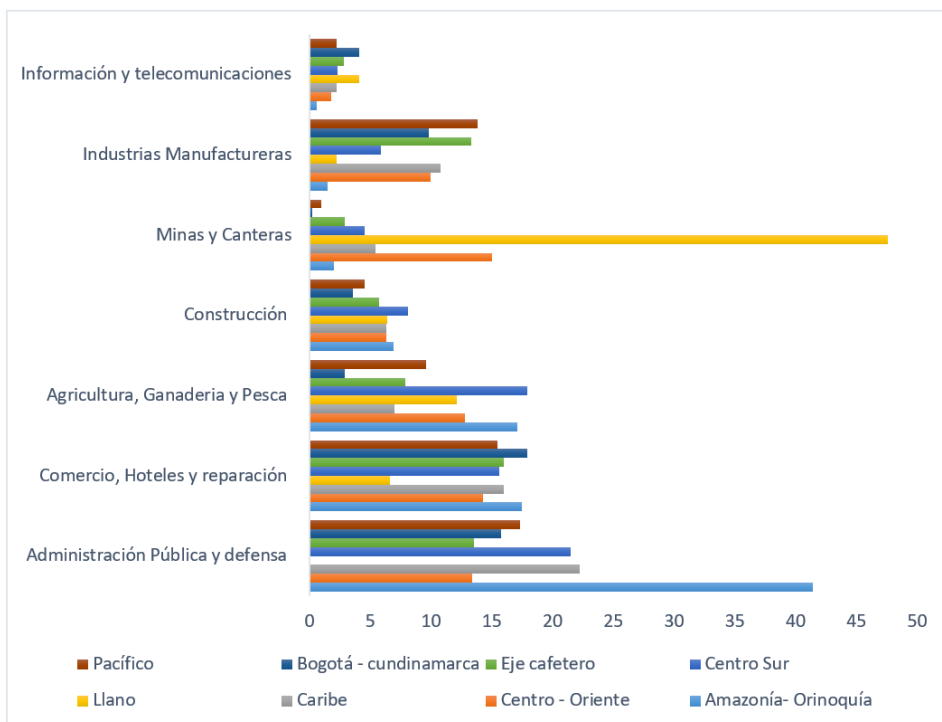
En este sentido, se podría afirmar que se han generado círculos viciosos en los cuales menos oportunidades de empleo, repercuten en menores ingresos para la población y por ende mayores niveles de pobreza, dejando a su vez consecuencias negativas en la calidad de vida de las personas y así en el desarrollo socioeconómico del país.

Entorno a este problema se han planteado diversas estrategias entre las que se puede mencionar el fortalecimiento de algunos sectores que han sido considerados por el gobierno como motores de crecimiento económico y que pueden ayudar a diversificar las fuentes de ingreso de la población. La firma de acuerdos comerciales y el desarrollo de procesos de integración regional han sido parte de las estrategias, con las cuales se pretende de alguna manera promover el intercambio comercial, el crecimiento económico y el desarrollo sectorial, tal y como lo cita Ruiz (2018): “Lo que el dato empírico evidencia es que desde la década del cincuenta el desarrollo económico ha sido un tema estrechamente asociado a la integración regional” (pág. 45).

Producción y Flujo comercial a nivel regional

Cada uno de los departamentos o regiones del país se ha caracterizado por la producción de cierto tipo de bienes y servicios, dadas sus condiciones geográficas y la tradición productiva de cada territorio. Es así, que en algunos de ellos es posible observar una especialización en la producción, lo que les ha permitido ser reconocidos a nivel regional por esa vocación productiva, en algunos casos les ha permitido participar del comercio internacional con dichos productos. De esta manera, en la figura 1 Composición sectorial del PIB por región Año 2020 (Participación porcentual), que se presenta a continuación, la composición sectorial de las actividades más representativas para cada una de las ocho regiones analizadas.

Figura 1. Composición sectorial del PIB por región Año 2020 (Participación porcentual)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las cuentas departamentales del DANE, y publicadas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2021).

Nota: Los datos de la región Llano están actualizados solamente hasta febrero de 2017. Las demás regiones están actualizadas a octubre de 2021.

En esta figura 1 se observa que algunas regiones tienen comportamientos similares, como es el caso de la región Amazonía - Orinoquía, la región Centro - Oriente, y la región Centro- Sur, donde las actividades de Administración Pública y Defensa, Comercio, Hoteles y reparación, Agricultura, Ganadería y Pesca tienen el mayor porcentaje de participación dentro del PIB regional. En este sentido, regiones como el Eje Cafetero, el Caribe, y el Pacífico también tienen gran participación en las actividades antes mencionadas, pero adicionalmente destaca la Industria Manufacturera con una participación de 13,3%, 10,8% y 13,8% respectivamente dentro del PIB de cada región.

Por otra parte, las regiones del Llano, y Bogotá - Cundinamarca tienen com-

portamientos diferenciados con las otras regiones. En el caso de la región Llano, las actividades que tienen una mayor participación dentro del PIB son Minas y Canteras (47,6%), seguido por Agricultura, Ganadería y Pesca (12,1%), y Servicios sociales, comunales y personales (11,7%); mientras que en Bogotá la mayor participación se encuentra en Comercio, Hoteles y Reparación (17,9%), Administración Pública y Defensa (15,8%), e actividades Inmobiliarias (12,8%).

Los resultados anteriores, permiten determinar que una de las actividades que más aporta al PIB regional son las actividades de Administración Pública y Defensa, las cuales no impactan de forma directa el volumen de exportaciones del país. Así mismo, se evidencia que la región de los Llanos tiene una alta concentración de su producción en minas y canteras y todas las regiones a excepción de los Llanos dependen entre un 14% y 18% de las actividades de Comercio, Hoteles y Reparación.

En este sentido, las únicas regiones que tienen participación de las Industrias Manufactureras son Caribe, Eje Cafetero, y Pacífico con una participación entre el 10% y 14%. Por otra parte, en la mayoría de las regiones, a excepción de los Llanos y Bogotá, las actividades que menor participación tuvieron en el año 2000 dentro del PIB regional son las actividades artísticas, de entretenimiento, recreación y las actividades de información y telecomunicaciones.

Es interesante contrastar las balanzas comerciales a nivel regional, para inferir de esta manera y saber si las actividades que más aportan al PIB de cada región son las que se relacionan con las exportaciones de la región, o si por el contrario no hay mucha participación de dichas actividades en el comercio internacional.

Colombia se ha caracterizado por ser exportador de materias primas, y en su balanza comercial prevalece el rubro correspondiente a exportaciones de petróleo y sus derivados, como se observa en la tabla 2, razón por la cual se hace necesario buscar el desarrollo de sectores no tradicionales para evitar la dependencia económica del país en uno o dos sectores, como es el caso del minero energético, donde choques negativos como una disminución del precio internacional del petróleo, como la ocurrida entre el año 2014 y 2017, ocasiona un impacto negativo en la pobreza y la desigualdad, dada la reducción de ingresos para el país y la pérdida de empleos.

Tabla 2. *Exportaciones de Colombia 2018 – 2019 (millones de dólares FOB)*

	Año completo			Variación %	
	2018	2019	2020	2020/2019	2021/2020
Total	41.905	39.489	31.056	-21,4	24,8
Minero-energéticos	26.541	24.180	16.446	-32,0	25,3
No minero-energéticos	15.364	15.310	14.610	-4,6	24,2
Agropecuarios	5.263	5.407	5.780	6,9	20,9
Agroindustriales	1.992	1.907	2.046	7,3	12,6
Industria liviana	2.833	2.733	2.311	-15,4	28,8
Industria básica	3.480	3.387	3.027	-10,6	37,6
Maquinaria y equipo	1.109	1.173	1.072	-8,6	28,2
Industria automotriz	642	653	354	-45,9	-7,3
Demás productos	45	49	20	-58,6	24,1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos publicados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2021) Nota: Según la clasificación del Ministerio, Industria y Turismo

Por su parte, en el año 2018 y 2019 las exportaciones correspondientes a los sectores no minero-energéticos representaban un 37% y 39% del total de exportaciones respectivamente, mientras que en el año 2020 incrementaron su participación, siendo el 47% del total de exportaciones, como se observa en la tabla anterior. Este comportamiento obedece en gran medida a lo acontecido a nivel global en la Pandemia de COVID 19, lo que causó una desaceleración de las exportaciones y una disminución bastante considerable en la demanda de los productos minero-energéticos. De la misma forma, es posible observar que para el periodo comprendido entre 2018 y 2020, dentro del grupo de los productos no minero-energéticos, el rubro más importante corresponde a los productos agropecuarios, seguido por la industria básica y la industria liviana.

Estos resultados, permiten estimar que una de las regiones que más se podrían haber visto beneficiadas por el comercio internacional, es la región de los Llanos, dada su alto nivel de producción en el rubro de Minas y Canteras y en Agricultura, Ganadería y Pesca. Así mismo, se podría esperar una alta participación de las regiones de Amazonía-Orinoquía, Centro - Oriente, y Centro Sur, en las exportaciones de productos agropecuarios. Otro aspecto por considerar es que, en los tres años analizados, las actividades agropecuarias y agroindustriales son las únicas que presentaron una variación positiva entre un año y otro. En la tabla 3, es posible contrastar el saldo de la Balanza Comercial por región.

Tabla 3. Balanza Comercial por Región

Región	(Miles dólares FOB)			Participación en el total exportaciones		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Amazonía-Orinoquía	- 1.574	582	- 3.002	0.001%	0.004%	0.000%
Centro - Oriente	3.377.357	3.206.082	1.239.939	10.6%	10.8%	7.4%
Caribe	5.780.343	4.257.245	3.259.360	30.0%	26.7%	28.2%
Llano*	9.158.144	7.465.928	4.498.317	6.6%	6.3%	3.3%
Centro Sur	1.568.500	798.570	744.401	3.9%	2.3%	2.5%
Eje cafetero	- 2.396.701	- 1.836.965	523.632	14.2%	15.8%	21.7%
Bogotá - Cundinamarca	- 23.587.377	- 25.650.452	20.445.801	11.0%	11.4%	12.6%
Pacífico	- 2.148.861	- 2.253.015	2.001.141	5.5%	5.7%	6.7%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2021)

Considerando los valores de las exportaciones e importaciones que realiza Colombia, se puede apreciar en la tabla 3 como la balanza comercial a nivel regional es superavitaria para el año 2020 en cinco de las ocho regiones analizadas y sólo presenta déficit en las regiones de Amazonia, Bogotá y Pacífico. Las regiones que presentan un mayor superávit son la región de los Llanos, seguida por la Región Caribe y la Región Centro Oriente. La región que presenta mayor déficit comercial es la Región Bogotá – Cundinamarca y con un déficit mucho menor sigue la Región Pacífico.

El comportamiento presentado, es similar en el año 2018 y 2019, no obstante, en 2019 la región Amazonía presentaba un superávit comercial de 582 mil dólares. Por el contrario, la Región del Eje Cafetero entre 2018 y 2019 mostraba un déficit comercial y en 2020 mejoró sus resultados, presentando un superávit comercial de 523.632 miles de dólares, según los datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. A su vez, los resultados muestran que la Región Caribe es la que mayor participación tiene en las exportaciones totales del país y la región que tiene una casi nula participación dentro del comercio internacional del país es la Región Amazonia – Orinoquía.

De los datos anteriores, se puede inferir que la Región de los Llanos, a pesar de tener un bajo porcentaje de participación dentro de las exportaciones totales con-

serva una balanza comercial positiva y esto se puede explicar, teniendo en cuenta que es una de las regiones que más produce bienes minero- energéticos y este es uno de los rubros más importantes en las exportaciones totales del país. Por otra parte, las regiones Centro Oriente y Centro Sur presentaron resultados positivos en 2020, lo cual podría ser explicado porque son dos regiones que tienen gran participación de la agricultura, ganadería y pesca dentro del PIB y en consideración que el sector agropecuario es uno de los que más participa en las exportaciones no minero energéticas. Es importante mencionar que en los últimos tres años la balanza comercial ha ido desmejorando de forma consecutiva para estas dos regiones.

Marco teórico

Adam Smith (1776) y David Ricardo (1817), a través de sus teorías de ventaja absoluta y ventaja comparativa, mencionaron que los países pueden obtener beneficios del comercio internacional, teniendo en cuenta que los países con mayores relaciones internacionales tienden a obtener mayores niveles de producción y por tanto mayores niveles de crecimiento económico.

Otros autores, con un enfoque más keynesiano han determinado que el crecimiento económico de un país está determinado por la demanda agregada más que por la oferta, por lo que se pueden encontrar los aportes de la que se conoce como la Escuela de Cambridge. De esta manera, tal y cómo lo cita De la Rosa (n.d.), se considera que el sector externo es fundamental para incrementar las exportaciones y a su vez la misma demanda, lo que llevaría por tanto a generar mayor crecimiento económico en el país:

“El efecto sobre el crecimiento será mayor mientras mayor sea el encadenamiento productivo interno de las actividades exportadoras. Ello es evidente si se piensa que las empresas exportadoras pudieran proveerse de insumos y bienes de capital nacionales, lo cual nos hablaría de una cadena productiva más integrada, en consecuencia, se tendría un doble efecto: por un lado, cada vez que se incrementaran las exportaciones se multiplicaría el efecto sobre la demanda agregada y por ende sobre el producto; habría un impulso directo de exportaciones a producto y otro indirecto de exportaciones a otros sectores” (p.104).

De acuerdo con lo anterior, las exportaciones pueden ser un mecanismo para generar mayores niveles de crecimiento y empleo en el país, especialmente en aquellas actividades que generan encadenamientos a otros sectores. En este sentido, también

podría ser pertinente decir que dichas actividades pueden generar mayores niveles de desarrollo en aquellas regiones donde se ubiquen, por lo tanto, la firma de acuerdos comerciales puede ser un vehículo para disminuir los niveles de desigualdad en el país.

Por su parte, Arismendi Espinosa, Castillo Martínez, & Sánchez Ibarra (2017) hacen referencia a la teoría de especialización de Paul Krugman (1985), en la que se propone que la generación de economías de escala ayuda a la disminución de los costos a través de un incremento en la producción lo cual permitiría diversificar la producción beneficiando a los consumidores e incentivando el intercambio comercial con otros países.

De acuerdo con esto, la firma de diversos acuerdos comerciales ha estado vigente en la agenda de los planes de desarrollo de Colombia, de manera tal que cada año se inician nuevas negociaciones para impulsar las exportaciones del país y con esto, generar mayor crecimiento económico. De igual manera, se considera que estos procesos de integración pueden ser un mecanismo para ayudar en la reducción de la pobreza y la desigualdad regional, tal y cómo lo menciona uno de los documentos de la CEPAL:

“Para un país pequeño en vías de desarrollo, el crecimiento exportador es más que una manera para promover el alza de la demanda y la producción. No es coincidencia que, sin excepción, los pocos países del mundo que han pasado de la pobreza extrema al desarrollo en pocas décadas han sido ávidos participantes del comercio internacional” (Trejos, 2009, pág. 8).

Es así, que cada vez más en el mundo se han ido promoviendo niveles de integración más profundos, dados los beneficios que estos suponen, no obstante, pocas regiones han alcanzado niveles de integración económica total dada la complejidad del proceso. De igual manera, cada uno de estos niveles genera impactos diferenciados entre los diversos municipios y departamentos del país vinculado en el acuerdo, por lo que deben ser analizados con mucho detalle al momento de hacer las negociaciones correspondientes.

Bajo estos enfoques, un elemento determinante en cuanto a la integración se debe a la forma en que cada país genera procesos de encadenamientos y de relacionamiento intersectorial. De allí que Mariña (1993), soporta la idea que el intercambio entre los diferentes bienes se basa en una relación de precios, donde el equilibrio entre la oferta y la demanda provee en cada actividad económica los mecanismos adecuados para la transferencia de dichos bienes mejorando la reasignación de los

recursos escasos. En este sentido, trabajos como los de Miller & Blair (2009), promueven un análisis regional tomando como base los flujos intersectoriales de las actividades económicas de un país, lo cual muestra mediante una matriz Input-Output, los diferentes escenarios del tejido productivo y la forma en la que estas actividades económicas se entrelazan para fortalecer la producción regional y por ende nacional.

Metodología

Dado los puntos centrales por los que los estudios de Miller & Blair (2009), forjan instrumentos no paramétricos para validar los procesos de intercambio y análisis intersectorial, Dávila (2002), indica que parte de esas herramientas se basan en los efectos que tengan los multiplicadores económicos, lo cual permite evidenciar la intensidad de la interacción sectorial de las actividades que dinamizan la economía de cierta zona o región en específico. Esto permite ahondar en una metodología que se divide en tres escenarios:

1. Por un lado, está la utilización de la información secundaria a través de la fuente del DANE (2021), en términos del PIB y el PIB per cápita, como también la información de tasa de empleo y la estructura de la matriz insumo producto (año base del 2015). Se tomó también información de la base de WISERTrade (2021) para examinar los datos de importación y exportación que tiene Colombia con los países suramericanos, lo cual se apoya en la revisión de acuerdos a través de la información obtenida del Ministerio de Comercio.
2. La metodología utilizada es de orden mixto, ya que, con los datos estadísticos obtenidos de diferentes fuentes y la consulta cualitativa de la información asociada a la base estadística, se puede obtener métodos que conlleven a un análisis más global de la forma en la que los acuerdos comerciales impactan en el desarrollo local y regional de Colombia.
3. Ante lo anterior, el método utilizado está relacionado a la realización de los coeficientes técnicos derivados de la matriz insumo producto (lo cual se basa en un proceso no paramétrico para el análisis interregional) y la realización de un método derivado en econometría espacial, para determinar la relación causal de los acuerdos en términos de crecimiento económico (este último método es de orden paramétrico). Bajo este escenario, y tomando los aspectos teóricos que fundan la matriz insumo de Miller & Blair

(2009), se expresa en la ecuación (1), la forma multiecuacional en la que se intersectan las actividades económicas de un país:

$$\begin{aligned}x_1 &= x_{11} + x_{12} + x_{13} + \dots + x_{1n} + 1 \\x_2 &= x_{21} + x_{22} + x_{23} + \dots + x_{2n} + \\(1) \\x_n &= x_{n1} + x_{n2} + x_{n3} + \dots + x_{ni} + n\end{aligned}$$

Ante ello, se muestra que el valor total de la producción x_n es un vector columna de las n -ésimas ramas de la actividad económica al igual que n y siendo esta matriz una representación W la cual es cuadrada en relación con las ventas intermedias que se dan entre las ramas económicas. Por tanto, los requerimientos directos e indirectos que se pueden ver en dicha matriz W , es resultado de analizar el impacto de la demanda final a partir de la producción sectorial, donde se permite evidenciar como las ramas económicas en Colombia tienen un efecto de interdependencia que muestra los diferentes escenarios de encadenamientos productivos a partir de la interconexión entre sectores que repercute en el grado de agregación económica de la producción (Chenery & Watanabe, 1958). Esto se da gracias a la siguiente relación uniecuacional:

$$X = I - A - 1Y \quad (2)$$

La estructura mostrada en la ecuación (2), es el resultado de un proceso algebraico que de una u otra forma es una estructura que parte de $AX + Y = X$, siendo X el vector de la producción total y Y el vector de la demanda final.

Por otro lado, los argumentos espaciales que definen el proceso de auto correlación son explicados por Lessage & Pace (2009), donde mencionan que hacer modelos espaciales implica observar la variable de estudio en un proceso de rezago o interacción entre variables vecinales también de estudio o variables vecinales exógenas que explican la causalidad de estas en los fenómenos sociales o económicos. Así mismo, tomando las ideas de Fischer (2010), todos los modelos de auto correlación espacial, aducen la validación de alguna variable observada en diferentes escenarios regionales o vecindades, permitiendo ver que matrices de pesos espaciales como la (W) tienen coincidencia y efecto directo con las variables Y de estudio donde “se supone que el espacio de las unidades vecinas están asociadas y representadas por la matriz W , con valores positivos altos, bajos o nulos y la matriz Y posee valores altos en unidades espaciales vecinas, entonces las dos matrices son similares en estructura teniendo una auto correlación espacial” (Fischer, 2010, pp. 256).

$$y = \rho Wy + X\beta + \varepsilon \quad (3)$$

$$y = X\beta + (I - \lambda W)^{-1} \varepsilon \quad (4)$$

Donde:

ρ, λ ; representan los parámetros de los efectos espaciales.

W ; representa la matriz de pesos espaciales de las vecindades.

y ; representa la matriz de la variable de observación.

X ; representa la matriz de variables explicativas.

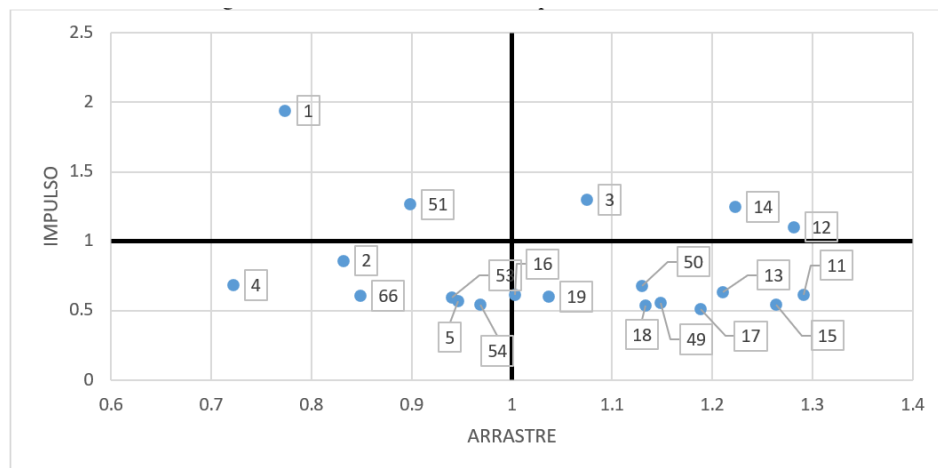
I ; representa la regresión residual de Moran.

ε ; representa los residuos del modelo.

Esto incita a que el análisis en términos de correlaciones se determine a partir del índice de Moran (I), que muestra esos efectos espaciales de relación que involucran escenarios de “clúster” o agrupamientos debido a la fuerza de relación de las variables explicativas o de estudio. De allí que las ecuaciones (3) y (4), forjan un modelo paramétrico en el análisis de estudio, que para el caso está relacionado con los efectos causales que hagan que la tasa de crecimiento regional esta generada por algunos de los acuerdos o tratados comerciales existentes.

Resultados

Bajo la información dada por el DANE (2020), y la utilización de los argumentos derivados de Chenery & Watanabe (1958) con relación al análisis input-output, en la figura 2, se aprecia la forma en la que se relacionan los intercambios y tejido productivo entre cada una de las actividades económicas que mayor fuerza tienen en el entramado productivo de Colombia.

Figura 2. *Análisis de encadenamientos productivos en Colombia*

Fuente: Elaboración propia

A partir de lo anterior, el análisis de la Matriz Insumo Producto, en la figura 2 se observan las diferentes representaciones intersectoriales de las actividades económicas en Colombia ubicadas en cuatro cuadrantes de acuerdo con el grado de encadenamiento hacia atrás y adelante que generan. De esta manera, en el I cuadrante (superior derecho) se observan aquellos sectores que tienen gran capacidad de arrastre e impulso; en el II, (superior izquierdo) se muestran los que tienen gran capacidad para proveer insumos, pero un nivel bajo para requerirlos; en el III cuadrante (inferior izquierdo) están aquellos que menor impulso y arrastre generan; finalmente en el IV cuadrante (inferior derecho) se presentan los que tienen gran capacidad para requerir insumos, pero baja capacidad para proveerlos e impulsar otros sectores.

De acuerdo con la figura 2 se observa que, de los sectores relacionados con las actividades del sector primario y el turismo, los que se consideran deprimidos dada su ubicación en el cuadrante III son los servicios de alojamiento (53) y suministro de comidas (54), servicios de esparcimiento, culturales y deportivos (66), pescado y otros productos de la pesca (5), productos de silvicultura (4) y café (2), debido a que muestran una inercia en la dinámica económica en términos de encadenamientos, ya que no impulsan ni arrastran a otros sectores. Por su parte, en el cuadrante IV se encuentran los sectores emergentes, en donde en esta área también se encuentran diversos productos alimenticios como lo son los del café (15), cacao, chocolate y confitería (17), y productos lácteos (13), entre otros; Estos sectores arrastran a otros sectores, pero no impulsan, lo cual implica que hay sectores económicos que depen-

den de la producción de estas actividades para el fortalecimiento económico local.

Tabla 4. *Actividades económicas más representativas de la matriz insumo producto*

NOMBRE	SECTOR
Productos de la agricultura (excepto café) y servicios relacionados	1
Café (café pergamino, cacota de café, café ripio y café cereza) y cafetos	2
Animales vivos y productos animales	3
Productos de la silvicultura y de la explotación forestal, y servicios relacionados	4
Pescado y otros productos de la pesca; y servicios de apoyo a la pesca	5
Carne y productos cárnicos; pescado congelado, preparaciones y conservas de pescado, crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos	11
Aceites y grasas animales y vegetales	12
Productos lácteos	13
Productos de molinería	14
Productos de café	15
Azúcar, melazas y panela	16
Cacao, chocolate y confitería	17
Otros productos alimenticios	18
Bebidas y productos de tabaco	19
Servicios de transporte fluvial y marítimo	49
Servicios de transporte aéreo	50
Servicios de apoyo al transporte	51
Servicios de alojamiento	53
Servicios de suministro de comidas; de bebidas para su consumo dentro del establecimiento	54
Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos	66

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del DANE (2020)

En el cuadrante II, se aprecian los sectores base como los productos de la agricultura y servicios relacionados (1), como también servicios de apoyo al transporte (51), donde, son sectores que alojan a otros sectores, pero estas actividades no son dependientes de otras, es decir, que sirven para impulsar, pero no para arrastrar.

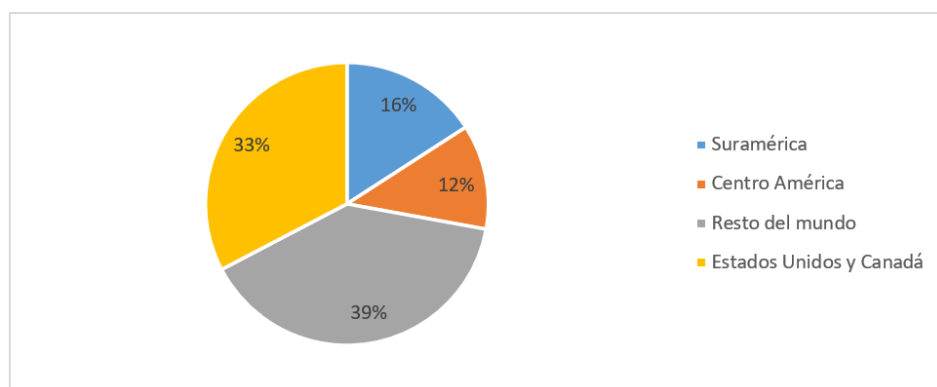
En este mismo sentido, el primer cuadrante reúne las actividades que son muy importantes dentro del análisis de la matriz insumo producto, donde se ubican las actividades de animales vivos y productos animales (3), productos de molinería (14)

y productos de aceites, grasas animales y vegetales (12), los cuales impulsan y arrastran al mismo tiempo a otros sectores, lo que permite visualizar que dentro de los tratados comerciales, son actividades que deben primar en los procesos de exportación, siendo estas, que pueden ayudar a dinamizar otras actividades y de esta manera promover mayores niveles de empleo, e ingreso a nivel regional y sectorial.

Análisis de relacionamiento espacial

Dada la importancia que los acuerdos comerciales tienen en los procesos de exportación e importación de bienes y servicios, la figura 3 y 4, muestran la forma en la que se comporta el comercio exterior en Colombia referente a los países con los cuales tiene alguna relación comercial:

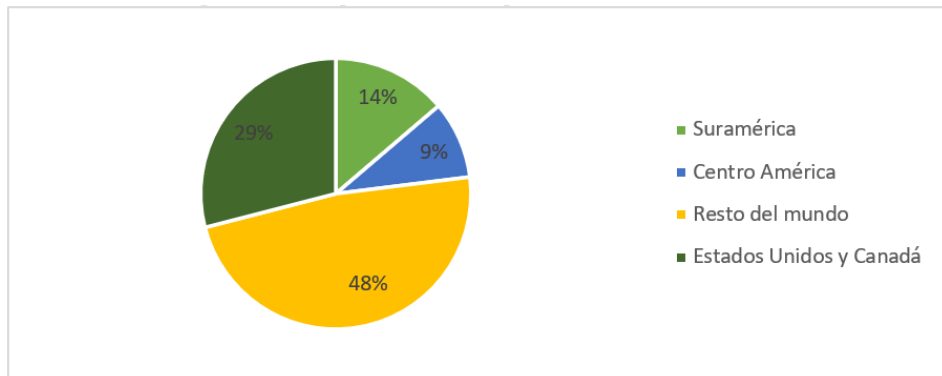
Figura 3. *Participación de las exportaciones colombianas 2010-2019*



Fuente: Cálculos propios a partir de la información del WiserTrade 2019

De allí se observa que el 39% de las exportaciones van hacia regiones ajenas a la americana, lo cual se deduce la gran participación en términos comerciales que otros países como los europeos necesitan de productos base que son fácilmente producidos en Colombia en un grado primario. Así mismo, se evidencia que el 48% de las importaciones también son derivadas de países externos al Continente Americano, lo cual juega un papel importante en la relación intersectorial con el desarrollo o la producción de bienes que de una u otra forma necesitan de insumos más tecnificados para que se puedan procesar.

Figura 4. *Participación de las importaciones colombianas 2010-2019*



Fuente: cálculos propios a partir de la información del WiserTrade 2019

Lo anterior conduce a establecer que el crecimiento o tasa de crecimiento regional, debe ser favorecida por la forma en la que se generan procesos de exportación adecuados y que realzan el desarrollo en virtud de esas actividades que favorecen los encadenamientos productivos. Ante ello se muestra en la tabla 5, la manera en la que los diferentes Tratados Comerciales con Colombia fortalecen ese crecimiento en términos de ingreso per cápita:

Tabla 5: *Modelo tasa de crecimiento a partir de acuerdos comerciales Mercosur,*

<i>Tasa de Crecimiento</i>			
<i>Modelo de Rezago Panel espacial SAR</i>			
	<i>Efectos Fijos Espaciales</i>	<i>Efecto Fijos Tiempo-Periodo</i>	<i>Efectos fijos Espaciales Tiempo -Periodo</i>
Productividad Laboral	0.0000154 (0.0001405)	-0.0000154 (0.0000163)	-0.000113 (0.0001313)
Tasa de Empleo	-0.089388*** (0.0312745)	0.0076537 (0.0152415)	-0.0178164 (0.0323238)
Mercosur	-0.0086008*** (0.002399)	-0.004859 (0.0037124)	-0.0046252 (0.0032817)
Alianza Pacífico	0.0046664 (0.0031467)	0.0037839 (0.0028066)	0.0030151 (0.0031103)
Alcance Parcial Venezuela	0.0020299 (0.0024178)	0.0015707 (0.0022734)	0.0080918*** (0.0029467)
Rho ()	0.3753215*** (0.0854906)	0.0291564*** (0.1137796)	-0.1953891* (0.1108953)
2	0.0002192*** (0.0000181)	0.0002374*** (0.0000186)	0.0001649*** (0.0000126)
R2	0.1776	0.0704	0.030
Test Hausman	13.12 (0.0411)	13.98 (0.0299)	52.35 (0.0000)

Alianza Pacífico y Alcance parcial Venezuela (2010-2019), Panel espacial SAR Fuente: elaboración propia a partir del Software Stata 14

NOTA: 1. Los valores estadísticos se determinan por: *** p-Valor <1%, ** p-Valor <5%, * p-Valor <10%; 2. Los valores que se relacionan en el paréntesis del test de Hausman, indican el p-valor, el cual muestra el rechazo de la hipótesis nula en favor de efectos fijos

Se aclara lo siguiente en relación con la salida mostrada en la tabla 5:

- Las variables que se estimaron como un efecto causal en la tasa de crecimiento está la productividad laboral, la tasa de empleo, Mercosur, Alianza de Pacífico y Alcance parcial con Venezuela.
- Las únicas variables significativas de dicho modelo son la tasa de empleo y Mercosur, lo cual reduce el modelo en una aproximación en considerar que Mercosur es uno de los acuerdos comerciales que propende por un crecimiento regional (particularmente en la zona norte de Colombia) donde la forma en la que se exporta e importa conduce a un agrupamiento de actividades económicas que se concentran en un punto geográfico importante para Colombia (se reitera que es la zona norte de Colombia).
- Siendo un modelo de efectos fijos, se establece que las regiones de Colombia concentradas en la zona norte del país, se diferencia entre ellas gracias al grado de inversión y desarrollo entre los diferentes productos que puedan hacer. Por tanto, se muestra que entre las diferentes actividades económicas que se desarrollan en la zona, se promueven encadenamientos productivos.

Conclusiones

La pobreza multidimensional ha ido incrementándose en la mayor cantidad de las regiones del país (Caribe, Central, Pacífica, Bogotá y Valle del Cauca), y solamente hay una disminución en la región Oriental y Antioquia, para el periodo comprendido entre el año 2019 y 2020.

El comportamiento de la producción regional en Colombia deja ver grandes diferencias entre los departamentos, pero a su vez muestra algunas similitudes en torno a las actividades con mayor participación y las que tienen menor participación. Se evidencia que la actividad que más participación tiene en la producción de las regiones es la actividad de Administración Pública y Defensa. Las actividades con menor participación en todas las regiones, excepto Bogotá- Cundinamarca, son las relacionadas con actividades artísticas, de entretenimiento y recreación.

Colombia es uno de los países del continente con más acuerdos comerciales firmados, ocupando el quinto lugar después de países como Chile, Perú, Panamá y México. No obstante, se ha caracterizado por ser exportador de materias primas y en su balanza comercial prevalece el rubro correspondiente a exportaciones de petróleo y sus derivados, razón por la cual se hace necesario buscar el desarrollo de

sectores no tradicionales para evitar la dependencia económica del país en uno o dos sectores. El Caribe a pesar de ser una de las regiones que más exporta, también la que presenta unos mayores índices de pobreza multidimensional, lo que permite inferir que los mayores niveles de exportación no han repercutido en mayor distribución del ingreso y reducción de la pobreza.

Las exportaciones pueden ser un factor para incentivar la producción regional y así fomentar mayores niveles de empleo y crecimiento económico. De igual forma, los acuerdos comerciales son una forma de promover el incremento en la producción de bienes y servicios en los departamentos, a través del intercambio comercial con otros países. A partir de la vocación productiva de algunas regiones, se podrían promover encadenamientos productivos que favorezcan el desarrollo de aquellas regiones que no tienen una gran participación en el PIB y en el comercio internacional.

Las actividades del sector primario que más encadenamientos productivos generan hacia adelante y hacia atrás las relacionadas con animales vivos y productos animales (3), productos de molinería (14) y productos de aceites, grasas animales y vegetales (12), por lo cual son actividades que se deberían fortalecer para que puedan impulsar a otros sectores y así mismo deberían ser actividades que primen en los procesos de exportación, para de esta manera promover mayores niveles de empleo, e ingreso a nivel regional y sectorial.

De acuerdo con los resultados del modelo, el Mercosur es uno de los acuerdos que mayor impacto genera en la economía colombiana, y especialmente favorece el crecimiento regional en la zona norte del país (debido a que en los resultados estadísticos de la tabla 4, la Alianza del Pacífico no es significativamente estadística dentro del modelo a diferencia de Merco Sur que si lo es). La Alianza del Pacífico por su parte no muestra gran impacto, a pesar de ser uno de los procesos de integración que se espera pueda generar mayor crecimiento y desarrollo para el país.

Referencias

- Arismendi Espinosa, D., Castillo Martínez, J., & Sánchez Ibarra, A. (2017). *Efectos de la balanza comercial en el crecimiento económico: el caso de las regiones de Antioquia y Cundinamarca*. Obtenido de <https://ciencia.lasalle.edu.co/economia/571>
- Cruz Negrete, J. D. (2018). Acuerdos comerciales de Colombia: Impactos en balanza comercial e inversión extranjera directa. *DESARROLLO GERENCIAL*, 10(1), 48-63. <https://doi.org/10.17081/dege.10.1.2970>

- Chenery H. & Watanabe, T. (1958). International Comparisons of the Structure of Production Author. The econometric Society, Vol. 26, No. 4, pp. 487-521. Obtenido de: https://www-jstor-org.unipiloto.basesdedatosezproxy.com/stable/pdf/1907514.pdf?ab_segments=0%252Fbasic_SYC-5187%252Ftest&refreqid=excelsior%3A8fb101a56d-800fd696c5ead8c7788749
- DANE. (25 de junio de 2021). Boletín Técnico cuentas departamentales 2020 preliminar. Bogotá. Obtenido de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2015/Bol_PIB_dpital_2020preliminar.pdf
- Dávila, A. (2001). *Matriz Insumo producto de la economía de Coahuila e identificación de los flujos intersectoriales más importantes*. Revista de Economía Mexicana, NUEVA ÉPOCA, Vol. 11, No 1, pp. 79-162. Obtenido de: http://www.economiamexicana.cide.edu/num_anteriores/XI-1/04_ALEJANDRO_DAVILA.pdf
- De La Rosa, Mendoza, A (n.d.). Universidad Autónoma Metropolitana Unidad. Retrieved January 28, 2022, from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304806>
- Fischer, M. (2010). Handbook of Applied Spatial Analysis; Software Tools, methods and applications. Springer Edition. Obtenido de: https://ipfs.io/ipfs/bafykbzaceceknxneatkfbs4uiz4dbgx7vpwa32bjsrst4tyka4hs2adlnike2?filename=Manfred%20M.%20Fischer%2C%20Arthur%20Getis%20%28auth.%29%2C%20Manfred%20M.%20Fischer%2C%20Arthur%20Getis%20%28eds.%29%20-%20Handbook%20of%20Applied%20Spatial%20Analysis_%20Software%20Tools%2C%20Methods%20and%20Applications-Springer-Verlag%20Berlin%20Heidelberg%20%2820.pdf
- Lesage, J & Pace, K. (2009). Introduction Spatial Econometric. Taylor & Francis. Obtenido de: https://www.pure.ed.ac.uk/ws/portalfiles/portal/33350107/sj_belotti_hughes_pianomortari.pdf
- Mariña Flores, A. (1993). Insumo-producto: aplicaciones básicas al análisis económico estructural. Azcapotzalco: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Miller, R & Blair, P. (2009). *Input-Output Analysis. Foundations and Extensions*. Cambridge.
- Ministerio de Industria, C. y T. (2021). INFORME SOBRE LOS ACUERDOS COMERCIALES VIGENTES DE COLOMBIA. <https://www.tlc.gov.co/temas-de-interes/informe-sobre-el-desarrollo-avance-y-consolidacion/documentos/ley-1868-informe-tlcs-2021-congreso.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (07 de 11 de 2021). Estadísticas Económicas Intercambiables - INDICE. *Sección 7: exportaciones de Colombia*. Colombia. Recu-

perado el 01 de 11 de 2021, de <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/sistemas-de-estadisticas-de-consulta-rapida/estadisticas-economicas-intercambiables-indice>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (10 de 2021). *Perfiles económicos y comerciales por departamentos*. Obtenido de Perfiles regionales: <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/perfiles-economicos-por-departamentos>

Ruiz, J. B. (2018). *Las teorías de la integración regional: más allá del Eurocentrismo*. Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Trejos, A. (junio de 2009). *Repositorio Digital Comisiòn Econòmica para Amèrica Latina y el Caribe*. (N. Unidas, Ed.) Recuperado el 23 de junio de 2018, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4895/1/S2009441_es.pdf

Capítulo 5

Lean Six Sigma como herramienta impulsora para la mejora y eficiencia en los procesos administrativos de recursos humanos en una empresa dedicada a la inyección de plástico del sector automotriz

María Guadalupe Hernández Aguirre
Universidad de Guadalajara

Resumen

Frente a la etapa de crecimiento de las organizaciones, surgen áreas de oportunidad, ya que el incremento de esfuerzos y recursos se asignan comúnmente a la parte operativa, dejando de lado, los procesos administrativos, donde se gestiona el activo más complejo que es el recurso humano. La industria manufacturera de inyección de plástico es una de las que más presenta esta problemática, debido a que, el plástico tiene un gran incremento de demanda convirtiéndose en uno de los principales insumos para el sector automotriz.

Por ello, en este proyecto se planteó una propuesta que dé respuesta a ¿Cómo mejorarían los procesos administrativos del área de Recursos Humanos en una empresa de gran tamaño a través de la implementación de Lean Six Sigma?, para lo cual se utilizó una metodología mixta, basada en la situación actual de una compañía asiática líder en tooling de inyección de plásticos, proveedora de ensambles a nivel Global del sector automotriz. Dicha propuesta considera los resultados obtenidos de la investigación del uso de herramientas pertenecientes a Lean Six Sigma que incrementen la eficiencia y productividad en los procesos administrativos de Recursos Humanos generando ventaja de valor frente a la competencia.

Palabras claves: *Industria manufacturera, sector automotriz, procesos administrativos, recursos humanos, Lean Six Sigma.*

Abstract.

Faced with the growth stage of organizations, areas of opportunity arise, this is because the increased efforts and resources are commonly assigned to the operational part, leaving aside, the administrative processes, where the most complex asset that is the human resources is managed. The plastic injection manufacturing industry is one of the most affected by this problem, since plastic has a large increase in demand, becoming one of the main inputs for the automotive sector.

For this reason, this project presents a proposal that responds to: How would the administrative processes of the Human Resources area improve in a large company through the implementation of Lean Six Sigma? for which a mixed methodology was used, based on the current situation of a leading Asian company in plastic injection tooling, a global supplier of assemblies to the automotive sector.

This proposal considers the results obtained from the investigation of use of tools belonging to Lean Six Sigma that increase efficiency and productivity in the administrative processes of Human Resources generating value advantage over the competition.

Key Words: *Manufacturing industry, automotive sector, administrative processes, human resources, Lean Six Sigma.*

Introducción

La ENAPROCE (2018) menciona que existen 4'180,986 empresas en México de las cuales tan solo 11,309 son grandes. Lo que lleva a analizar sobre algunas de las razones por las que solo una parte de las organizaciones son capaces de crecer hasta el punto de ser clasificadas como grandes, y una de las posibles causas que puedan generar que no todas las empresas crezcan con esa determinación viene desde el momento en el que estas emigran de pymes a grandes. Esto debido a los diversos cambios que sufren internamente las organizaciones, es decir, con una base estable y eficiente de los procesos durante el crecimiento, esta etapa sería considerada solo como un paso más; sin embargo, debido a la falta de preparación de estos procesos tanto a nivel operativo como administrativo, puede generar que el cambio sea brusco y complejo.

Con relación a ello, en la actualidad, un gran porcentaje de la industria realiza la implementación de herramientas Lean Six Sigma para la resolución de los diversos conflictos y problemáticas que se ven presente en los procesos de producción de los diversos productos que se ofrecen. Este tipo de prácticas se observa principalmente en empresas de pequeño y mediano tamaño; por lo que, las más grandes no se ven

interesadas en este tipo de conocimiento y si lo hacen, lo aplican estrictamente solo en algunos procesos de producción de acuerdo con sus facilidades. Sin embargo, lo que estas empresas no perciben, es que en las diversas plantas que crean también se requiere de una optimización en los procesos dependiendo la cultura externa a la que estas se enfrentan.

Es por lo que, este tipo de compañías requieren de conocimientos elementales sobre diversas herramientas, técnicas y métodos para la etapa de crecimiento, es decir, cuando las organizaciones comienzan a crecer, es necesario que sus procesos lo hagan de manera paralela, lo que significa, no tardar en innovarse o actualizarse, sin embargo, lo que normalmente se hace es que las industrias se enfocan en cubrir la mejora continua y la productividad de sus procesos de producción, dejando de lado y sin brindar la importancia en volver más eficientes también los procesos administrativos.

Este es el caso de una compañía asiática líder en tooling, inyección de plásticos, moldeo con procesos de terminados decorativos y proveedor de precisión de ensamble en el mercado Global, quienes cuentan con actualmente dos plantas en Guadalajara, México.

La empresa ha logrado cumplir con sus estándares y políticas de calidad en todos sus procesos de producción, a pesar de ello, todavía requiere de herramientas que le permitan mejorar y volver más eficientes los procesos administrativos, esto debido a que, ahora se maneja un mayor número de procesos, de personal y de actividades por implementar.

Dentro del departamento de recursos humanos, se ha experimentado un cambio exponencial que ha afectado directamente a la implementación de sus procesos, es decir, cuando la primera planta comenzó, se tenía planificado y estructurado los sistemas de control de documentos y procesos conforme al capital humano que se contaba, el cual, no sobrepasaba ni las 100 personas. Sin embargo, debido al desarrollo de la empresa en México, la demanda creció de manera exponencial, y con ello, los requerimientos de personal. No obstante, durante la misma época, los gerentes e integrantes del departamento de RH se vieron involucrados en una rotación de personal que, como consecuente, resaltó una de las principales problemáticas que se presentan en esta área, la cual es, la falta de estandarización y control de procesos, así como de subprocesos.

Por lo tanto, a lo largo del documento, se presenta un caso de estudio con diversas alternativas de cómo la implementación de Lean Six Sigma en los procesos administrativos puede generar esa ventaja de valor frente a la competencia; por medio de procesos más eficientes y eficaces que incrementen la productividad de las orga-

nizaciones, donde normalmente se le daba mayor importancia a la mejora continua a nivel operativo, dejando de lado el nivel administrativo.

Antecedentes Metodológicos

Objetivos

Desarrollar una propuesta de proyecto Lean Six Sigma para la mejora de procesos administrativos del área de Recursos Humanos en una empresa de gran tamaño.

1. Identificar los principales procesos de operación que cuentan con áreas de oportunidad dentro del departamento de recursos humanos en una empresa de gran tamaño.
2. Analizar las diversas herramientas de Lean Six Sigma que puedan implementarse para la mejora de los procesos administrativos en el área de recursos humanos.
3. Crear un proyecto DMAIC con diversas herramientas de Lean Six Sigma para la mejora de los procesos administrativos del departamento de recursos humanos en una empresa de gran tamaño.

Preguntas de Investigación

¿Cómo mejorarían los procesos administrativos del área de Recursos Humanos en una empresa de gran tamaño a través de la implementación de Lean Six Sigma?

1. ¿Cómo es que los procesos con áreas de oportunidad del departamento de recursos humanos en una empresa de gran tamaño afectan la efectividad de la organización?
2. ¿Cuáles son las herramientas de Lean Six Sigma aplicables para la mejora de los procesos administrativos en el área de Recursos Humanos?
3. ¿Cómo se adaptaría un proyecto DMAIC con herramientas Lean Six Sigma para la mejora de los procesos administrativos en el departamento de recursos humanos en una empresa de gran tamaño?

Hipótesis

Los procesos administrativos del área de Recursos Humanos en una empresa de gran tamaño mejoran a través de la implementación de Lean Six Sigma.

1. La mejora en los procesos con áreas de oportunidad del departamento de

recursos humanos en una empresa de gran tamaño afecta positivamente la efectividad de la organización.

2. Las herramientas de Lean Six Sigma son aplicables para la mejora de los procesos administrativos en el área de Recursos Humanos.
3. La creación de un proyecto DMAIC con herramientas Lean Six Sigma es óptimo para la mejora de los procesos de administrativos en el departamento de recursos humanos de una empresa de gran tamaño.

Revisión literaria

La Industria Manufacturera en el mundo tiene un papel bastante importante para la economía de diversos países, estos pueden encontrarse en diversos continentes como es el caso redactado por el autor Behun & et. (2018) quien menciona que la industria manufacturera es clave para el crecimiento económico en Europa, sin embargo, el autor menciona que este sector cuenta con gran sensibilidad tanto a factores externos como internos.

En México, de acuerdo con lo descrito por Cuéntame INEGI, (2019) para el 2018 existían 579,828 establecimientos dedicados a las manufacturas con 6,493,020 personas que trabajan en esta industria, lo que la llevaba a obtener el tercer lugar en los sectores principales de la economía del país. Como parte del gran sector manufacturero, existen el área de inyección de plástico, la cual se encarga de acuerdo con Alvarado-Iniesta & et, (2019) y como su nombre lo indica, de crear productos por medio de la inyección de plásticos en moldes, el cual es considerado como uno de los procesos de fabricación más utilizados capaz de producir piezas flexibles y económicas a gran escala.

Así mismo, en la actualidad, la inyección de plásticos ya conlleva el proceso del ensamble, que, de acuerdo con Rocha, (2018), a partir del año 2000 el ensamblaje se ha intensificado en mano de obra dentro de la cadena de valor en los países en desarrollo, lo que ha fragmentado significativamente la producción internacional en redes coordinadas, también conocidas como cadenas de valor globales (CGV). Por lo tanto, es posible apreciar que las organizaciones involucradas en CGV tienen en común el objetivo de ir un paso adelante en comparación con la competencia, pero para llegar a ello es necesario analizar una serie de factores involucrados entre los cuales resalta el recurso humano como uno de los impulsores para obtener ventaja competitiva.

Es decir, las organizaciones constan de una gran serie de actividades que tienen funciones y objetivos principales para obtener un producto o servicio en co-

mún, donde anteriormente, se tenía una clasificación tradicional sobre esta serie de actividades, las cuales, al realizarse en conjunto, formaban procesos, que eran asignados respectivamente a cada departamento de la organización y trabajaban de manera independiente.

Sin embargo, a través del modelo de la cadena de Valor de Porter, es posible describir las actividades de una organización, partiendo desde lo que genera valor tanto al cliente final como a la misma empresa, es decir, conforme a lo descrito por Socconini (2019), las cadenas de valor son prácticamente unidades de negocio que están compuestas por equipos multidisciplinarios de personas que están directamente comprometidas en crear valor para el cliente desde el momento en que se realiza el pedido, hasta el último proceso post venta.

Dentro de dicha cadena existen dos tipos de actividades, esto acorde con Cargado (2020), comenzando por las primarias donde es posible apreciar la logística interna, producción, logística externa, servicio, marketing y ventas. Mientras que dentro de la segunda opción son conocidas como de soporte y se encuentran, recursos humanos, desarrollo de tecnología, compras, investigación y desarrollo.

Por ello, es posible apreciar que los procesos administrativos conllevan a la ejecución de una gran serie de funciones, los cuales, tienen como fin principal aprovechar al máximo todos los recursos de las empresas, siendo complementarios para la cadena de valor de las organizaciones, y postulándose como pieza clave para el desarrollo, la eficiencia y la productividad de los procesos sustantivos, ya sea con la finalidad de obtener un producto o un servicio.

A pesar de ello, el área de recursos humanos es uno de los departamentos con más debates sobre las actividades y procesos que realizan, así como la importancia de estos mismos en las organizaciones. Armijos & et., (2019) define al departamento de recursos humanos como uno de los pilares de las organizaciones para definirse y consolidarse en el mercado; ya que las operaciones de esta área incluyen tareas y actividades de reclutamiento, selección, compensación, beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, desarrollo organizacional, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, base de datos, sistemas de información, auditorías, entre otras.

Es decir, conforme a lo expuesto por Nastase & et, (2019) los empleados, son los más capaces de generar nuevas ideas, soluciones y resolver problemas explotando al máximo los factores externos presentes en la organización; y para ello el autor describe 3 elementos que a su vez el citó de Clark, (1996) de:

1. Reconocer la importancia del Recurso Humano genera una ventaja com-

petitiva.

2. Delegar actividades y responsabilidades al recurso humano de la compañía y/o de los gerentes correspondientes.
3. Mutua integración de las estrategias del recurso humano con la general.

Por lo que, para mejorar los procesos de recursos humanos, así como su participación eficiente en la organización el autor Arias &et, (2018) relata que es necesario realizar un análisis del proceso que en conjunto con una serie de métodos, técnicas y herramientas creadas para el diseño, ejecución y análisis de los procesos de negocio que permita una correcta asignación de recursos humanos, así como una eficiente gestión de procesos facilitando la relación entre ellos. Entre las herramientas, técnicas y métodos a utilizar para la mejora de procesos en el área de recursos humanos se encuentran de acuerdo con Rathilall &et, (2018), las herramientas de Lean Six Sigma, las cuales ayudan a competir con el resto del mundo por medio de la productividad, la calidad y la reducción de los costos operativos, los cuales son considerados puntos clave para el éxito de la economía.

Michael George es la referencia más común que se realiza cuando se trata de Lean Six Sigma, esto acorde al punto de vista de Muraliraj &et, (2018) la razón principal es que este individuo dio un panorama de la importancia de fusionar estas dos filosofías para una futura evolución de la mejora de procesos, así como de la cultura de la mejora continua. Las 3 principales razones son:

1. Lean no puede mantener el proceso bajo control estadístico.
2. Six Sigma por sí solo no puede mejorar drásticamente la velocidad del proceso o reducir la inversión capital.
3. Lean y Six Sigma facilitan la reducción del costo de la complejidad.

En concordancia con lo expuesto de los autores Bento da Silva &et, (2019) así como por Muraliraj &et (2018), es posible definir Lean Six Sigma como una metodología que maximiza el valor para los accionistas logrando eficientes y eficaces soluciones de mejora enfocadas en la satisfacción del cliente, mejorando el costo, la calidad, la velocidad del proceso y el capital invertido.

Como parte de la filosofía Lean Six Sigma la metodología implementada para el apoyo en el desarrollo de proyectos Six Sigma, es la DMAIC, la cual consta de 5 etapas que de acuerdo con el autor Socconini (2019) son las siguientes:

- a. Definir/ Define: el problema, el valor para el cliente, así como el equipo a utilizar y el proyecto por desarrollar.
- b. Medir/Measure: el desempeño, es necesario mapear los procesos y determinar la contabilidad de los datos.
- c. Analizar/Analyze: consiste en identificar las fuentes de variación, así como las causas raíz del problema
- d. Mejorar/ Improve: en esta etapa se realizan cambios que permitan un mejor desempeño.
- e. Control/ control: es básicamente establecer controles para mantener las mejoras realizadas.

Además, Rathilall &et, (2018) resalta de Lean Six Sigma algunos de los principales beneficios obtenidos de su implementación como:

- 1. Mayores ganancias y ahorros financieros.
- 2. Mayor satisfacción del cliente.
- 3. Costo reducido.
- 4. Tiempo de ciclo reducido.
- 5. Métricas de rendimiento clave mejoradas.
- 6. Defectos reducidos.
- 7. Reducción del tiempo de avería de la máquina.
- 8. Inventario reducido.
- 9. Calidad mejorada.
- 10. Aumento de la capacidad de producción.

Estas razones son las que han llevado al autor Rathilall &et, (2018) a proponer la implementación de estas herramientas no solo en el área operacional, sino como estrategia empresarial debido a que, de esta manera podrían maximizar los componentes de valor agregado con menos esfuerzo humano, espacio y tiempo, con el enfoque total en producir productos de alta calidad de la manera más eficiente y económica posible, cumpliendo con la demanda de los clientes.

Además, como soporte para el cumplimiento de dicha demanda, las empresas con frecuencia operan sus procesos con respecto a lineamientos que particularmente especifican, sin embargo, conforme pasa el tiempo, la satisfacción del cliente tiende a tener un mayor rango por alcanzar, por lo que, los servicios o productos entregados deben cumplir con estándares más exigentes para poder enfrentarse a la competencia y permanecer en el mercado.

Para dicha situación surgen las auditorías como impulsoras para la resolución de dicha problemática, debido a que, funcionan como directrices para evitar el ciclo tan pronunciado de correcciones, ya que, con la existencia de las auditorías establecidas por normas como la ISO 9001, ISO 14001, la IATF 16946, VDA 6.3, entre otras, las organizaciones se ven comprometidas a cumplir con requisitos y políticas estandarizadas a cada sector.

Debido a que, como se menciona anteriormente, las empresas de inyección de plástico pertenecen a una gran variedad de sectores, dentro del ella se mide continuamente el rendimiento que brinda, el cual dependerá directamente del sector al que se enfoca en trabajar, donde, muchos de estos generan normas o auditorías para su continua participación en el mercado, como es el claro ejemplo de la ISO 9001 en el sector automotriz con la IATF 16949.

La IATF es un grupo internacional de fabricantes de vehículos que se compone de 9 miembros los cuales son: Ford, General Motors, Chrysler, BMW, VK, Daimler, Renault, PSA Peugeot Citroen y Fiat. Dicho grupo estableció una norma específica para el sector automotriz, conocida como IATF 16949:2016, que con base en la información descrita por la organización y por IATF International Automotive Task Force (2021), es aquel estándar que define los requisitos específicos del sistema de calidad para la cadena de suministro de la industria automotriz, con el objetivo principal del desarrollo de un sistema de gestión de calidad que tenga como alcance final una cultura de mejora continua, enfocándose en la prevención de defectos, así como en la reducción de variaciones y desperdicios de la cadena de suministro automotriz.

Donde al obtener la certificación, de acuerdo con Marmolejo (2022) se ganan beneficios como: reconocimiento a nivel internacional, participación en las grandes cadenas de suministro automotriz, validez del cumplimiento del estándar y requerimientos específicos del cliente, mejora en el funcionamiento de los procesos internos de las empresas, prerrequisito de contrato con el cliente y ampliación en la cartera de clientes.

Por ello, las auditorías juegan un papel bastante importante debido a que, acorde con Rocha, (2018), regulan las grandes cadenas de valor globales, que son estandarizadas y actualizadas con el fin de que, desde proveedores iniciales hasta clientes finales, se reciban resultados eficientes con márgenes establecidos, precisos y específicos de requerimientos solicitados por cada cliente interno de la cadena de valor global, evitando fragmentaciones significativas de la producción internacional.

Por lo tanto, para que las empresas de inyección de plásticos puedan generar una ventaja competitiva, es necesario que incremente su nivel de productividad, lo cual puede ser impulsado a través de Lean Six Sigma, dando resultados positivos

como lo menciona Rocha, (2018) donde ésta mejora aplicada en una amplia gama de sectores puede generar un crecimiento macroeconómico a través de la interdependencia tecnológica, así como los vínculos insumo-producto entre sectores.

Metodología

El enfoque de este proyecto es de tipo mixto, debido a que conforme a lo expuesto por Hernández & et. (2018), la metodología mixta entrelaza y mezcla los tipos cualitativos y cuantitativos, ya que recolecta y analizan datos numéricos por parte del personal miembro de la investigación, así como datos verbales, textuales, visuales y simbólicos por parte de los instrumentos metodológicos. Algunos de los utilizados fueron los informes, entrevistas, encuestas entre otras herramientas cualitativas para gestionar el caso, y con ello representar dichos datos a través de estadística descriptiva.

Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de información se entregó una carta de solicitud otorgada por parte de la coordinación del MBA, buscando respaldar la confidencialidad de los datos que brindara la empresa. Posteriormente se aplicaron los instrumentos anteriormente mencionados como fue la encuesta, las entrevistas y el diagnóstico organizacional.

Con el fin de indagar y obtener la primera impresión que tiene del departamento de recursos humanos, se aplicó una encuesta sobre sus procesos administrativos y la manera actual de gestionarlos. Para realizar un análisis más profundo sobre la organización como un todo, se aplicó el diagnóstico organizacional proporcionado por el Dr. Huerta durante las sesiones de BPM del ciclo 2021B, y se describieron los principales resultados obtenidos de cada área evaluada.

Finalmente, para personalizar la información y unirla con la previamente obtenida, se solicitó a la empresa información correspondiente a los procesos del área de recursos humanos con más deficiencia hasta el momento, y durante la obtención de la información se entrevistaba a los 4 principales miembros del área de Recursos Humanos sobre los puntos o áreas de oportunidad que se iban encontrando; debido a que, como se mencionaba, la principal problemática es que al crecer; estas organizaciones no crecen de manera paralela a sus procesos, por lo que, es necesario profundizar en la razón de ser de dichos procesos. Por lo que al finalizar la aplicación de los instrumentos es posible visualizar un mejor panorama sobre el desarrollo cotidiano de estos mismos, así como las áreas de oportunidad que presentaban.

Análisis de los Resultados

Para comprender el contexto en el que se encontraba el área de recursos humanos se plantearon deducciones con base en los resultados obtenidos de las encuestas y de las entrevistas personalizadas, que permitieran plasmar un panorama, y con ello detectar las diversas áreas de oportunidad. Dicha información puede observarse en las tablas del 1 al 6 con los gráficos de los propios cuestionamientos.

Desde el inicio de la encuesta es posible apreciar que una de las posibles problemáticas que se observa es que el área, es que solo cuentan con 4 miembros, incluyendo el gerente, quienes realizan todos los procesos del departamento de RH para una empresa considerada ya de gran tamaño debido a sus ingresos y a su cantidad de empleados.

Tabla 1. Resultados del primer apartado de la encuesta aplicada a los miembros del departamento de recursos humanos de una empresa de inyección de plástico.

1. Puesto que desempeña:

Ind 1. Assistant Manager HR
Ind 2. Administrador HR
Ind 3. Ejecutivo de HR
Ind 4. Entrenador

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 2. Conclusiones de los gráficos analizados de los resultados de la encuesta aplicada al área de recursos humanos.

Pregunta	Conclusión
1. ¿Ustedes cuentan con departamento de calidad?	Departamento de calidad puede aportar conocimientos para la mejora continua de los procesos de otros departamentos.
1.1. ¿Con qué frecuencia el departamento de calidad genera auditorías de sus procesos administrativos y retroalimentación sobre ellos?	Aunque se cuenta con un departamento de calidad, este está enfocado a la sección de producción, debido a que, solo en algunas ocasiones, o pocas veces brindan apoyo en la mejora de los procesos de otras áreas.
2. ¿Usted sabe lo que es Lean Six Sigma?	Al realizar las entrevistas personales, se aclaró que si se tiene uso de las diversas herramientas de Lean Six Sigma pero su función principal es en el departamento de procesos.

3. ¿Usted ha utilizado alguna técnica, estrategia o herramienta que facilite sus procesos a realizar en recursos humanos?	Existen una oportunidad de aplicación, debido a que, ya manejan herramientas que facilite la implementación de sus procesos, pero son instantáneas y no generan un historial de datos que pueda incrementar la efectividad.
3.1 ¿Con qué frecuencia?	Existen oportunidad de implementación de herramientas de Lean Six Sigma, ya que actualmente dan un uso promedio de algunas veces y siempre en herramientas de apoyo.
4. ¿Mencione 3 procesos que considere elementales realizar en recursos humanos pero que tienen deficiencias o áreas de oportunidad?	Los tres principales procesos detectados con área de oportunidad por el departamento son Capacitación, Clima organizacional y Rotación.
5. ¿Cuáles crees que son las razones por las que esos procesos de recursos humanos no se llevan a cabo de la mejor manera?	Las tentativas causas de las áreas de oportunidad anteriormente detectadas por el departamento son: la problemática en la descripción de los procesos, así como la falta de conocimientos y capacitaciones para la mejora de estos mismos.
6. ¿Estarías dispuesto a aprender nuevas técnicas, herramientas o métodos que le ayuden a realizar sus tareas y actividades de manera más eficiente y rápida manteniendo control y organización sobre los procesos del área de recursos humanos?	Los miembros del departamento de RH están 100% dispuestos a aprender herramientas, métodos y técnicas que les ayuden a mejorar sus procesos y obtener resultados más productivos y eficientes.

Fuente: Elaboración propia (2022)

Por lo tanto, dichos gráficos permiten apreciar la viabilidad de la implementación de herramientas Lean Six Sigma para desarrollar una cultura Kaizen e incrementar la productividad de los procesos administrativos del área.

Gráfico 1. Resultados del cuestionamiento por pregunta sobre el departamento de calidad.



Fuente: Elaboración propia (2021)

1.1 ¿Con qué frecuencia el departamento de calidad genera auditorias de sus procesos administrativos y retroalimentación sobre ellos?



Fuente: Elaboración propia (2021)

2. ¿Usted sabe lo que es Lean Six Sigma?



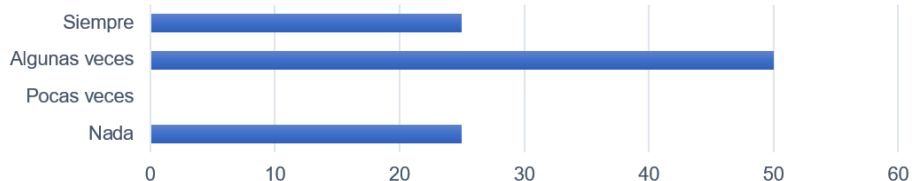
Fuente: Elaboración propia (2021)

3. ¿Usted ha utilizado alguna técnica, estrategia o herramienta que facilite sus procesos a realizar en recursos humanos?



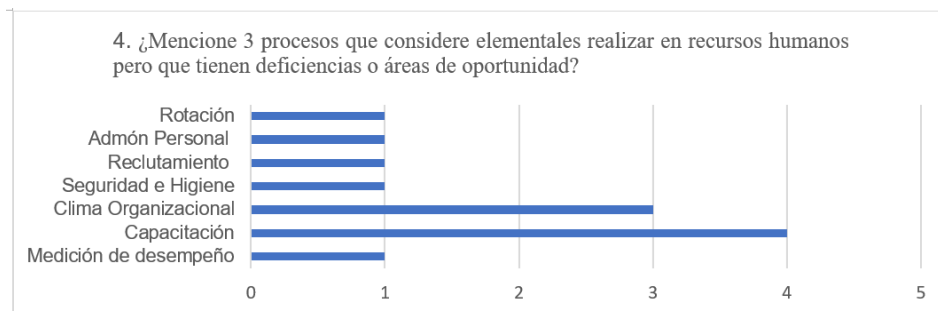
Fuente: Elaboración propia (2021)

3.1 ¿Con qué frecuencia?

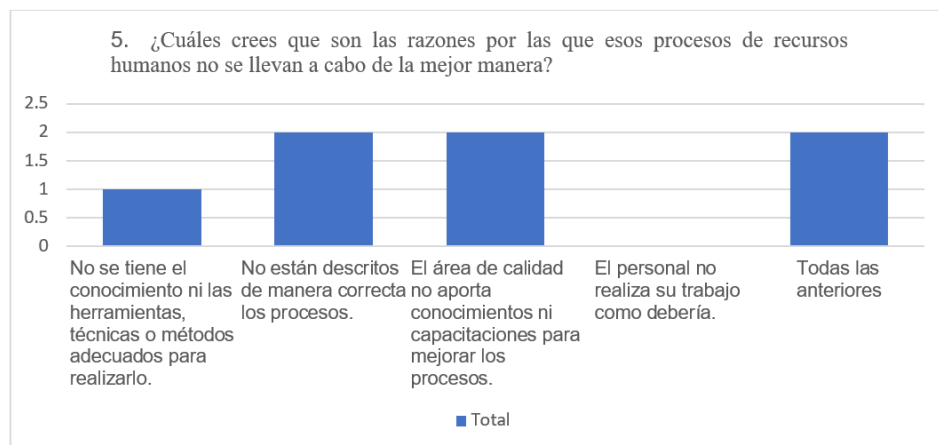


Fuente: Elaboración propia (2021)

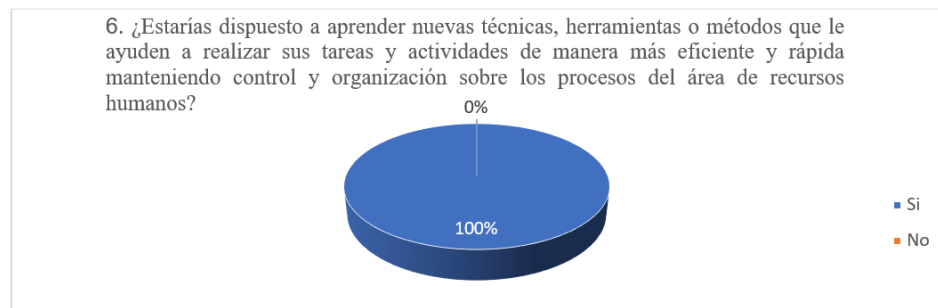
Tabla 4. Resultados del cuestionamiento sobre el departamento de calidad



Fuente: Elaboración propia (2021)



Fuente: Elaboración propia (2021)



Fuente: Elaboración propia (2021)

Por otra parte, con respecto al diagnóstico general de la organización se pueden ob-

tener las siguientes conclusiones correspondientes a cada sección:

I Sección. Datos Generales.

Para esta sección se encontraron algunos inconvenientes en el organigrama debido a que conforme a crecido la empresa, nuevos puestos han surgido, y con ellos se ve presente rotación de personal, provocando la necesidad de la actualización de perfiles de puesto más frecuentes.

Tabla 5. Resultados obtenidos del apartado de proceso administrativo del cuestionario de diagnóstico aplicado.

PROCESO ADMINISTRATIVO	
Sección	
Sección II. Planificación y Herramientas.	-De manera general tienen buen uso de las herramientas y métodos de planeación. -No se considera la cultura del país donde se tiene presencia, por lo que se limita a que los procesos de las diversas áreas se desarrollen -No se da seguimiento a procesos, el control de estos es complicado. -Falta de control genera variabilidad y perdida de los logros obtenidos.
Sección III. Organización (Estructura y procedimientos)	-Muestran áreas de oportunidad debido al crecimiento que tuvo la empresa en general. -Manuales quedaron encimados entre las actualizaciones y los que anteriormente se llevaban a cabo. -Se requerían nuevos métodos y actualizaciones -Realizaban procesos de manera ineficiente con resultados poco enriquecedores.
Sección IV. Dirección y Liderazgo	-La dirección y liderazgo tiende a ser variable, tendiendo a ser tipo democrática. -Subdivisiones que surgen de distintos grupos de interés. -Problemática con la comunicación. -Liderazgo drástico provoca que el personal de su área se sienta -inconforme y desee cambiarse de área. -Roce en la comunicación de las áreas, sin comunicación asertiva, con una competitividad interna.
Sección V. Control y Herramientas	-El control se realiza con acciones correctivas en lugar de preventivas. -No tienen soluciones prácticas que generen prevención en el posible desarrollo de los procesos. -Sí se utilizan métodos y técnicas que generan un panorama de la situación actual de los procesos actualizado mensualmente -No se brindan las herramientas suficientes para la corrección y mejora de las problemáticas detectadas cada mes.

Fuente: Elaboración propia basado en el instrumento de Huerta (2021) y de la información recolectada por la empresa estudiada (2021)

Tabla 6. Resultados obtenidos del apartado de administración funcional del cuestionario de diagnóstico aplicado

ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL	
Sección	
Sección VI. Recursos Humanos	-Repetibilidad en los procesos registrados del departamento, donde muchos no tienen objetivos para el beneficio de la productividad de estos. -Muy pocos miembros del área, por lo que, los procesos no son asignados a una sola persona en particular y se realiza de manera conjunta provocando falta de congruencia en los resultados finales.
Sección VII. Contabilidad y Finanzas.	-Restricción en relación con la comunicación entre áreas, por lo que, los indicadores de dicha área son muy reservados y no permiten analizarse a profundidad. -Los procesos que se unen con los de otras áreas son afectados por la escasa comunicación.
Sección VIII. Operaciones y Servicios.	-La principal problemática es la comunicación, ya que, existen dos áreas de procesos, con conflicto de intereses que no permiten mejorar la cadena de valor de los procesos. -La competitividad innecesaria, genera que los miembros de los equipos de trabajo se sientan incomodos en sus actividades creando quejas sobre su comportamiento. -Gran rotación de personal entre los miembros de atención al cliente. -Se realizan métodos y técnicas de manera correctiva en lugar de preventiva.
Sección IX. Relaciones Públicas	-Cuentan con un pequeño departamento encargado de la búsqueda de clientes potenciales. -Para las relaciones publicas al igual que el marketing se generan de manera directa con el corporativo.
Sección X. Sistemas de Información	-Buen manejo de los sistemas de información. -Antes se utilizaba una base que permitía la comunicación interna pero posterior al crecimiento de la organización se dejó de implementar. -Deficiencia en los procesos de comunicación.
Sección XI. Investigación y Desarrollo	-La empresa no cuenta con este departamento, por lo que no fomenta la investigación y se dedica únicamente a la manufactura.

Fuente: Elaboración propia basado en el instrumento de Huerta, 2021 y de la información recolectada por la empresa estudiada (2021)

Discusión de resultados

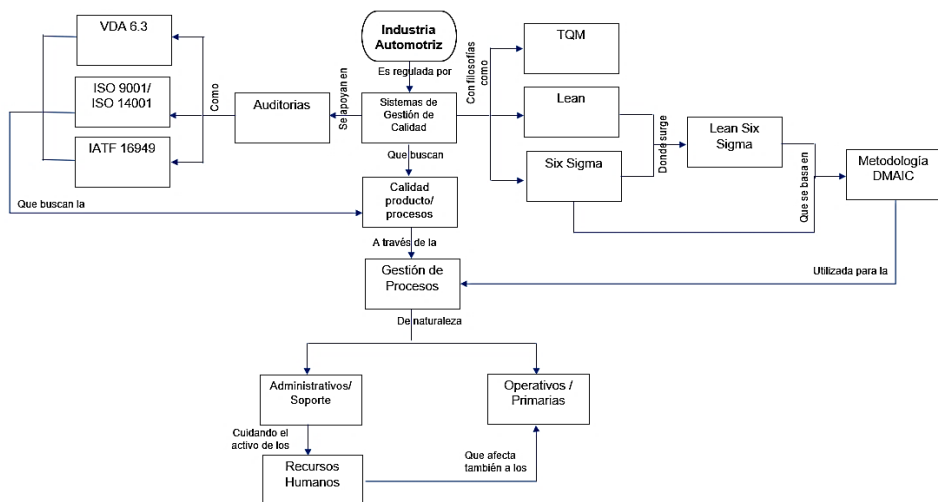
Una vez desglosada la literatura base para el análisis del tema, y la recolectada la información de la situación actual de la empresa de inyección de plásticos con sede en Guadalajara Jalisco, se planteó una propuesta de proyecto Lean Six Sigma basada en la metodología DMAIC, que permita mejorar y dar solución a la problemática actual

a la que se enfrenta la organización, y con ello cumplir con los requisitos solicitados tanto por sus clientes como por las auditorías participantes en su sector automotriz, como son el VDA 6.3, la ISO 14001, la ISO 9001 en conjunto con la IATF 16949:2016.

Dicha propuesta de proyecto es desarrollada a través de la metodología DMAIC e incluye herramientas de Lean Six Sigma personalizadas acorde con los hallazgos encontrados en el mapeo de los procesos, con el fin de ofrecer la opción más eficiente de mejora en los procesos administrativos en el área de recursos humanos.

Para comenzar, se describió un modelo base que permite apreciar la relación de la industria manufacturera del sector automotriz, con los sistemas de gestión de calidad, lo que conlleva a su vez a la interacción con filosofías de calidad, de procesos y de auditorías involucradas directamente con estos factores. Dicho modelo puede apreciarse en la figura 1.

Figura 1. Modelo base para la propuesta de mejora de los procesos administrativos de recursos humanos en una empresa del sector automotriz



Fuente: Elaboración propia (2022)

Como pudo observarse a lo largo del proyecto, la industria automotriz es uno de los principales ejemplos que se tiene cuando se habla de grandes clústeres, por lo cual, requieren de ciertos lineamientos específicos que son regulados por diversos sistemas de gestión de calidad, los cuales buscan mantener la calidad tanto en sus productos como en sus procesos. Para mantener dichos lineamientos, la industria automotriz se apoya de auditorías y/o certificaciones como VDA 6.3, ISO 14001, ISO

9001 y su descendiente la IATF 16949, que ayuda a mantener estandarizadas las especificaciones y características particulares del cliente o aquellos aspectos definidos por los órganos automotrices internacionales.

Por ello, los sistemas de gestión de calidad basan algunos de sus principios en filosofías como TQM, Lean y Six Sigma, buscando volver más eficientes dichos sistemas, se forma Lean Six Sigma, que es una filosofía planteada para complementar los aspectos que no abarcaban por separado. Esta filosofía utiliza como base para la generación de proyectos la metodología DMAIC, que permite realizar una gestión de procesos más eficiente.

Por lo tanto, con lo mencionado anteriormente, es posible visualizar que las auditorías de dichas normativas permiten establecer las directrices y lineamientos específicos del sector, que, con apoyo de las herramientas de Lean Six Sigma puede impulsar a la mejora en la gestión de procesos, tanto de naturaleza operativa como administrativa.

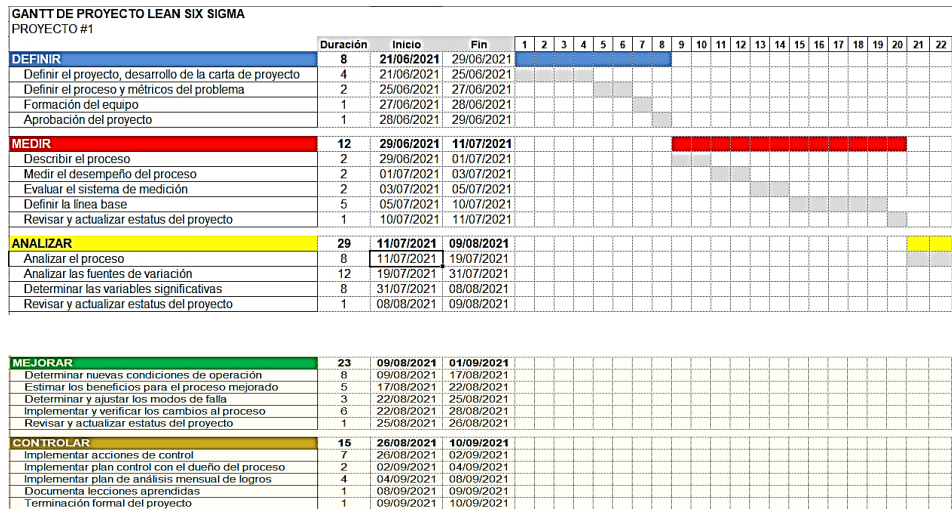
Sin embargo, un área de oportunidad que se puede apreciar en la actualidad es que las prácticas de mejora continua, resultantes de la filosofía Lean Six Sigma, son aplicadas en su mayoría solo a la parte operativa, dejando de lado, los procesos administrativos dentro de los cuales se encuentra el recurso humano, que es uno de los activos más importantes para las organizaciones, ya que se involucra con ambas naturalezas de procesos, ya que dan soporte a la operación de la organización y son coordinados por la parte administrativa.

Propuesta de Mejora

Para plantear la propuesta de mejora se realizó un mapeo de los procesos de recurso humano involucrados o correlacionados con el subproceso de capacitación, para lo cual, los 4 miembros del departamento, incluyendo al Gerente de RH, proporcionaron información, los datos y las evidencias obtenidas de cada subproceso.

En paralelo a ello, y conforme avanzaba el desglose del proyecto se utilizó un Diagrama de Gantt para dar formalidad al proyecto y mantenerlo en tiempo y forma, dicho diagrama puede apreciarse en la figura 2:

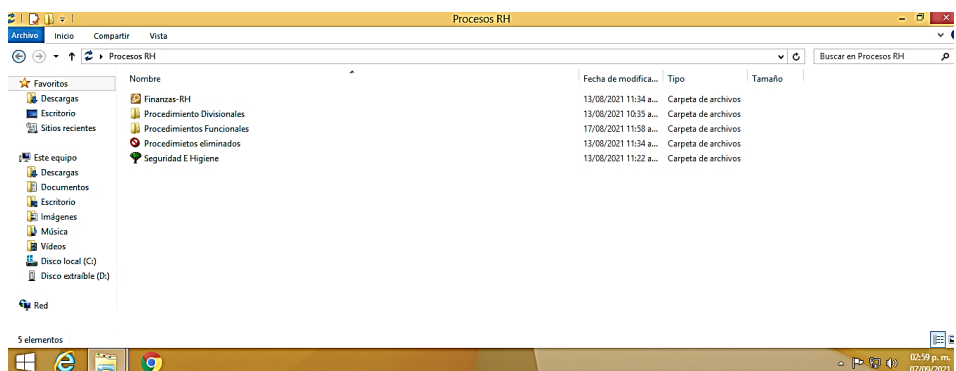
Figura 2. Diagrama de Gantt del proyecto de propuesta de mejora.



Fuente: Elaboración propia basada en los formatos de Socconini (2019).

Posteriormente, se puso en práctica la herramienta de 5S con el fin de invitar al departamento a realizar actividades cotidianas de mejora continua, para que no existiera resistencia a la propuesta debido a la incertidumbre de las funciones que involucra una cultura Kaizen. Las primeras actividades de mejora continua iniciaron en sus ordenadores, como puede visualizarse en la figura 3:

Figura 3. Clasificación de carpetas virtuales de lo general a lo particular con base en la naturaleza de los procesos asignados a recursos humanos



Fuente: Obtenido a través de la empresa DALSUN (2021)

Una vez realizadas las practicas introductorias se formalizó el proyecto a través de un formato DMAIC en el cual se aplicaron las siguientes herramientas:

Definir

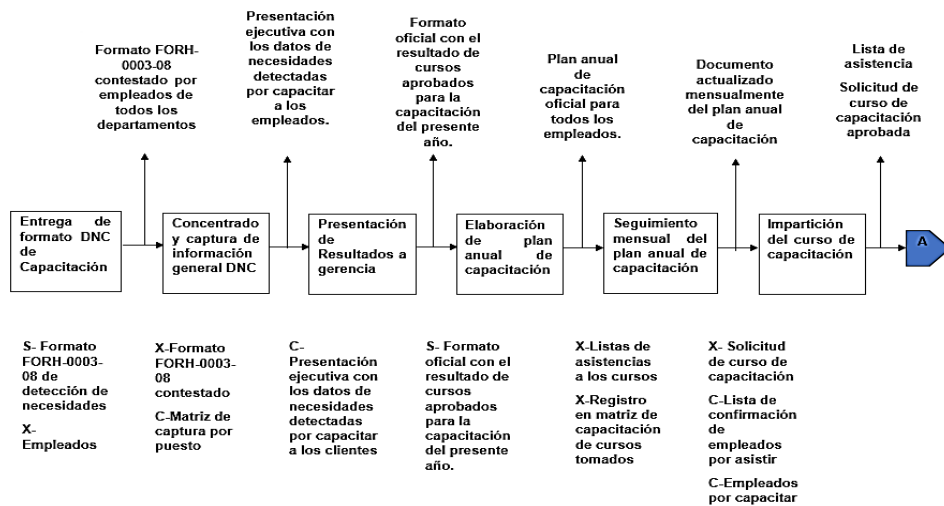
Se realizó una carta de definición que involucraba la naturaleza de la empresa, así como la problemática actual a la que se enfrenta. Además, se añadieron los objetivos tanto general como específicos, y el alcance de la propuesta de mejora DMAIC.

Por otra parte, también se mencionaron los principales KPI's por analizar acorde con la naturaleza de la empresa y los métricos por controlar.

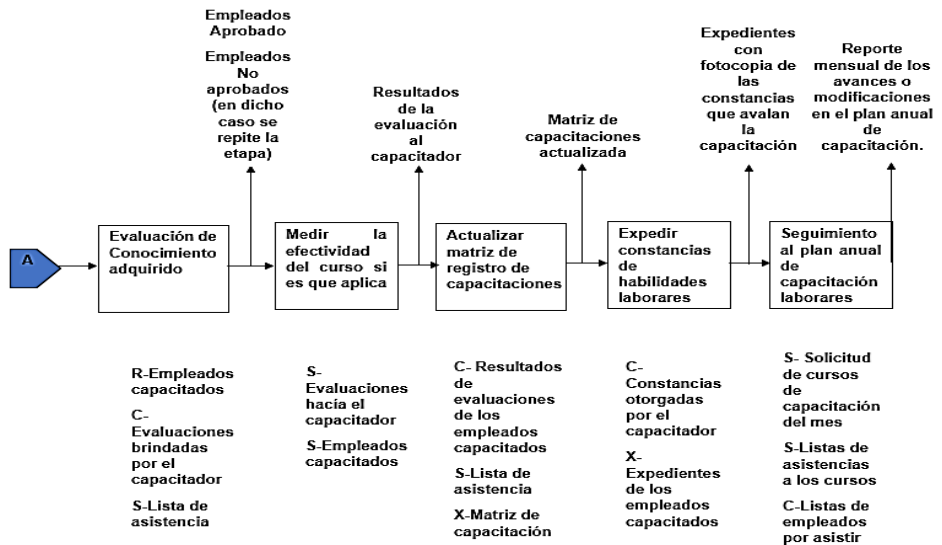
Medir

En esta etapa se diseñó un PMAP para medir las diversas variables involucradas en el subproceso, para distinguir entre aquellas evidencias faltantes, incompletas o innecesarias, analizando cada detalle del proceso de capacitación, dicho mapeo puede apreciarse en la figura 4.

Figura 4. PMAP del proceso de capacitación.



LEAN SIX SIGMA COMO HERRAMIENTA IMPULSORA PARA LA MEJORA Y EFICIENCIA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA INYECCIÓN DE PLÁSTICO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ



Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa (2022)

Analizar

Una vez identificados los elementos que forman parte del proceso de capacitación y con base en las variables controlables de este, en esta etapa análisis, se utilizó el diagrama de árbol y los 5 Por qué s, para encontrar las principales causas de dichas áreas de oportunidad.

raíz, la rotación de personal, el clima laboral y la estandarización de procesos.

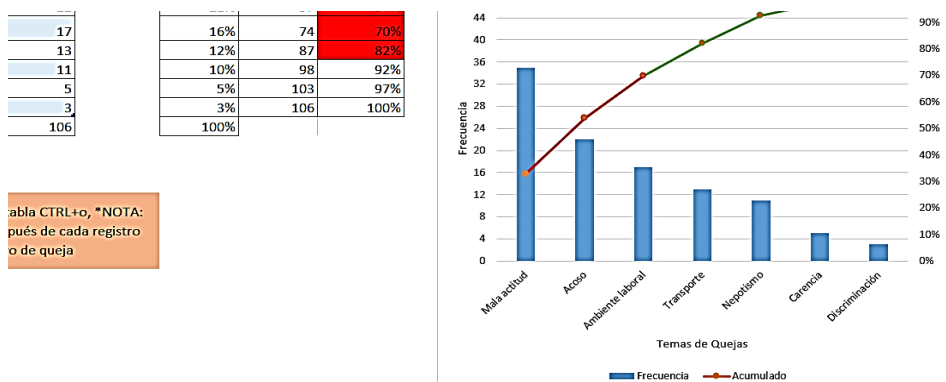
Por lo tanto, la propuesta de mejora del desarrollo de proyectos DMAIC va encaminada en la resolución de dichas tres causas, comenzando con el clima laboral, para lo cual la implementación de un Pareto en conjunto, y como apoyo de la matriz de quejas y sugerencias de cada semestre del 2021, permite generar estrategias de mejora en las respectivas áreas de la empresa. Dichas herramientas pueden apreciarse en las siguientes figuras 6-7:

Figura 6. Matriz de quejas e inconformidades del primer semestre de 2021

QUEJAS 2021																													
AREA:	Responsable	Enero					Febrero					Marzo					Abril					Mayo					Junio		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26		
MOLDEO																													
Ambiente laboral	SANDRA NARANJO									1																			
Acoso					2		1				1		3						1										
Discriminación								1																					
Mala actitud					1								2				1												
Carencia de equipo de trabajo						1			1																				
Transporte														1								1			1				
Nepotismo						1				1					1		1				1								
ENSAMBLE																													
Ambiente laboral	ALFREDO LOPEZ				1						2	1	2		1			1											
Acoso									1		1	1	1						1	1						1			
Discriminación																					1		1						
Mala actitud						1	2	1							1		1		1	1	1	1	1	1	3		1		
Carencia de equipo de trabajo																													
Transporte															1		1	1											
Nepotismo							1							1		1	1		1			2	1		1				

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa (2022)

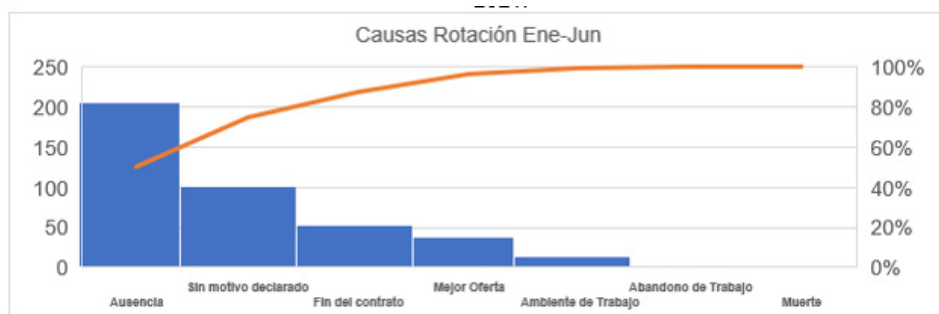
Figura 7. Pareto de quejas e inconformidades del primer semestre de 2021



Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa (2022)

Por otra parte, correspondiente a la segunda causa detectada, para mitigar dicho impacto se propuso el uso de herramientas como el Pareto, que permite identificar las principales causas que provocan que el personal se encuentre en constante rotación, y como dice la aplicación de esta herramienta, el 20% de las tentativas causas de dicha rotación, es el que provoca el 80% de la problemática, que al tomar medidas sobre dicho aspecto, en efecto domino resolvería y disminuiría el índice de rotación que se maneja. Dicho efecto puede apreciarse en la siguiente figura 8

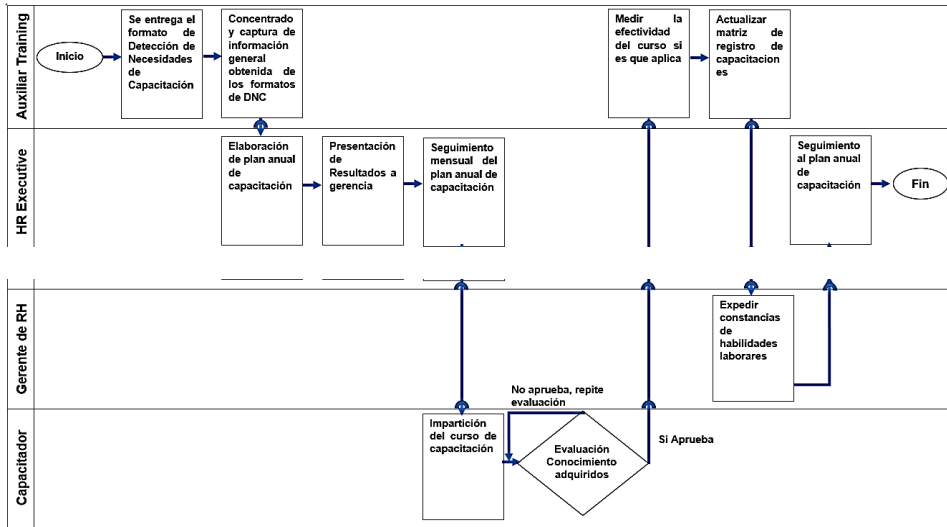
Figura 8. Diagrama de Pareto de las principales causas de rotación en el primer semestre 2021



Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa (2022)

Finalmente, para dar alternativas de mejora en la causa detectada de estandarización de proceso, se recomienda el uso de diagramas Cross Functional, que permite visualizar a cada miembro del departamento sus respectivas funciones, así como las variables que debe manipular y los resultados que debe entregar.

Figura 9. Diagrama Cross-Funcional del proceso de capacitación.



Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa (2022).

Controlar

Finalmente, para la etapa de controlar se hizo sugerencia del uso de una matriz interna que pudiera contar con el desglose de los procesos realizados por el departamento, describiendo el nombre del proceso, los formatos o materiales utilizados, la actividad que se debe realizar, el entregable que se debe obtener y el responsable de realizarlo. Además, dicha matriz también realiza una comparativa entre el debería ser y lo obtenido, con el fin de llevar un control interno sobre el departamento, midiendo a su vez la productividad con la que funciona. (figura 10)

Figura 10. Matriz interna del departamento de Recursos Humanos

AUDITORIA INTERNA 2021 KPI's RH				Eficiencia	73	Real	0	Real	0	Real	0						
PROCEDIMIENTO	FORMATOS	EVIDENCIA	RESPONSABLE		Enero					Febrero			Marzo				
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Reclutamiento y Selección	Requisición de Personal																
	Formato de Evaluación de Entrevista																
	Descripción de Puestos																
	Formato de Promociones Internas																
Clima Laboral	Labor Climate Evaluation	1.Encuestas físicas 2. Gráficos de resultados 3.Presentación de resultados 4.Plan de acción (anual)															
	Encuesta de Clima Laboral																
	Solicitud de inconformidad o sugerencia	1. Solicitudes físicas 2. Matriz mensual de solicitudes 3.Diagramas de Pareto 4. Acciones para resolución de problemas	Alhina														
Evaluación de desempeño	Solicitud de Promociones Internas																
	Formulario de Evaluación del Rendimiento- No Exento- Producción		Moni														
	Performance Appraisal Form- Non Exempt- Non Exempt Positions																
	Formulario de Evaluación del Desempeño Gerentes																

Fuente: Elaboración propia basado en la información de la empresa (2022)

Y para poder generar una cultura Kaizen que permita mantener las actividades y herramientas de mejora en toda la organización, se planteó la propuesta de desarrollo de talento el cual es un evento que dura aproximadamente de 1 a 3 meses en el que los departamentos realizan actividades propias con su personal para fomentar prácticas Kaizen que aporten a alcanzar sus objetivos como organización y para incrementar su rendimiento. Cabe destacar que dicho evento se realiza gerente-equipo y viceversa, por lo que, ayuda a mejorar la comunicación y por ende, contar con un clima laboral más apropiado.

Conclusiones

Con base en el proyecto previamente propuesto, es posible apreciar que si se alcanzaron los objetivos planteados, esto debido a que fue posible la creación de una propuesta de mejora utilizando los elementos y factores involucrados en una empresa de gran tamaño, dedicada a la inyección de plástico, dentro de la cual se detectaron los principales procesos con áreas de oportunidad del departamento de recursos humanos. De igual manera, fue posible seleccionar las pertinentes herramientas Lean Six Sigma aplicables a la situación planteada de la organización. Una vez contando con dichos elementos se documentó y administro la propuesta de mejora, desarrollada a través de la metodología DMAIC, que permite visualizar futuras líneas de investigación tales como la adopción de herramientas digitales para estandarizar dichas propuestas.

Además, cabe resaltar que, acorde con las proyecciones mencionadas en la propuesta, las mejoras implementadas en los procesos de recursos humanos repercuten

directamente en la eficiencia de la organización como un todo, esto debido a que, es un factor que se involucra en la naturaleza de ambos procesos, ya que es coordinada por la parte administrativa e interviene directamente en la parte operativa.

Por ende, el efectivo manejo de los recursos humanos permitiría a la organización aprovechar de manera intangible y en mayor proporción, los activos del conocimiento, los cuales repercuten directamente en los resultados finales presentados al cliente, confirmando de manera positiva los escenarios proyectados en el presente trabajo.

Sumando a ello, otros de los principales resultados proyectados, es que se contaría con una mayor gestión de talentos, así como ahorros de tiempo y financieros sobre el personal, con ahorros de un 14% en rotación de personal y de desembolsos de finiquitos, obteniendo a su vez una estandarización eficiente en los procesos involucrados directamente en la capacitación del recurso humano, permitiendo reducir el error humano, y por ende, mejores resultados en las auditorías requeridas por los clientes del sector automotriz.

Por otro lado, se espera proponer el primer proyecto de acción enfocado a la mejora de los procesos administrativos de la empresa de inyección de plástico, dejando a su criterio la continuación de mejora en el resto de los procesos administrativos registrados en los distintos departamentos que conforman a la organización. Esto debido a que, la naturaleza de los procesos tiene la peculiar característica de ser perfectibles, por ello se presentan algunas oportunidades a futuro que ayudarían a mejorar los procesos de recursos humanos, como lo es el hecho de que se continúe con el mapeo y actualización del resto de los procesos internos, para posteriormente proseguir con los procesos interconectados con el resto de los otros departamentos.

Ligado a ello, también se recomienda que el departamento de calidad brinde asesoría y capacitación sobre herramientas Lean para la gestión e implementación de estas en los procesos administrativos, apoyándose del uso de instrumentos de software como Minitab, el cual comúnmente es sugerido para el particular uso de los ingenieros de procesos, pero que también podría ser utilizado para el encargado específico del control de documentos.

Por otra parte, se plantean las principales futuras líneas de seguimiento, que sugieren el desarrollo de habilidades digitales las cuales permitan una mejor gestión de comunicación entre departamentos, además del uso del software de Power Bi para el análisis de bases de datos por implementación de Big Data, donde dichas habilidades ayudan a desarrollar estrategias y tomar mejores decisiones frente a las problemáticas presentes en cada departamento, aprovechando al máximo la información con la que cuentan las organizaciones, y sobre todo en el departamento de

recursos humanos, que es donde recae la gestión de talento y con ello el activo organizacional del conocimiento.

Finalmente, es posible concluir que el uso de Lean Six Sigma encaminado junto a los sistemas integrales como ISO 9001, ISO 14001, VDA 6.3 e IATF 16949 en el sector automotriz, permite realizar una gestión de mejora en los procesos de manera más eficiente, obteniendo resultados positivos tanto en procesos operativos como administrativos, haciendo de la organización, una empresa de cultura Kaizen, con mayores rendimientos, productiva y establecida con los elementos necesarios para distinguirse en el sector.

Bibliografía

- Alvarado-Iniesta, A., Cuate, O., & Schütze, O. (2019). Multi-objective and many objective design of plastic injection molding process. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 102(9-12), 3165-3180. doi:<http://dx.doi.org/10.1007/s00170-019-03432-8>
- Arias, M., Saavedra, R., Marques, M. R., Munoz-Gama, J., & Sepúlveda, M. (2018). Human resource allocation in business process management and process mining: A systematic mapping study. *Management Decision*, 56(2), 376-405. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/MD-05-2017-0476>
- Behun, M., Gavurova, B., Tkacova, A., & Kotaskova, A. (2018). THE IMPACT OF THE MANUFACTURING INDUSTRY ON THE ECONOMIC CYCLE OF EUROPEAN UNION COUNTRIES. *Journal of Competitiveness*, 10(1), 23-39. doi:<http://dx.doi.org/10.7441/joc.2018.01.02>
- Bento da Silva, I., & Godinho F. M., Agostinho, O. L., & Fontes Lima J., O. (2019). A new Lean Six Sigma framework for improving competitiveness. *Acta Scientiarum. Technology*, 41(), e37327, ISSN: 1806-2563. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=303260200027>
- Muraliraj, J., Zailani, S., Kuppusamy, S., & Santha, C. (2018). Annotated methodological review of lean six sigma. *International Journal of Lean Six Sigma*, 9(1), 2-49. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/IJLSS-04-2017-0028>
- Nastase, M., Bibu, N., Munteanu, A., Mircioi (Valimareanu, I., & Florescu, M. S. (2019). The specific elements of strategic human resources management for competitive business development. *Industria Textila*, 70(6), 579-586. doi:<http://dx.doi.org/10.35530/IT.070.06.1749>

Rathilall, R., & Singh, S. (2018). A lean six sigma framework to enhance the competitiveness in selected automotive component manufacturing organisations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1) doi:<http://dx.doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1852>

Rocha, I.L. (2018). Manufacturing as driver of economic growth. *PSL Quarterly Review*, 71(285) doi:http://dx.doi.org/10.13133/2037-3643_71.285_2

Sitios Oficiales

Cuéntame INEGI. (31 de 12 de 2019). Cuéntame de México. Obtenido de INEGI-Economía: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/manufacturera/default.aspx?tema=E>

ENAPROCE. (2018). INEGI. Obtenido de Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018: <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/#Tabulados>

IATF International Automotive Task Force. (06 de 10 de 2021). Requirements for clients certified to IATF 16949. Obtenido de https://www.iatfglobaloversight.org/?fbclid=IwAR-38jnVE8VADYdMXsUbr_IrZHB1fGTegOfHLQuDZ1xaAserDVWlyabhSUIA

Centros Informativos

Marmolejo , J. (2022). SPC Consulting Group. Obtenido de LOS 6 BENEFICIOS DE IATF 16949:2016 PARA LAS ORGANIZACIONES: <https://spcgroup.com.mx/los-6-beneficios-de-iatf-169492016-para-las-organizaciones/>

Valdés .L.C (2019, Sep 14). Crece el uso del plástico en la industria manufacturera y automotriz. *CE Noticias Financieras* Retrieved from <http://wdg.biblio.udg.mx:2048/login?url=https://www.proquest.com/wire-feeds/crece-el-uso-del-plástico-en-la-industria/docview/2290754713/se-2?accountid=28915>

Libros

Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). La ruta Mixta. En Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. (pág. 10). México: Mc Graw Hill.

Socconini, L. V. (2019). *Lean Company Más Allá de la Manufactura*. Obtenido de Una guía para líderes que están rediseñando las empresas del futuro: <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=SDKeDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=Socconini,+L.:+Lean+Company.+M%C3%A1s+all%C3%A1+de+la+manufactura.+Marge+>

LEAN SIX SIGMA COMO HERRAMIENTA IMPULSORA PARA LA MEJORA Y EFICIENCIA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA INYECCIÓN DE PLÁSTICO DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

[Books+\(2019\)&ots=RHycph9OL8&sig=ai_vFu0prUi1ugVh_bk5OFVObnw&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](#)

Capítulo 6

“PyMes Comercializadora de material eléctrico en Guadalajara y su control interno durante la implementación de estrategias de Marketing Digital”

Germán Hernando Raygoza Martínez

Resumen

En el contexto de la cuarta revolución industrial las empresas se han visto obligadas a transformar la manera en la que hacen negocios por el acceso a la información y la hiperconectividad que caracteriza a esta generación con oportunidades al utilizar las herramientas tecnológicas y de comunicación para alcanzar los objetivos estratégicos de las Pymes.

Es el marketing digital una herramienta que permite a las empresas potencializar su alcance, dándoles oportunidad de competir no solo a nivel local sino también a escala global a través de Redes Sociales, Páginas Web, Search Engine Optimization, Plataformas de E-Commerce, entre otras, lo que ha abierto un nuevo panorama para las organizaciones que pueden promocionar sus productos y servicios a un menor costo.

La adopción de estas herramientas trae consigo retos técnicos y administrativos en beneficio de las Pymes, aunque existen diversas metodologías para el control interno de las operaciones relacionadas a la implementación de estrategias de marketing digital que pueden ayudar significativamente a las empresas y aprovechar los beneficios que trae consigo los avances tecnológicos y herramientas de comunicación digital.

El presente estudio se enfoca en el análisis de Pymes comercializadoras de material eléctrico en Guadalajara, en el Barrio de Santa Tere, así como evaluar sus procesos de control interno durante la implementación de estrategias de marketing digital.

Planteamiento del Problema

En los escenarios competitivos y el entorno adverso en el que se tienen que desenvolver las Pymes dedicadas a la comercialización de material eléctrico en Guadalajara, ha empujado a los empresarios a integrar en sus operaciones diversas tecnologías y herramientas digitales que les permitan tener un mejor desempeño en la implementación de sus estrategias de marketing digital. Sin embargo, no se dimensiona ni se administra el impacto que la adhesión de estas herramientas tendrá en los procesos de control interno y en la operación de la organización. Los procesos de control interno de las empresas usualmente no están preparados y no se suelen adaptar fácilmente a nuevas formas de hacer marketing digital.

La ausencia de indicadores de desempeño comunes entre departamentos hace que la brecha entre los objetivos institucionales y las estrategias de mercadeo estén orientadas en direcciones diferentes. Desarrollar la presente investigación surge por estar involucrado activamente en una pyme familiar por varios años y participar en diversas áreas y procesos, donde las funciones eran difíciles de clasificar dentro de los diferentes departamentos de la empresa, la inexperiencia de los colaboradores y poca adaptación, preparación de controles internos para el correcto monitoreo y establecer estrategias que procuren implementar medidas de marketing digital y control interno.

Pregunta general

1. ¿Cuáles son las características de los procesos de control interno con respecto las campañas de marketing digital de Pymes dedicadas al comercio de material eléctrico en Guadalajara?

Preguntas específicas

1. ¿Qué elementos básicos tienen los procesos de control interno implicados durante la implementación de estrategias de marketing digital de las Pymes dedicadas al comercio de material eléctrico en el municipio de Guadalajara?
2. ¿Cómo las diferentes áreas de las empresas dedicadas al comercio de material eléctrico en Guadalajara tendrían adaptarse o rediseñarse para maximizar los beneficios que aporten la ejecución de estrategias de marketing digital?

Objetivo General

- Analizar cómo contribuyen los procesos de control interno al éxito de las campañas de marketing digital de Pymes dedicadas al comercio de material eléctrico en Guadalajara.

Objetivos específicos

- Definir cuáles son los principales procesos de control interno implicados durante la implementación de estrategias de marketing digital.
- Determinar qué áreas en el control interno de una Pyme dedicada al comercio de material eléctrico en Guadalajara se tienen que adaptar y/o rediseñar para maximizar los beneficios de la implementación de distintas estrategias de marketing digital.

Justificación

En el contexto adverso en que se desenvuelven la mayoría de las Pymes del país es de suma importancia comenzar aplicar esfuerzos hacia la innovación para aprovechar las herramientas digitales disponibles que permitan hacer más competitivas a las empresas. La optimización de las operaciones de venta y la adaptación de los procesos de control interno son básicos para sostener y maximizar el beneficio de una correcta aplicación de herramientas de marketing digital. Los resultados de esta investigación podrán ser de utilidad a emprendedores e inversionistas interesados en la optimización y mejora continua* dedicadas a la comercialización de material eléctrico. La investigación está limitada al estudio y evaluación de estrategias de marketing digital y su relación con el control interno en pymes dedicadas al comercio de material eléctrico en Guadalajara, Jalisco.

Diseño Metodológico

El enfoque de investigación cuantitativo implica el estudio de los fenómenos de forma sistemática, la particularidad que tiene este enfoque es que, en lugar de comenzar con una teoría para después buscar comprobarla, el método cualitativo primero se comienza examinando los hechos en sí y analizando estudios previos con la finalidad de proponer una teoría que sea consistente con lo que se está observando en la organización.

Hernández-Sampieri (2018) sostiene que: “La ruta cualitativa resulta conveniente para comprender los fenómenos desde la perspectiva de quienes lo viven

y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado.” Gonzáles (2016) sostiene que: “Las investigaciones cualitativas utilizan técnicas de análisis diferente a las utilizadas en estudios cuantitativos” La investigación cualitativa tiene la función de conceptual sobre la realidad, con base principalmente en la población o personas estudiadas. (Bernal, 2016)

Es descriptiva con un enfoque cualitativo, el alcance será aplicables a Pymes dedicadas al comercio de material eléctrico dentro del municipio de Guadalajara, La técnica de muestreo que se utilizará en la investigación será muestreo no probabilístico de conveniencia, por lo que las empresas se escogerán en función de la disponibilidad de estas y apertura del personal para participar en la investigación, se espera que al menos cinco empresas accedan a proporcionar la información necesaria para llevar a cabo la presente investigación. Las Pymes se seleccionaron de acuerdo con el listado de empresas registradas en el INEGI.

Para definir la población se revisó la información contenida en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), para ubicar las empresas dedicadas al comercio de material eléctrico en la colonia de Santa Tere.. La muestra a conveniencia fue de 9 empresas que cumplieran los parámetros establecidos para poder ser parte de la muestra.

Marco Teórico

La empresa es una unidad económico-social en la cual mediante la combinación de recursos se producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad. (Münch, 2010). Existen distintas entidades privadas y gubernamentales que clasifican a las empresas mediante el uso de distintos criterios facilitando el estudio de estas, por su tamaño y giro para conocer características específicas, diferenciarlas y administrarlas de una manera más eficiente.

Las Pymes se clasifican de acuerdo con la actividad económica que realizan, algunos casos las empresas pueden abarcar más de una actividad económica. Desde la manufactura: que es el tipo de empresa que produce bienes mediante la transformación y extracción de materia prima, también las comerciales que fungen como intermediarias entre el cliente y los productores. Su principal actividad es la compra, venta y distribución de productos y de servicios cuya finalidad es proporcionar un servicio directamente al cliente.

La mayoría de las Pymes cuentan con una estructura familiar, lo que significa que miembros de una familia están involucrados de forma directa en la administración de las empresas. El padre, madre, hijos, sobrinos, esposos o cualquier otro

miembro del núcleo familiar desempeña funciones de gerencia, suelen ser empleados, colaboradores, inversionistas e incluso desempeñan el papel de acreedores mediante préstamos de dinero o renta de inmuebles (Rojas, 2010).

La micro, pequeña y mediana empresa representan un 95% de las empresas solo en América Latina y generan más del 80% de los empleos. esto radica su importancia para la economía de los países y es una de las principales razones por las que se les debe apoyar con políticas y programas económicos estatales.

En México durante el 2009 el 99.9% de empresas en el país otorgaron a la sociedad el 79.6% de empleos y aportaron al PIB un 51.6%. Se considera que en los primeros años del siglo XXI se abrió completamente al mundo, aumentando en gran proporción la balanza comercial internacional lo que dio como resultado un crecimiento en el valor de las importaciones y exportaciones en proporción al PIB que presento un aumento de 38% a 59%. (INEGI I. d., 2009)

Acorde a los datos del censo económico de 2019 en México existen 6,373,169 establecimientos económicos que emplean a 36,038,272 personas. En ese periodo de 2009 a 2014 se registró una tasa de crecimiento media anual en el número de establecimientos de 1.9% mientras que en el periodo de 2014 al 2019 se presentó un incremento de 2.4%. En este mismo periodo aumento la tasa de crecimiento media anual a un 4.0% dejando claro una tendencia al alta del crecimiento de las diversas unidades económicas en México.

De acuerdo con el SCIAN (Sistema de Clasificación Industrial para América del Norte) las actividades comerciales están contempladas en dos sectores: comercio al por mayor y comercio al por menor. Los Censos Económicos del 2019 muestran que en el comercio operaron 2,248.315 unidades económicas durante 2018, 10.1% más que en 2013; respecto al personal ocupado total se registraron 7,481,987 personas en 2018, 17.1% más que en 2013 (INEGI I. N., 2020).

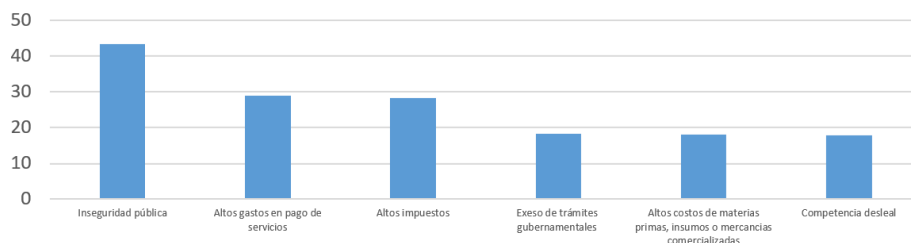
Tabla 1 *Evolución de las Pymes Comerciales en México Entre los Años de 2013 y 2018.*

<i>Tamaño</i>	<i>Número de Unidades económicas</i>		<i>Total personal ocupado</i>	
	<i>2013</i>	<i>2018</i>	<i>2013</i>	<i>2018</i>
Pequeñas	43 967	53 603	745 253	900 562
Medianas	14 454	16 561	764 713	876 837
Total	58 421	70 164	1 509 966	1 777 399

Fuente: elaboración propia elaborada con datos del INEGI 2020

Solo un 25% de las empresas cumplen de forma parcial con el marco legal relativo a aspectos laborales, comerciales y tributarios. Según datos del INEGI los principales problemas de las Pymes en México son los altos costos de los servicios, altas tasas impositivas, exceso de trámites gubernamentales, altos costos de materias primas, insumos o mercancías comercializadas y la competencia desleal.

Figura 1 *Principales Problemas de las Pymes en México*



Nota: El grafico representa los principales problemas que manifestaron tener las Pymes en el 2019. Datos domados de INEGI 2020.

El estado de Jalisco en enero de 2021 contaba con 8,450,679 millones de habitantes, cuenta con una superficie territorial de 80 222 Km² y con un total de 378,665 unidades económicas operando formalmente en su territorio. según cifras revisadas en el 2020 por el Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco (IIEG).

La Zona Metropolitana de Guadalajara(ZMG), se considera como un área de gran importancia conformada por nueve municipios (Guadalajara, Zapopan, San Pedro Tlaquepaque, Tonalá, El Salto, Tlajomulco de Zúñiga, Juanacatlán, Ixtlahuacán y Zapotlanejo) donde se concentra el mayor número de población y la mayor cantidad de empresas en el estado de Jalisco.

La ZMG cuenta con 5,220,443 millones de habitantes lo que representa a un 57.9 de la población y solo en Guadalajara existen 2,453 Pymes dedicadas al comercio que emplean a 59,312 personas.; estas empresas comerciales tuvieron ingresos en el 2018 de \$129,487 millones de pesos. La relación de personal ocupado total por establecimiento económico indica que en promedio en el sector comercio, existen tres personas por cada unidad económica a nivel nacional (INEGI I. N., 2020).

Para definir el concepto de Marketing Digital, sus orígenes y conceptos; acorde a la AMA (American Marketing Association) es la actividad, grupo de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar productos que generen valor a los consumidores, no se limita simplemente a publicidad o al posicionamiento de un producto, sino que se enfoca en la creación de valor para ofrecerlo a la socie-

dad en general.

El marketing se orienta en la creación de valor para el cliente y en la construcción de relaciones sólidas con los clientes. Según (Kerin & Hartley, 2018) para que el marketing funcione correctamente se requieren cuatro factores:

1. Necesidades sin satisfacer.
2. Deseo y capacidad para satisfacer las necesidades.
3. Comunicación.
4. Algo que les interese intercambiar a ambas partes.

El marketing es un proceso social en el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que quieren y necesitan mediante un intercambio de valor. Para los clientes puede ser la obtención de algún producto o servicio que quiere o necesita y para la empresa puede ser un valor económico (Gutierrez, Nava-Rogel, & Trujillo, 2016), pues existen herramientas que ayudan a los mercadólogos a identificar dichas necesidades, se puede conocer un problema desde un medio simple como la observación o incluso a través de herramientas como son la aplicación de encuestas, análisis de datos y big data. Al respecto Armstrong & Kotler (2013) mencionan que:

Se comienza por comprender las necesidades y deseos del consumidor, decide a que mercados meta puede atender mejor la organización y luego desarrolla una propuesta de valor convincente mediante la cual la organización puede atraer, mantener y hacer crecer a sus consumidores meta. (p.19)

Una estrategia de marketing solida es clave para el éxito de cualquier organización sin importar que actividades y objetivos que persiga; empresas con fines de lucro, usualmente el área de marketing trabaja codo a codo con los demás departamentos de las organizaciones para ayudar a la creación de soluciones creativas que satisfagan las necesidades de los clientes.

De acuerdo con los datos de Statista a inicios del año 2020 más de 4,540 millones de personas se encontraban activos en internet lo que significa que más del 56% de la población tiene acceso a la red. Tan solo en México según el Instituto Federal De Telecomunicaciones (IFC) existen 80.6 millones de usuarios de internet, lo que representa un 70.1% de la población de seis años o más.

Las técnicas tradicionales de marketing han mejorado y se están incorporando rápidamente nuevas herramientas. Estas son personas que compran productos o servicios apoyados de herramientas digitales, también pueden ser aliados al inte-

ractuar con el contenido de la empresa que se encuentra en la red (López, Lizcano, Ramos, & Matos, 2019).

A nivel empresarial las organizaciones inician su proceso de planeación definiendo su propósito general y su misión, misma que después se transforma en los objetivos que guiarán las actividades de todos los departamentos de la empresa. Al respecto Armstrong & Kotler (2013) afirman que:

El marketing desempeña un rol fundamental en la planeación estratégica de la empresa en varias formas. Primero, el marketing proporciona una filosofía rectora que sugiere que la estrategia de la empresa debería girar alrededor de la construcción de relaciones rentables con los grupos importantes de clientes; segundo, ayuda a quienes hacen la planeación estratégica a identificar oportunidades atractivas en el mercado y evaluar el potencial de la empresa para aprovecharlos, dentro de las unidades de negocio individuales, el marketing diseña estrategias para llegar a los objetivos de la unidad.

Las estrategias de marketing digital tienen similitudes a las estrategias aplicadas en el marketing tradicional (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014), el uso de herramientas digitales y la integración de los objetivos de marketing con los objetivos generales de la empresa trae cambios en la forma en como las estrategias se implementan.

En términos generales, las estrategias de marketing digital implican la planificación de pasos para alcanzar objetivos definidos por medios online, lo que trae consigo la creación y difusión de contenido a través de redes sociales y sitios web, gestionar también dentro de sus actividades el email-marketing, posicionamiento en buscadores, blogs, entre otras herramientas (HubSpot, 2020).

Para desarrollar una estrategia de marketing digital adecuada es necesario entender la complejidad y dinamismo del mercado contemporáneo que es altamente competitivo y cambiante. Acorda a Chaffey & Ellis-Chadwick (2014) para ayudar a desarrollar una estrategia que pueda llegar al mercado meta es necesario abordar tres medios:

1. Medios pagados. Aquellos que para adquirirlos se requiere realizar una inversión. Se paga por visitas, conversiones, likes, visualizaciones, etc.
2. Medios ganados. Se obtienen como consecuencia de la actividad de la organización, están ampliamente relacionados con las relaciones públicas y la comunicación de boca en boca de las cualidades de una organización.
3. Medios propios. Son propiedad de las entidades, pueden ser páginas web,

blogs, aplicaciones móviles o cualquier espacio digital que sea controlado por la empresa. Incluye también a las redes sociales como Instagram, Twitter y Youtube.

La implementación puede requerir a las empresas el rediseño de algunos procesos para facilitar a los departamentos involucrados su correcta integración lo que permitirá la implementación de estrategias usando portales y herramientas digitales.

Acorde a Kerin & Hartley (2018) existen cuatro componentes principales en la fase de implementación de estrategias:

1. Obtención de recursos. Implica encontrar recursos humanos y financieros para ejecutar exitosamente el programa de marketing.
2. Diseño de la organización de marketing. Este componente busca la organización del personal mediante un organigrama y también implica el establecimiento de procesos de control interno en el departamento de marketing.
3. Calendarización. Se definen tareas, responsabilidades y fechas de entrega precisas. Se utilizan herramientas como graficas de Gantt para ayudar a programar actividades con eficiencia lo que permitirá concluir los proyectos y objetivos en forma.
4. Ejecución real del programa de marketing diseñado en la fase de planificación. Requiere cientos de decisiones detalladas para desarrollar las actividades establecidas en el programa de marketing. En esta fase se implementan tácticas de marketing.

En su mayoría los sitios Web deben tener la capacidad de influenciar al consumidor mediante la combinación de diversos elementos dentro del sitio. Otros factores importantes a considerar durante el diseño son: arreglo, animación, anticipación, percepción, actitud, asociaciones y seguridad de la página web (Kretek & Dworak, 2020). En el mundo digital las páginas web son el punto principal donde se establece la presencia digital de las organizaciones, diseñados de tal forma que permita a los usuarios navegar con comodidad y velocidad

Un sitio web funcional comienza siempre con las necesidades de los usuarios; se debe tener claro quién es el cliente y como puede utilizar el canal digital para obtener la información que requiere sobre los productos o servicios en los que está interesado. Los usuarios buscan en las páginas web comodidad y practicidad, desean navegar a gran velocidad en páginas bien estructuradas que sean fáciles de entender y seguras de visitar (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014).

Las Plataformas de E-Commerce, son portales en la web donde empresas y personas pueden comercializar productos y servicios, usualmente estos espacios cobran un porcentaje de las ventas que permiten a las plataformas del mercado digital; su función ha cambiado radicalmente el concepto que se tenía sobre el comercio y su aparición ha implicado retos y oportunidades.

A través de portales de e-commerce las empresas pueden concretar relaciones laborales y comerciales de manera exitosa (López García, Lizcano, Ramos, & Matos, 2019). Algunos de los portales de comercio digital más importantes son: Tiendas online de marcas, tiendas multimarca, Marketplaces y espacios de compra colectiva. El blog es una página web que sirve a las empresas para conectar con las personas de forma directa, espacio abierto donde la empresa afianza la relación que tienen con sus clientes y colaboradores mediante la comunicación de valores, ideas e información relacionada con las actividades de la organización.

Las estrategias de marketing digital ejecutadas en redes sociales usualmente se enfocan en la creación de contenido audiovisual que atraiga la atención y que motive a los seguidores a compartir el contenido con su comunidad (Coman, Popica, & Rezeanu, 2019). Actualmente no hay ningún otro canal de comunicación que pueda competir con Facebook, Instagram, YouTube o Twitter (Bekoglu, 2016).

SEO traducida al español es la optimización para los motores de búsqueda, herramienta que ayuda a las páginas web de las empresas para aparecer en los primeros lugares en los motores de búsqueda (Google, Bing, Yahoo!, etc.) de forma orgánica cuando los clientes realizan una consulta. Para que funcione óptimamente se tiene que realizar una configuración adecuada en la página web de las organizaciones, incluyendo palabras y oraciones clave que permitirán a los buscadores relacionar la búsqueda de los usuarios con el contenido de las empresas en sus páginas web. Cabe señalar que esta herramienta del marketing digital es gratuita.

El e-mail marketing es una forma de comunicación en la que se utiliza el e-mail para establecer un punto de contacto con clientes y colaboradores de las empresas, es un canal directo con los usuarios donde se puede adaptar el contenido a las necesidades del cliente o de acuerdo con sus requerimientos específicos. Es una herramienta que puede traer beneficios considerables a las empresas, ya que ofrece la posibilidad de intercambiar información y enviar promociones e información útil directamente a clientes que así lo autoricen (Idrysheva, 2019).

La población mundial usa computadoras y dispositivos móviles, lo que contribuye al impresionante crecimiento de gasto en publicidad digital; los mercadólogos reconocieron los beneficios de redes sociales como Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, etc. Solo en el 2017 se gastaron \$51.3 billones de dólares en publicidad digital.

tal en todo el mundo (Ritz, Wolf, & Mcquitty, 2019). La mayor ventaja de la publicidad en redes sociales es la capacidad de segmentación que ofrecen, haciendo más fácil a la empresa el descubrimiento de quienes son realmente sus clientes (Idrysheva, 2019).

SEM (Search Engine Marketing) es una herramienta publicitaria que permite pagar para aparecer en los primeros resultados de los motores de búsqueda. Es de utilidad ya que permite destacar la página web de las empresas aun en giros muy competidos. Trabaja de la mano con herramientas de SEO y su costo suele determinarse por la cantidad de veces que los usuarios llegan a la página web por medio de un enlace publicitario en los buscadores.

Una de las herramientas mas efectivas para asegurar el cumplimiento de objetivos de una organización así como un importante factor que puede coadyudar a evitar el fracaso de las empresas es un adecuado sistema de control interno. Santillana (2015) lo define de la siguiente manera:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adoptan la dirección general, los responsables del gobierno y otro personal de la entidad para salvaguardar sus activos y documentos relevantes; asegurar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y presupuestal, y la complementaria administrativa y operacional; promover la eficiencia operática; y estimular el acatamiento y adhesión de la legislación, normatividad y a las políticas prescritas por la administración.

Acorde a Santillana (2015) existen cuatro objetivos específicos del control interno que son clave para lograr una correcta implementación y ejecución de las actividades de control en una organización:

1. Estimular el acatamiento y adhesión a la legislación, normatividad y a las políticas prescritas por la organización.
2. Promover la eficiencia operativa.
3. Asegurar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera y presupuestal, así como la complementaria administrativa y operacional.
4. Salvaguardar los activos y la documentación relevante.

Una organización puede lograr un control interno pleno mediante la aplicación de esos principios, mismos que abarcan las operaciones, reportes y naturalmente el cumplimiento de objetivos.

1. Ambiente de control. Proporciona estándares, procesos y estructuras que establecen las bases para ejercer un correcto control interno en las entidades. Este componente integra los valores éticos de las empresas. Para lograr un ambiente de control adecuado se debe tomar en consideración la estructura de la organización, división de trabajo y la asignación de responsabilidades.
2. Evaluación de riesgos. proceso continuo y dinámico para identificar los riesgos internos o externos que pueden interferir el logro de objetivos para de esta manera establecer medidas preventivas.
3. Actividades de control. acciones determinadas mediante manuales de procedimientos y políticas que ayudan a mitigar los riesgos, implementados en todos los niveles de la organización y pueden ser de naturaleza preventiva o correctiva.
4. Información y comunicación. Este componente permite a la administración obtener y generar información mediante procesos de comunicación interna que abarca todos los departamentos de la organización. La información está compuesta de datos procesados que se analizan y se ordenan en función de su relevancia.
5. Actividades de monitoreo. Se trata de evaluaciones para vigilar que cada uno de los principios del control interno se estén implementando correctamente, debe ser flexible para adaptarse a las circunstancias y al contexto específico.

Se han comenzado a usar herramientas de medición como ROI (*Return on Investment*) de marketing. Este parámetro de medición permite conocer el rendimiento neto de una inversión dividida entre los costos de la estrategia lo que permite implementar estrategias de marketing digital exitosas mediante un mejor control de los recursos que son aplicados a las diferentes estrategias.

El control de las estrategias de marketing digital permite conocer los costos en los que se ha incurrido en su implementación, así como el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes de marketing, sin embargo, existe otro elemento clave para evaluar los resultados del desempeño del departamento de marketing como: la auditoria. Acorde a Iliev (2019) la auditoria de marketing puede definirse como una comprensiva, sistemática, independiente y periódica revisión del ambiente de marketing, objetivos, estrategias y actividades para identificar problemas y áreas de oportunidad para mediante un plan de acción mejorar los resultados del departamento de marketing.

Mientras el control interno de estrategias de marketing digital busca asegurar el cumplimiento de objetivos y optimización del uso de recursos la auditoria de marketing implica una permanente y objetiva revisión de las actividades de marketing para propiciar su correcto funcionamiento.

Para un control adecuado es necesario que la organización establezca KIP (*Key Performance Indicators*) que son unidades de medida que permiten medir, evaluar y comparar cada cierto periodo de tiempo si se están cumpliendo con los objetivos definidos en el plan de marketing. Estos indicadores son clave para analizar el rendimiento y la efectividad de las campañas de marketing en un periodo de tiempo determinado. Algunos de los KPI's más usados para el control de estrategias de marketing digital son: Visitantes en página web, tiempo de permanencia de los usuarios, tasa de rebote, emails abiertos, formularios completados, seguidores, numero de likes, cantidad de comentarios así como retorno de la inversión y beneficio

La interacción de los usuarios con el contenido que la organización hace público mediante portales como Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, entre otros; estas redes sociales ofrecen informes detallados diariamente sobre el rendimiento de las publicaciones, así como los recursos invertidos en publicidad. Google Analytics permite conocer datos muy precisos sobre los usuarios que navegan en una página web. Dichos datos son de gran utilidad en el momento de evaluar el desempeño de una estrategia de marketing.

Pymes Dedicadas al Comercio de Material Eléctrico en la Colonia Santa Tere

En Jalisco, las Pymes destacan como uno de los principales centros económicos, comerciales y tecnológicos de todo el país; por su ubicación geográfica, ofrece acceso a importantes vías de comunicación terrestre, así como fácil acceso a puertos clave para importación y exportación de productos con países asiáticos. Los principales núcleos sociales y comerciales eran Mezquitán, Analco y Mexicaltzingo.

La zona ha destacado por su rápido desarrollo industrial y tecnológico durante las últimas décadas, actualmente acorde al INEGI es una de las urbes más pobladas del país con más de 1 millón 460 mil de personas y es conocida popularmente como el “*Silicón Valley*” de México por su gran concentración de empresas dedicadas al desarrollo de software, hardware y tecnología.

El barrio de Santa Teresita es uno de los más representativos de Guadalajara por su gran tradición comercial, culinaria y religiosa, así como por su famoso tianguis que es catalogado como uno de los más grandes del occidente del país; este barrio se fundó en 1930 en un predio agrícola conocido como El Algodonal que limitaba con

la Capilla de Jesús al oriente, con las haciendas de Leal y Ladrón de Guevara al poniente; con el ejido de Mezquitán al norte y con la colonia francesa al sur. Se pobló entre los años 1930 y 1950 principalmente de migrantes provenientes de municipios y estados aledaños. Se consolida como colonia y se integra a la vida urbana de la ciudad en 1960 (Castro, 1998).

Según datos encontrados en el DENUE (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas) existen 99.742 unidades económicas en Guadalajara de las cuales 38,542 se dedican al comercio al por menor y 5,800 se concentran el comercio al por mayor. Están constituidos en la ciudad 2,745 establecimientos económicos localizados en la categoría de “Comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios”, dentro de la cual se encuentra la comercialización de material eléctrico e iluminación. La ciudad cuenta un total de 388 entidades económicas dedicadas directamente al comercio al por mayor de equipo y material eléctrico misma que se encuentra clasificada dentro de las actividades económicas como: comercio al por mayor de materias primas para la industria.

En Santa Tere, el barrio agrupa a 18 establecimientos formalmente constituidos dedicados a la comercialización de material eléctrico e iluminación al por menor y cuenta con 2 distribuidores de equipo y material eléctrico al por mayor. Dicho lugar se ha posicionado popularmente como uno de los principales centros de distribución de material eléctrico de la ciudad de Guadalajara. De acuerdo con Datos de la Secretaria de Economía en el 2014 existían 2,639 establecimientos económicos dedicados al comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios en Guadalajara y el personal ocupado en estas unidades económicas se distribuye de la siguiente manera:

- Empleados de ventas, despachadores y dependientes en comercios 40.3%
- Conductores de camionetas y automóviles de carga 4.58%
- Encargados y trabajadores en control de almacén 4.13%
- Directores y gerentes de ventas 4.58%
- Cargadores 2.13%
- Auxiliares en contabilidad y finanzas 1.27%
- Secretarias 2.11%
- Trabajadores de apoyo en actividades administrativas 1.59%
- Cajeros 1.9%
- Especialistas y consultores en mercadotecnia, publicidad y comercio 0.14%
- Otros 37.27%

Con los datos consultados en el directorio estadístico nacional de unidades económicas el Barrio de Santa Tere agrupa a 18 Pymes dedicadas a la comercialización de material eléctrico e iluminación al por menor y cuenta con 2 Pymes dedicadas a la distribución de equipo y material eléctrico al por mayor lo que da un total de 20 Pymes comercializadoras de material eléctrico e iluminación establecidas legalmente en dicha colonia.

Una revisión física en la colonia Santa Teresita reveló que en realidad operan más de 30 Pymes del giro mencionado, lo que indica que gran parte de las empresas operan con cierto grado de informalidad al no aparecer en los datos del DENUFOP provistos por el INEGI.

A continuación se hizo una revisión del uso de las principales herramientas de marketing digital por parte de las Pymes dedicadas al comercio de material eléctrico en la colonia Santa Teresita en la ciudad de Guadalajara, México:

Sitios web

Solo diez Pymes dedicadas al comercio de material eléctrico en el barrio de Santa Tere realiza actividades de marketing digital mediante el uso de una página web.

La limitada cantidad de recursos disponibles para el mercadeo digital da como resultado que la información de muchas de las páginas web no está actualizada y no se adapta correctamente a todos los dispositivos.

La mayoría de las páginas web cumple con requisitos mínimos de diseño y calidad de imágenes y su principal enfoque es de proveer información sobre los productos de las empresas comercializan, así como dar a conocer información de general interés para los clientes como: ubicación, marcas comercializadas, precios, catálogos de productos, misión, visión, ubicación entre otros más factores mostrados en las páginas web.

Tabla 2 *Sitios web de las Pymes comercializadoras de material eléctrico en Santa Teresita*

<i>Nombre de la empresa</i>	<i>Página web</i>
BeLED	https://beled.mx
Comercial Eléctrica Garva	https://garva.com.mx
Representaciones Celta	https://representacionescelta.com
Ecoluce Iluminación Tecnología LED	https://ecoluce.com.mx
Ferreterías Calzada	https://ferreteriascalzada.mx
Iluminación Loza	https://iluminacion-loza.negocio.site
SEGSA - Electric surtidor garibaldi	https://grupoascencio.com.mx
Señor Led	https://señorled.com
Siete Luxes	https://sieteluxes.com
ST Lighting	https://stlighting.mx

Nota: Tabla de elaboración propia

Plataformas de e-commerce

Las empresas BeLED, Ecoluce iluminación tecnología LED y Ferreterías Calzada tiene habilitada su página web para realizar compras en línea y gestionan sus plataformas propias de e-commerce. En las tres empresas existe la opción de ver catálogos de productos y precios, así como pagar en línea mediante tarjetas de crédito o débito para después recibir la mercancía comprada al domicilio registrado.

Blogs

Solo dos empresas gestionan blogs informativos dentro de sus portales web en internet. Dichas Pymes son BeLED y Comercial Eléctrica Garva y usan los blogs como un canal de comunicación multilateral con los clientes. La mayoría de las publicaciones trata de información útil de aplicación práctica de recursos relacionados con herramientas, material eléctrico, iluminación e incluso decoración. Dichos blogs permiten a la empresa ofrecer a sus clientes información con el propósito de posicionar y vender productos y servicios ofertados.

Social media marketing

Las Pymes dedicadas al comercio de material eléctrico en la colonia de Santa Teresita usan principalmente las redes sociales de Facebook e Instagram para establecer comunicación con los clientes y para promocionar sus productos mediante estrate-

gias de marketing de contenidos, que se refiere a como las marcas crean, entregan y manejan contenido para atraer o retener clientes, posicionando a la empresa como experta en su giro para finalmente influir en la toma de decisiones de consumo de sus clientes actuales y potenciales (Smith & Chaffey, 2013).

Dichas Pymes usan también redes sociales como Twitter, WhatsApp y Youtube aunque en menor proporción que Facebook e Instagram. La periodicidad de las publicaciones en dichas redes sociales varía en función de la planeación de cada empresa.

Análisis e interpretación de resultados

Las empresas seleccionadas para ser evaluadas se encuentran en la colonia Santa Teres, como núcleo económico y comercial de la ciudad de Guadalajara. Cabe mencionar que solo un 56% de las Pymes entrevistadas tiene establecido un departamento o área dedicadas a realizar algún tipo de actividades de marketing; mientras que un 44% no opera con dicho departamento.

Destaca que del 56% de las Pymes con departamento de marketing cuentan con una o más personas dedicadas totalmente o de manera parcial a realizar las actividades de marketing principalmente en temas relacionados con la promoción y actividades alrededor del posicionamiento de productos. A pesar de no tener establecido formalmente el departamento o área de marketing el 44% de las Pymes consultadas que afirmaron no haber implementado dicho departamento suelen realizar algún tipo de actividad relacionada con el marketing y suelen integrar dichas actividades a otros departamentos ya establecidos en las Pymes.

Al evaluar la importancia percibida que el departamento de marketing tiene para las organizaciones se encontró que la mayor parte de las Pymes contempladas no considera como fundamental dicho departamento. Solo el 33% de las Pymes considera que el departamento es fundamental, mientras que la mayoría de las empresas (55%) considera que el departamento es muy importante. Solo un 12% considera que el departamento es medianamente importante. Ninguna de las Pymes encuestadas respondió que consideraba al departamento poco o nada importante. Cabe señalar que un 33% de las empresas que se les consulto sobre la importancia del departamento de marketing no tienen establecido dicho departamento.

Las actividades de control más implementadas por las Pymes evaluadas son presupuestos e informes con un 36% de implementación respectivamente, seguido por supervisión directa, evaluación de rendimiento y evaluaciones que son implementadas por un 27% de las empresas respectivamente. La atención de las empresas se encuentra en el monitoreo de actividades recurrentes, siendo estas las que mayor

atención tienen seguido por las actividades de retroalimentación.

De las Pymes evaluadas usa activamente mapas y navegadores satelitales como parte de su estrategia digital, esto debido principalmente a la facilidad que implica darse de alta o registrar un negocio en dichos portales, además que son el principal apoyo para dar instrucciones a los clientes para llegar a las instalaciones físicas de los emprendimientos. A pesar de que todas las Pymes evaluadas afirmaron utilizar esta herramienta activamente se puede destacar que un 22% utiliza únicamente esta herramienta para implementar su presencia digital sin precisamente integrarla a una estrategia departamental u organizacional.

Tabla 6 Herramientas Digitales más Utilizadas

<i>Herramienta Digital</i>	<i>Porcentaje de empresas que la utilizan</i>
Mapas y navegadores satelitales	100%
Página web	67%
Facebook	67%
E-Mail Marketing	44%
Instagram	44%
Twitter	33%
Marketplaces	22%
Youtube	22%
WhatsApp	22%
Blogs	11%
Google Ads	11%
Aplicaciones Móviles	11%
Snapchat	11%
Pinterest	11%
LinkedIn	11%
Google Analytics	0%
Plataformas de streaming	0%
TikTok	0%

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta realizada a Pymes (2021)

La herramienta más usada es la página web con un 67% de las Pymes que cuentan con dicha herramienta, ya que la diferencia entre páginas web es muy considerable

debido a que algunas empresas después de lanzar su página no actualizan la información, ni le prestan la atención requerida. Sin embargo, existen empresas que no solo tienen su página web como un requisito más, sino que se toman en serio su papel clave para la consolidación de su estrategia de marketing digital y constantemente monitorean su desempeño además de que un 11% cuenta con blogs dentro de la página y un 22% de las empresas realiza ventas directamente en la página web de la empresa.

En la misma proporción que las páginas web la red social Facebook tiene un amplio porcentaje de aceptación entre las Pymes dedicadas al comercio de material eléctrico en la colonia de Santa Teresita. Un 67% de las empresas utilizan esta red social recurrentemente para promocionar sus productos, para establecer contactos con sus clientes y en general, para consolidar su presencia digital y complementar sus estrategias de marketing digital. Con un 44% de implementación se encuentra el Email marketing y el uso de la red social Instagram.

Las Pymes que usan Email marketing lo hacen principalmente a clientes recurrentes que proporcionaron voluntariamente su correo electrónico, mediante este medio se les hacen llegar ofertas, promociones, información relevante y es un medio de comunicación altamente integrado a las operaciones de las empresas. En Instagram por su naturaleza visual y por su amplia aceptación por un público más joven las empresas se limitan a publicar productos relevantes y la interacción que se presenta en dicha red social es muy similar a la que se obtiene con Facebook, pero en menos proporción.

Las siguientes tres herramientas coinciden cada una con un 22% implementación respectivamente, dichas herramientas son Marketplaces, Youtube y WhatsApp; las empresas que utilizan Marketplaces como Amazon y Mercado Libre suelen implementar sus estrategias en dichos portales de manera complementaria como portales de venta y promoción. Youtube por su naturaleza audiovisual que presenta ser una herramienta de apoyo para almacenar, distribuir e incluso promocionar contenido audiovisual relativo a las actividades comerciales de las Pymes. WhatsApp a pesar de que solo tiene un 22% de implementación ha sido una de las herramientas emergentes que más comienzan a usar las Pymes ya que permite establecer contacto directo con los clientes, además de que se puede encontrar en el perfil empresarial dentro de la aplicación información útil, catálogos, ubicación entre otros datos que pueden ser de utilidad para mantener una óptima comunicación con los clientes.

En un 11% de implementación se encuentran diversas herramientas: Blogs, Google Ads, Aplicaciones móviles, Snapchat, Pinterest y LinkedIn. Su limitada implementación responde a complicaciones técnicas y teóricas, ya que para usar he-

ramientas como Google Ads o Aplicaciones Móviles requiere un conocimiento más profundo para su correcta implementación.

En cambio, Snapchat, Pinterest y LinkedIn son redes sociales con peculiaridades y funciones específicas, que, si bien presentan una amplia aceptación entre la población en general, no son utilizadas tanto como Facebook o Instagram, por lo cual las estrategias de marketing digital no se suelen centrar en ellas.

Conclusiones

El sector comercial dedicado a la compra y venta de material eléctrico en Guadalajara, particularmente en la colonia Santa Tere, está transitando por un periodo natural de evolución en el cual distintas fuerzas externas, así como nuevas tecnologías y cambios en los mercados, provocan a las Pymes a nuevos procesos de adaptación y renovación que si bien estos procesos pueden ser vistos como una amenaza, son una gran oportunidad para que las empresas sean más competitivas y redituables. Existe apertura por parte de los dueños y directores de las Pymes para adoptar nuevas tecnologías e implementar estrategias en plataformas digitales, con conciencia colectiva y se percibe el sentido de urgencia de los empresarios que están en la búsqueda de adaptarse a los cambios que trae consigo la cuarta revolución industrial.

Las nuevas técnicas de marketing digital traen consigo oportunidades de crecimiento, pero también implican un reto técnico ya que requieren intervención de especialistas y una amplia base teórica para su correcta implementación y no solo eso, sino que también representan también un importante reto administrativo. El correcto control interno de las estrategias de marketing digital es clave para integrar una gran diversidad de nuevas actividades y responsabilidades al esquema administrativo de las Pymes para sacar el máximo provecho de los esfuerzos y recursos dirigidos a las actividades de marketing digital.

Uno de los datos relevantes es que se descubrió es que un 36% de las Pymes no implementa ninguna actividad de control para monitorear el desempeño de sus estrategias de marketing digital. El resto de los controles internos implementados suele ser superficial o en cierta medida ineficiente. Se recomienda a las empresas a explorar las diferentes actividades de control preventivas, recurrentes y de retroalimentación para poder seleccionar cuales de ellas ayudarían a la Pyme a implementar estrategias de marketing digital más efectivas y manejar un control interno más eficiente que permita la optimización de recursos.

Se recomienda la implementación de un sistema de control interno integral en el que se integren todos los departamentos y actividades de las Pymes, poniendo

énfasis en el rediseño de procesos de control relativos al ambiente de control, evaluación constante de riesgos, actividades, comunicación y actividades de monitoreo aplicable a todos los departamentos o áreas de las empresas, la aplicación de dicho marco de control permitirá maximizar los beneficios de la implementación de estrategias de marketing digital.

Además de la implementación de campañas de marketing digital vaya acompañada de objetivos y de indicadores de desempeño, la determinación de actividades de control que permitan monitorear en tiempo real el resultado de los esfuerzos del departamento de marketing. Las empresas que si implementan KPI's y que además tienen establecidos sistemas de control para monitorear el resultado de las campañas suelen enfocarse principalmente en los siguientes puntos para medir el éxito de sus estrategias:

- Interacción de los usuarios con las publicaciones
- Nuevos clientes potenciales que llegan a las instalaciones.
- Ventas realizadas y
- Número de nuevos contactos comerciales

Respecto al marketing de contenidos se recomienda a las empresas poner especial atención en las interacción y reacciones que provoca el contenido compartido en los clientes, no solo es necesario monitorear el desempeño de las publicaciones por el número de “likes” o comentarios y calificaciones, se recomienda comparar publicación contra publicación y campañas contra campañas para que se pueda detectar que tipo de contenido y que elementos son más atractivos para los clientes.

Se afirma, que la mayoría de las empresas no evalúan con suficiente profundidad el desempeño de sus campañas ni se presta la atención necesaria para monitorear la interacción de los usuarios en los diferentes portales digitales. Existe una gran diversidad de software administrativo disponible en el mercado que tiene la función de ayudar a gestionar las campañas de marketing digital, herramienta clave para dar seguimiento a el resultado de los esfuerzos en medios digitales y posicionar a la empresa, así como generar una presencia digital que ayude a la empresa a posicionarse mejor en el mercado.

Cada Pyme estudiada tiene diferentes características particulares y presentan distintos niveles de desarrollo y conocimiento, también los objetivos de cada empresa difieren unos de los otros, por cual se descubrió que las herramientas digitales que usa cada Pyme son muy variadas, su implementación y efectividad responden a distintos factores particulares.

Se pudo identificar una tendencia en la cual se suele considerar que las actividades de marketing digital son menos importantes que otras actividades administrativas, incluso se les da una importancia inferior con respecto otros departamentos considerados como más importantes. Se descubrió al evaluar las áreas a mejorar durante la implementación de estrategias de marketing digital que ninguna empresa considera al control interno del marketing como un área a mejorar.

Existe un desconocimiento y desinterés sobre la importancia que tiene el controlar adecuadamente las estrategias de marketing digital, sin embargo, la mayoría de los empresarios reconoce que necesita darle más importancia al área del marketing en general. Con respecto a la diversidad de áreas de oportunidad reconocidas por los entrevistados se recomienda lo siguiente:

1. Contratar un especialista. Prioridad que especialistas en marketing, comunicación, diseño y publicidad colaboren con la Pyme para la implementación de estrategias más efectivas. Sin embargo, si la empresa no cuenta con los recursos necesarios para contratar algún especialista se recomienda capacitar al personal para que ejerza alguna de las funciones anteriormente descritas de forma más profesional y menos improvisada.
2. Medir lo que está siendo hecho. Es importante que las estrategias puedan ser monitoreadas en tiempo real y que las decisiones relativas a su desempeño sean tomadas tomando en cuenta datos cuantitativos. La mayoría de las herramientas digitales en el mercado permiten evaluar el resultado de las campañas en tiempo real.
3. Crear el área o departamento. Se recomienda que las empresas comiencen a separar las actividades exclusivas de marketing para darle un tratamiento adecuado y propiciar así un mejor control.
4. Cantidad de recursos invertida. Se recomienda aumentar la cantidad de presupuesto destinado a actividades de marketing digital, no solo en lo relativo a pago de publicidad, sino también contemplar capacitación de los colaboradores y asesoría de externos para mejorar la calidad del contenido y estrategias de la empresa.
5. Establecer objetivos claros. Para la correcta implementación de estrategias y para afinar los controles, es necesario que los directores o encargados del área de marketing determinen objetivos alcanzables, se recomienda no solo enfocarse en el aumento de ventas, sino: ser líder en la industria, mantener y atraer nuevos clientes, generar confianza en los usuarios, así como mejorar los niveles de competitividad.

Referencias

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Bekoglu, F. (2016). Strategic Approach in Social Media Marketing and a Study on Successful Facebook Cases. *European Scientific Journal*, 261-274.
- Bernal, C. (2016). *Metodología De La Investigación*. Bogotá: Pearson .
- Castro, L. (22 de Noviembre de 1998). Santa Tere: Alberga tradicion comercial. *Mural*, pág. 12.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing Digital*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ciudad de México: McGrawhill.
- Gonzáles, H. D. (2016). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Hernández-Sampieri , R. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- HubSpot. (20 de Octubre de 2020). *blog.hubspot.es*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-completa-estrategia-marketing-digital#:~:text=Una%20estrategia%20de%20marketing%20digital%20es%20la%20planificaci%C3%B3n%20de%20ciertos,electr%C3%B3nicos%20y%20blogs%2C%20entre%20otros>.
- Idrysheva, Z. (2019). Marketing communications in the digital age. *Web of Conferences*, 01-09.
- Iliev, P. (2019). Control and audit in marketing. *Challenges of the Knowledge Society*, 1053-1056.
- INEGI, I. d. (2009). *Censos Economicos*. México.
- INEGI, I. N. (2020). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa*. México: Censos económicos 2019.
- Ioanid, A., Deselnicu, D., & Militaru, G. (2018). The impact of social networks on SMEs innovation potential. *El Sevier*, 936-941.
- Kerin, R., & Hartley, S. (2018). *Marketing*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education .
- Kerin, R., & Hartley, S. (2018). *Marketing*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education .
- Kretek, H., & Dworak, J. (2020). Post-Pandemic Marketing. *Sciendo*, 584-595.

- López García, J., Lizcano, D., Ramos, C., & Matos, N. (2019). Digital Marketing Actions That Achieve a Better Attraction an Loyalty of Users. *Future Internet*, 01-16.
- López, J., Lizcano, D., Ramos, C., & Matos, N. (2019). Digital Marketing Actions That Achieve a Better. *MDPI*, 1-16.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestion organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Ritz, W., Wolf, M., & Mcquitty, S. (2019). Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 179-203.
- Rojas, S. A. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. Ciudad de México : Mc Graw Hill.
- Santillana, J. R. (2015). *Sistemas de control interno*. Ciudad de México: Pearson.
- Smith, P., & Chaffey, D. (2013). *Emarketing Excellence*. New York: Routledge..

Capítulo 7

Sistema de comunicación organizacional y estratégico para arquitectos y diseñadores de interiores para el diseño de viviendas en Zacatecas

Ana Shaira López González

<https://orcid.org/0009-0008-9291-6986>

Resumen

Este estudio examina los procesos de comunicación organizacional y estratégica entre arquitectos y diseñadores de interiores en proyectos de diseño de vivienda en Zacatecas. El objetivo principal es establecer las bases de un sistema de comunicación que facilite la colaboración entre ambos actores y con otras disciplinas involucradas, a través del análisis de cómo se llevan a cabo los proyectos de diseño de vivienda los arquitectos y diseñadores de interiores en el estado, y cómo funcionan las prácticas de colaboración entre estos profesionales y otras disciplinas.

El enfoque metodológico es cualitativo, para el diseño de este estudio se seleccionó como modelo de análisis, la teoría fundamentada (Grounded Theory). Empleando entrevistas semiestructuradas como método de recolección de datos. Los participantes son profesionales de la arquitectura y del diseño de interiores. Para el análisis de datos, se utiliza el Software Atlas Ti 8.4.

La propuesta para establecer las bases de un sistema de comunicación se basa en dos ejes: 1) la comunicación interna: ascendente y descendente; y 2) comunicación externa: estratégica a niveles; culturales, demográficos, tecnológicos, educacionales, recursos naturales, sociológicos, económicos, científicos, políticos y legales; notoriedad y operativa.

Palabras clave: *comunicación organizacional, comunicación estratégica, arquitectura, diseño de interiores, proyectos de diseño de vivienda, colaboración, sistema de comunicación.*

Introducción

En América Latina, incluyendo México la vivienda presenta problemas de calidad, especialmente en el caso de auto construcción, donde la falta de expertos y la ausencia de una adecuada concepción de la vivienda tiene como resultados bajos estándares de calidad, lo que puede poner en riesgo la salud física y psicológica de sus habitantes (INEGI 2020).

Con base en la información proporcionada por el INEGI (2020), en la Encuesta Nacional de Vivienda realizada (ENVI), en Zacatecas las viviendas presentan problemas estructurales, como humedad, grietas, deformaciones en marcos, levantamiento del piso y problemas con tubería y drenaje. En este contexto, el 67% de los residentes de las viviendas habitadas en el estado, muestran algún grado de insatisfacción con la calidad de pinturas, recubrimientos y otros acabados y el 56% con la calidad del piso, muros y techos.

Los datos de los censos 2013 y 2018 muestran un lento crecimiento en el número de unidades económicas que ofrecen servicios de diseño de interiores en la región, en comparación con los servicios de arquitectura que se mantiene relativamente estables (INEGI, 2021).

Para mejorar esta situación, es importante la inclusión de diseñadores de interiores en la cadena de la industria de la construcción y fomentar la comunicación organizacional y estratégica entre todos los actores involucrados. La interacción estratégica con el entorno y la búsqueda de una práctica colaborativa son fundamentales para lograr una mayor satisfacción del cliente y mejorar la calidad de los proyectos.

Respecto a la satisfacción de clientes y competitividad Pervaiz et al. (2012) menciona que la innovación en los procesos, puede agregar valor a los productos o servicios, la novedad en un producto atañe en el mejoramiento del mismo. Un sistema de comunicación que facilite la correspondencia entre los actores ya mencionados con la intención de que colaboren para compartir conocimientos e ideas puede entregar a los clientes valor agregado.

De acuerdo con Fernández (2002) la comunicación organizacional comprende una serie de estrategias y acciones diseñadas para mejorar y analizar el intercambio de mensajes entre los miembros de la organización, así como entre la organización y su entorno. Además, busca influir en las opiniones, actitudes y comportamientos tanto de los públicos internos como externos, con el propósito de lograr que la organización alcance de manera más efectiva y eficiente sus metas y objetivos.

La comunicación organizacional y la cultura organizacional están interconectadas y se influyen mutuamente, la comunicación comparte significados para reforzar

las conductas, políticas, normas y procedimientos, pero también la cultura delinea el estilo de comunicación de una organización (Fernández, 2009).

Aunque este trabajo no aborda de forma directa la cultura organizacional, es importante señalar que según Scheinsohn (2009) es menester tomarla en cuenta los procesos comunicativos internos y externos, ya que los colaboradores pueden facilitar, entorpecer o destruir proyectos con patrones de comportamientos, valores, formas tradicionales de pensar y hacer las cosas en la empresa.

La comunicación organizacional es vital para cumplir las funciones administrativas básicas; planeación, organización, dirección y control. Las cuales son el eje para cumplir los propósitos, metas y superación de retos. Cuando la comunicación es eficaz, alienta el desempeño y satisfacción en el trabajo, ya que las personas entienden mejor su rol en la organización y aumenta su compromiso (Newstrom, 2011).

Las funciones principales de la comunicación organizacional, son; expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales, motivar al indicar claramente a los empleados sus actividades, la calidad de su desempeño y sugerencias para mejorarlo, cooperación al intercambiar información que contribuye a la solución de problemas, reducción de obstáculos y controlar el comportamiento de los trabajadores (Pérez y Ayala, 2011; Robbins y Coulter, 2018; Chiavenato, 2017).

Además de promover las competencias personales y que los administradores deben hacer que la comunicación interna circule en tres direcciones; hacia abajo o descendente, hacia arriba o ascendente a los lados u horizontal (Robbins et al, 2009).

La comunicación descendente. Comienza en la parte superior hasta la parte inferior en jerarquía organizacional, se implementa para dirigir operaciones e implementar políticas, mientras que la ascendente fluye de subordinados a superiores, generalmente es para hacer preguntas, recibir feedback o hacer sugerencias. La comunicación lateral. Ocurre entre las unidades de trabajo del mismo nivel de jerarquía, los canales de comunicación lateral de todos los tipos permiten el funcionamiento de todos los procesos interdepartamentales para buscar soluciones compartidas (Garrido, et al. 2020).

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus públicos externos; prospectos, clientes, socios, medios de comunicación, competidores, gobierno, entre otros, está en caminata a mantener o mejorar su relación con ellos, a proyectar una imagen favorable para promover sus productos o servicios (Fernández, 2002).

Dentro de la comunicación externa Pinto (2017) distingue tres tipologías: comunicación estratégica, notoriedad y operativa. La estratégica busca información útil para mejorar la operación y la posición en el mercado. De acuerdo con Massoni (2019) es un tipo de comunicación con cierto grado de complejidad por lo que comienza a abordar teorías, metodologías, conceptos y técnicas para abordar otras dimensiones de lo comunicacional como; la informativa, ideológica, interaccional y encuentro socio cultural.

Al ser un proceso complejo es vital abordar el modelo que propone Scheinsohn (2009) el cual contempla el medio ambiente inmediato y el entorno en general de la empresa. El entorno general está definido por los ámbitos; cultural, demográfico, tecnológico, educacional, político, legal, recursos naturales, sociológico, económico y científico.

Por otro lado, la comunicación notoriedad y operativa de acuerdo con Pinto (2017) se refiere respectivamente a hacer visibles los productos para construir una marca y reputación; desenvolver las actividades operativas con públicos, para obtener opiniones y retroalimentación.

Este trabajo plantea un panorama donde los arquitectos y diseñadores de interiores se organicen para diseñar y probablemente ejecutar la construcción o remodelación de viviendas en Zacatecas, dicho en palabras de Pervaiz et al. (2012) mejorar el proceso para combinar técnicas y metodología propias de las dos disciplinas a fin de mejorar la calidad del producto final y la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Por lo que se realiza el análisis las circunstancias de la comunicación organizacional y estratégico entre ellos. El objetivo principal es analizar los procesos de comunicación organizacional y estratégica que se llevan a cabo entre arquitectos y diseñadores de interiores, así como con otras disciplinas en el desarrollo de proyectos de diseño de vivienda. El propósito es establecer las bases de un sistema de comunicación organizacional y estratégico entre estos actores.

Asimismo, estudia el papel que tienen en la planificación, proyección y diseño de viviendas, el enfoque del diseño arquitectónico y el de interiores, así como la colaboración que hay entre estos actores para la creación de asentamientos humanos adecuados.

Desde el siglo XIX según Gibbs (2009) se explora la colaboración necesaria para industrializar el diseño, con el movimiento de Art & Crafts. Después, en el siglo XX mediante La Bauhaus, el centro pedagógico y experimental, se continuó buscando la integración de diversas disciplinas artísticas y oficios para la construcción de edificios, con una filosofía de arte y técnica y el propósito de democratizar de industrial-

zar el diseño (İşbilen, 2012).

El impacto que tuvo La Bauhaus y la filosofía que promovió, se sigue reflejando en los esfuerzos del diseño colaborativo actuales, donde la idea de democratizar y hacer accesible el arte y el diseño sigue inspirando a profesionales y empresas en su búsqueda por crear espacios y objetos que sean estéticamente agradables y funcionales.

Metodología

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, busca explorar y describir el fenómeno como lo observan los participantes de estudio. La muestra seleccionada incluye diez arquitectos miembros del colegio de arquitectos de Zacatecas y cinco alumnos de la licenciatura de diseño de interiores en la Universidad Autónoma de Durango, Campus Fresnillo, Zacatecas.

Este trabajo tiene un enfoque cualitativo, es exploratorio, descriptivo y transversal. El diseño es no experimental porque se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es transversal porque el instrumento solo se aplica una sola vez y el sistema de comunicación organizacional será elaborado de acuerdo a los resultados obtenidos (Hernández-Sampieri et al. 2018).

De acuerdo con Fernández (2002) los estudios exploratorios descriptivos tienen aplicaciones en diferentes estudios de comunicación organizacional, no manejan un sistema de hipótesis, sirven para la proximidad a campos de conocimiento desconocidos, familiarizan al investigador con el fenómeno investigado, aclaran conceptos y establecen preferencias para posteriores investigaciones.

Este trabajo contribuye a la aproximación de las necesidades de comunicación de arquitectos y diseñadores de interiores, además el valor del estudio exploratorio en esta investigación radica en su capacidad para familiarizar a los investigadores con las necesidades y herramientas de comunicación organizacional y estratégico que sustentan la propuesta de un sistema de comunicación que atienda la realidad en la que se ejercen dichas profesiones.

Para el diseño de este estudio se seleccionó como modelo de análisis, la teoría fundamentada (Grounded Theory). Esta metodología inductiva como afirman Corbin y Strauss (2015) tiene sus raíces en el trabajo pionero de Glaser & Strauss en 1967 con el propósito de construir teoría basada en datos. Es un enfoque de investigación los investigadores son parte integral del proceso, trabajan conjuntamente con los participantes y los datos para proporcionar una interpretación y comprender a fondo la información recopilada.

En el análisis descrito por Trinidad et al. (2006) la teoría fundamentada se efectúa bajo la aplicación sistémica del método comparativo constante para interpretar textos, realiza simultáneamente procesos de codificación y análisis de acuerdo a los objetivos del investigador y se comparan una y otra vez sistemáticamente para elaborar conceptos y categorías conceptuales con sus propiedades, condiciones, consecuencias y dimensiones. El método comparativo según Vegas (2016) tiene cuatro fases; 1) comparar incidentes de cada categoría, 2) integrar categorías y sus propiedades, 3) delimitar teoría (sustantiva) y 4) escribir teoría (formal).

Este procedimiento de interpretación de datos de acuerdo con Strauss y Corbin (2002) tiene tres procesos: codificación abierta, axial y selectiva. A medida que se codifica se producen memos, que son la escritura de ideas teóricas sobre los códigos y sus relaciones tal como surgen en el proceso y finaliza con la clasificación y estructura de temas. El objetivo principal es generar teoría formal a partir de los incidentes encontrados en la codificación abierta, axial y selectiva esta transformación conlleva un movimiento desde la teoría sustantiva a la teoría formal. La teoría formal se genera a partir de teorías sustantivas, constituye un sistema de relaciones que ofrece una explicación de mayor nivel abstracción del problema de investigación.

Las recomendaciones adoptadas para llevar a cabo las entrevistas fueron adaptadas de Hernández-Sampieri et al. (2018) y Lemus (2000) respectivamente. El instrumento se divide en cuatro bloques; el primero explora aspectos relacionados con las profesiones tales como el propósito, misión, visión, metas profesionales, colaboraciones, comunicación relaciones profesionales, opiniones sobre colaboración, opinión sobre la innovación y uso de tecnología en su campo; el segundo bloque identifica y evalúa mensajes y barreras tanto de la comunicación como la colaboración en proyectos profesionales; el tercer bloque indaga sobre la cultura, la comunicación y el compromiso profesional, además de la percepción del mercado de la profesión según la perspectiva de los entrevistados. En el último bloque se orienta en obtener información sobre la percepción y enfoque del entrevistado hacia la comunicación en su campo profesional, así como su perspectiva sobre el uso de la tecnología para mejorar los procesos comunicativos.

La recopilación de datos se lleva a cabo mediante entrevistas semiestructuradas, en el caso de los arquitectos, se recurre al tipo de muestreo no probabilístico bola de nieve. Mientras que, para recopilar los datos de los diseñadores de interiores, se recurre al muestreo por conveniencia. Para esta investigación las unidades de análisis son las grabaciones de las entrevistas que serán exportadas a formato de texto para ser analizadas en el Software Atlas Ti versión 8.4.

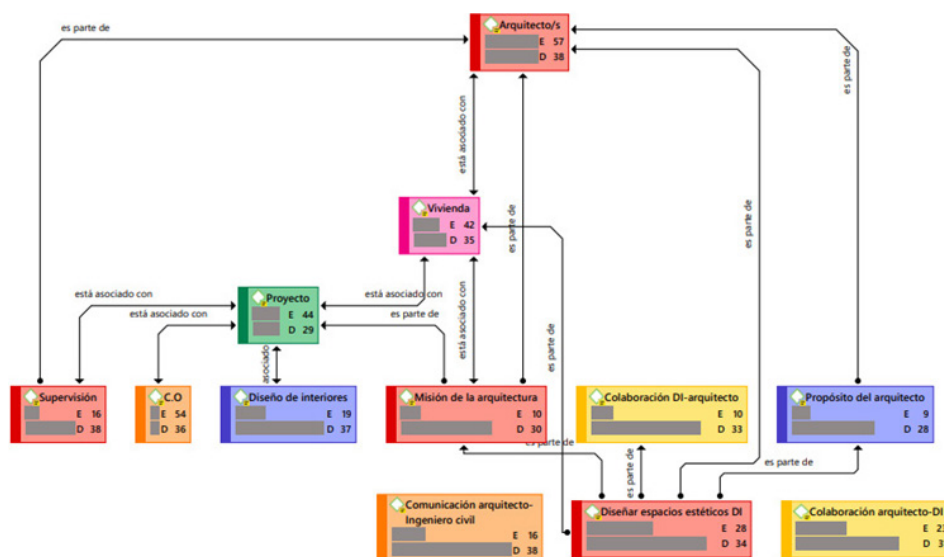
Resultados

Mediante la codificación abierta emergieron de forma inductiva doce categorías por su densidad y enraizamiento: supervisión, comunicación arquitecto-ingeniero civil, arquitecto/s, diseño de interiores, comunicación organizacional, vivienda, diseñar espacios estéticos por diseñador de interiores, colaboración diseñador de interiores con arquitectos, colaboración de arquitectos con diseñadores de interiores, misión de la arquitectura, proyectos y propósito del arquitecto (véase la Figura 1).

La densidad se refiere a la relación que guarda cada categoría con otros códigos y en el enraizamiento al número de citas o de menciones que tiene cada categoría en las entrevistas.

En el contexto de estudio, emergen categorías relacionadas con la realización de proyectos de diseño de viviendas. Entre las categorías que emergieron, se encuentra “arquitecto” o “arquitectos” con una densidad de 38 y un enraizamiento de 57. Esta categoría mantiene cuatro relaciones unidireccionales, primero con la “supervisión” que tiene una densidad de 36 y un enraizamiento de 16, segunda con “Misión de la arquitectura” que presenta una densidad de 30 y un enraizamiento de 10; tercera con “Diseñar espacios estéticos DI” que tiene una densidad de 34 y un enraizamiento de 28 y en cuarto lugar con “Propósito del arquitecto” que presenta una densidad de 28 y un enraizamiento de 9. Estas relaciones señalan que la categoría “arquitectos” se construye a partir de estas categorías.

Figura 1 *Categorías Emergentes por Densidad y Enraizamiento*



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de campo

Por otro lado, la categoría “arquitectos” mantiene una relación bidireccional con “Vivienda” que tiene una densidad de 35 y un enraizamiento de 42. Esta relación señala una correspondencia entre ambas categorías. En otras palabras, los arquitectos están generando viviendas y éstas corresponden al campo de la categoría “arquitectos”.

Siguiendo la línea descriptiva, la categoría “Vivienda” con una densidad de 35 y enraizamiento de 42, también tiene relación de correspondencia con “Proyecto” (densidad: 29, enraizamiento: 44); “Misión de la arquitectura” (densidad:30, enraizamiento: 10), lo que indica que algunos códigos que construyen a la categoría “Vivienda” tienen relación uno a uno con códigos que construyen “Proyecto” y “Misión de la arquitectura”, además tiene una relación unidireccional con la categoría “diseñar espacios estéticos DI” (densidad: 34, enraizamiento: 28) que indica que “Vivienda” se construye a usando esta categoría.

Mientras tanto la variable “Proyecto” presenta cuatro relaciones bidireccionales y una unidireccional, las conexiones de correspondencia se dan con “supervisión” (densidad: 38, enraizamiento: 16), C.O “Comunicación organizacional” (densidad: 36, enraizamiento: 54); “diseño de interiores” (densidad:37, enraizamiento: 19); y como ya se mencionó con vivienda” (densidad: 35, enraizamiento: 42). La conexión unidireccional es con “Misión de la arquitectura” (densidad: 30, enraizamiento 19).

Con respecto a la categoría “diseñar espacios estéticos DI” tiene cinco relacio-

nes unidireccionales; “Misión de la arquitectura” (densidad: 30, enraizamiento 10); “vivienda” (densidad: 35, enraizamiento 42); “Colaboración DI-arquitecto” (densidad: 33, enraizamiento 10); “arquitectos” (densidad: 38, enraizamiento 57); y “propósito del arquitecto” (densidad: 28, enraizamiento 9).

De las categorías emergentes se crearon tres categorías centrales mediante la codificación axial:

1. El papel de los arquitectos en la planificación, proyección y diseño de proyectos de vivienda, que contiene tres códigos: arquitectos, misión de la arquitectura y propósito del arquitecto.
2. Refugio humano: un enfoque en el diseño arquitectónico y de interiores para crear asentamientos adecuados, contiene cuatro códigos: vivienda, diseñar espacios estéticos DI, colaboración DI- arquitecto, colaboración diseñador de interiores con arquitecto y colaboración arquitecto con diseñador de interiores
3. Papel de la comunicación organizacional en la planificación y desarrollo de proyectos arquitectónicos y de diseño de interiores, contiene cinco códigos: supervisión, comunicación arquitecto con ingeniero civil, diseño de interiores, comunicación organizacional y proyecto.

Definición de propiedades

Tras realizar un análisis de los códigos, tomando en cuenta su enraizamiento y densidad, es decir, la unión de una porción de texto a otro código y la relación de código con código respectivamente, mediante la codificación axial se lograron identificar varias propiedades relevantes. En efecto en cada una de las tres categorías estudiadas, se pudieron discernir características esenciales en lo que respecta a los aspectos que la conforman.

1. El papel de los arquitectos en la planificación, proyección y diseño de proyectos de vivienda: propósito del arquitecto, misión de la arquitectura, visión de la arquitectura y metas de la arquitectura.
2. Refugio humano: un enfoque en el diseño arquitectónico y de interiores para crear asentamiento adecuado: diseño y colaboración.
3. Papel de la comunicación organizacional en la planificación y desarrollo de proyectos arquitectónicos y diseño de interiores: comunicación organizacional, diseño de interiores y proyecto para vivienda: comunicación organizacional en arquitectos y comunicación organizacional en

diseñadores de interiores

Después de continuar con el análisis de los datos mediante el software Atlas Ti 8.4, se lograron establecer tanto las dimensiones de las propiedades como los indicadores asociados a cada dimensión. Con el objetivo de facilitar la comprensión en la Figura 2, se muestran los resultados obtenidos.

Figura 2 Definición de Propiedades, Dimensiones e Indicadores de las Categorías Centrales

Categorías	Propiedades	Dimensiones	Indicadores
1.El papel de los arquitectos en la planificación, proyección y diseño de proyectos de vivienda	A) Propósito del arquitecto	Resolutiva	Económica
			Espacial
			Social
			Salud
		Artística	Proyectos visualmente agradables
			Generación de experiencias enriquecedoras
	B) Misión de la arquitectura	Construcción	Materialización exitosa de los proyectos
			Colaboración interdisciplinaria
			Construcción mecanizada
			Atender necesidades
		Diseño funcional	Promoción del bienestar
			Respeto al entorno natural
2.Refugio humano: un enfoque en el diseño arquitectónico y de interiores para crear asentamientos adecuados	C) Visión de la arquitectura	Social	Vivienda-urbanismo
			Emprendimiento
			Sensibilizar a la sociedad
			Prestigio en el emprendimiento
		Personales	Enseñar-aprender
			Condicionantes
	D) Metas de la arquitectura	Individuales	Económico
			Flexibilidad/mecanización
			Interiorismo
			Responsabilidad
		Diseño de interiores	Resolutivo
			Artística
3.Papel de la comunicación organizacional en la planificación y desarrollo de proyectos arquitectónicos y de diseño de interiores para vivienda	A) Diseño	Diseño arquitectónico	Decorativo
			Contexto
			Causas
			Condiciones
		Diseño de interiores	Consecuencias
			Contexto
	B) Colaboración	Colaboración de arquitectos con diseñadores de interiores	Causas
			Condiciones
			Consecuencias
			Contexto
		Colaboración diseñadores de interiores con arquitectos	Causas
			Condiciones
3.Papel de la comunicación organizacional en la planificación y desarrollo de proyectos arquitectónicos y de diseño de interiores para vivienda	A) Comunicación organizacional en arquitectos	Interna	Ascendente
			Descendente
			Horizontal
		Externa	Estratégica
			Notoriedad
			Operativa
	B) Comunicación organizacional en diseñadores de interiores	Interna	Descendente
			Estratégica
		Externa	Notoriedad
			Operativa

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de investigación de campo

Como resultado de la tercera codificación, es decir, la codificación selectiva, emergieron dos categorías centrales que se conectan al resto: comunicación organizacional en arquitectos y colaboración de arquitectos con diseñadores de interiores

La comunicación organizacional en arquitectos tiene un nivel de enraizamiento superior al resto, seguido por la colaboración de arquitectos con diseñadores de interiores, 54 y 20 respectivamente.

De las tres categorías centrales creadas a partir de las doce categorías emergentes de la codificación abierta se analizaron las relaciones con las dimensiones que las conforman y se obtuvieron los siguientes resultados.

Con la primera categoría central que emergió de las categorías que surgieron de la codificación abierta llamada; El papel de los arquitectos en la planificación, proyección y diseño de proyectos de vivienda, se relacionan con todas sus dimensiones (véase Figura 3).

Figura 3 *Relación de Comunicación Organizacional en Arquitectos y Colaboración de Arquitectos con Diseñadores de Interiores con las Dimensiones de la Primera Categoría Central*

			Categoría central número uno								
			El papel de los arquitectos en la planificación, proyección y diseño de proyectos de vivienda								
			Propósito del arquitecto		Misión de la arquitectura			Visión de la arquitectura		Metas de la arquitectura	
			Resolutiva	Artística	Construcción	Diseño funcional	Optimizar recursos	Integración armónica con entorno natural y social	Social	Personales	Gremio
Comunicación organizacional en arquitectos	Interna	Ascendente									
		Descendente	+		+	+	+	+			
		Horizontal			+						
	Externa	Estratégica	+						+	+	
		Notoriedad	+	+		+	+				+
		Operativa	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Colaboración	Colaboración de arquitectos con diseñadores de interiores	Contexto									
		Causas									
		Condiciones									
		Consecuencias	+	+	+				+		+

Nota. Elaboración a partir de análisis de datos en el software Atlas Ti 8.4

Con la segunda categoría central llamada: Refugio humano: un enfoque en el diseño arquitectónico y de interiores para crear asentamientos adecuados, también se relacionan con todas las dimensiones que la conforman (véase Figura 4).

Figura 4 *Relación de Comunicación Organizacional en Arquitectos y Colaboración de Arquitectos con Diseñadores de Interiores con las Dimensiones de la Segunda Categoría Central*

			Categoría central número dos			
			Refugio humano: un enfoque en el diseño arquitectónico y de interiores para crear asentamientos adecuados			
			Diseño		Colaboración	
			Diseño arquitectónico	Diseño de interiores	Colaboración de arquitectos con diseñadores de interiores	Colaboración diseñadores de interiores con arquitectos
Comunicación organizacional en arquitectos	Interna	Ascendente				
		Descendente				
		Horizontal				
	Externa	Estratégica				
		Notoriedad	+		+	
		Operativa	+		+	+
Colaboración	Colaboración de arquitectos con diseñadores de interiores	Contexto	+	+		+
		Causas				+
		Condiciones	+			+
		Consecuencias	+	+		

Nota. Elaboración a partir de análisis de datos en el software Atlas Ti 8.4

Asimismo, con la tercera categoría central llamada; Papel de la comunicación organizacional en la planificación y desarrollo de proyectos arquitectónicos y de diseño de interiores para vivienda, se relacionan con la dimensión restante (véase Figura 5).

Figura 5 *Relación de Comunicación Organizacional en Arquitectos y Colaboración de Arquitectos con Diseñadores de Interiores con las Dimensiones de la Tercera Categoría Central*

			Categoría número tres	
			Papel de la comunicación organizacional en la planificación y desarrollo de proyectos arquitectónicos y de diseño de interiores para vivienda	
			Comunicación organizacional en diseñadores de interiores	
			Interna	Externa
Comunicación organizacional en arquitectos	Interna	Ascendente		
		Descendente		
		Horizontal		
	Externa	Estratégica		
		Notoriedad		+
		Operativa		+
Colaboración	Colaboración de arquitectos con diseñadores de interiores	Contexto		+
		Causas		+
		Condiciones		+
		Consecuencias		+

Nota. Elaboración a partir de análisis de datos en el software Atlas Ti 8.4

Discusión

En la primera categoría los resultados que se obtuvieron de los datos codificados y condensados en la red muestran cuatro propiedades; el propósito de los arquitectos, misión, visión y metas de la arquitectura.

El propósito de los arquitectos se centra en tres dimensiones: resolutive, artística y de construcción. La misión tiene tres dimensiones: diseño funcional, optimizar recursos, integración armónica con el entorno natural y social. La visión tiene dos dimensiones; sociales y personales. Por último, las metas de la arquitectura tienen como dimensiones: gremio e individuales.

Los arquitectos buscan contribuir a la solución de problemas sociales relacionados con la vivienda, considerando la problemática económica como factor determinante. Se enfocan en desarrollar proyectos de vivienda económicamente viables, accesibles, sostenibles, integrando la economía y el urbanismo en su labor profesional. Su objetivo es encontrar soluciones arquitectónicas que satisfagan las necesidades de los habitantes, teniendo en cuenta las limitaciones y las oportunidades económicas existentes.

También se centran en resolver problemas espaciales al diseñar viviendas que proporcionen confort y bienestar a sus habitantes, aprovechando de manera óptima los espacios disponibles. Los participantes reconocen la importancia de elementos como la iluminación y el amueblado para lograr ambientes acogedores y seguros.

Asimismo, buscan abordar problemas sociales y de salud a través del diseño de espacios y soluciones innovadoras, en la región estudiada los participantes señalan a la segregación social como una situación que afecta la salud emocional y física de los residentes, encuentran que la depresión tiene relación con el acceso limitado a espacios recreativos, por lo que sugieren abordar la situación con diseños inclusivos y accesibles que promuevan actividades físicas y el bienestar emocional. Además, encuentran que su profesión puede intervenir en la planificación del entorno urbano para promover el acceso equitativo a servicios de salud y reducir la distancia entre hogares y centros médicos.

Respecto a la dimensión artística del propósito de los arquitectos es la creación de proyectos arquitectónicos agradables visualmente y que aporten experiencias enriquecedoras al habitarlos.

La capacidad de los arquitectos para combinar conocimientos técnicos con un enfoque artístico, les brinda la oportunidad de crear diseños arquitectónicos atractivos, esta capacidad se abordó en el marco teórico cuando se mencionó la unión y la posterior separación del arte de la construcción y la construcción del arte (Hinkel,

2019). Los arquitectos pueden incorporar elementos artísticos en la forma, la composición, los materiales y los detalles de un proyecto, buscando principios estéticos y arquitectónicos para crear edificios visualmente atractivos y armónicos que generen un impacto visual y emocional en los habitantes y en el entorno urbano.

En la última dimensión el propósito de los arquitectos correspondiente a la construcción, es garantizar la materialización exitosa de los proyectos arquitectónicos, asegurando la calidad y la seguridad estructural. Los resultados que conducen a las dimensiones son consecuentes con Navarro (2020) al declarar que la arquitectura combina arte y funcionalidad al diseñar espacios que satisfacen las necesidades físicas y emocionales para generar bienestar en el entorno.

Aunque se menciona que en Zacatecas los arquitectos se enfocan en la construcción sobre el diseño debido a su mayor rentabilidad económica. Lo que lleva a una devaluación del trabajo del diseño, se considera que los clientes no les atribuyen un valor significativo a los proyectos en papel. Sin embargo, es crucial comprender y aceptar que el diseño es fundamental para crear espacios funcionales, estéticamente atractivos y que satisfagan las necesidades de los usuarios.

La propiedad de misión de la arquitectura se enfoca en proporcionar viviendas dignas a las personas. Esto implica crear espacios habitables que cumplan con los estándares de confort y calidad de vida, por lo que es fundamental comprender las necesidades y los deseos de los futuros habitantes de la vivienda para poder diseñar espacios que se adapten a sus requerimientos específicos.

La arquitectura también tiene como misión la optimización de espacios. Esto implica utilizar de manera eficiente los recursos disponibles para crear ambientes funcionales y aprovechar al máximo el potencial de cada área. Además de encontrar un equilibrio entre el ser humano y la naturaleza. Esto implica el respeto por el entorno natural, la integración armónica del diseño con el paisaje y la utilización de soluciones arquitectónicas que minimicen el impacto ambiental.

El urbanismo es parte integral de la visión de los arquitectos, pues busca diseñar y desarrollar proyectos que contribuyan a la configuración del entorno urbano armónico y sostenible, considerando aspectos como la distribución de espacios, la integración con la ciudad, y la generación de comunidades cohesionadas. La vivienda vertical forma parte de esta visión. En un contexto de crecimiento urbano y densificación, es necesario explorar soluciones que permitan aprovechar eficientemente el espacio disponible, promoviendo la construcción de edificios de altura que brinden viviendas adecuadas y funcionales.

La independencia es otro aspecto de la visión personal en el horizonte profesional, se hace presente la búsqueda de la autonomía para tomar decisiones creativas y

técnicas en el ejercicio de su profesión. Incluye la aspiración de tener una empresa propia, lo que implica emprender y gestionar proyectos arquitectónicos de manera independiente.

En cuanto a las metas de los arquitectos y la arquitectura, en su papel en la planificación, proyección y diseño de proyectos de vivienda, los siguientes aspectos, se encuentra construir ciudades placenteras para vivir y desarrollarse. Entornos urbanos agradables y funcionales. Sensibilizar a la sociedad acerca de la importancia del diseño arquitectónico para las viviendas, destacando su influencia en la calidad de vida, la salud, la sustentabilidad y el bienestar de las personas. El reconocimiento y valoración de su trabajo complementa a la sensibilización de la sociedad, aquellos que tienen emprendimientos buscan el prestigio y renombre de sus estudios, a través del trabajo constante y de la entrega de resultados que solucionen los desafíos de la sociedad en Zacatecas.

En la segunda categoría; Refugio humano: un enfoque en el diseño arquitectónico y de interiores para crear asentamientos adecuados, el diseño arquitectónico considera condiciones bioclimáticas, de terreno y presupuesto para equilibrar las aspiraciones arquitectónicas con la viabilidad económica del proyecto. Los datos indican que el proceso de diseño los proyectos de vivienda son mecánicos, es decir, se siguen esquemas sin ser cuestionados, existe la repetición de elementos, por lo que el pensamiento creativo está limitado, predominando la repetición de estructuras y diseños preexistentes. Los participantes señalaron que, en su experiencia, los proyectos diseño arquitectónico son poco valorados en el mercado de Zacatecas, por lo que hay la tendencia a dar prioridad a la construcción y a la mecanización en el diseño de viviendas.

Los arquitectos participantes consideran que el diseño de interiores es un componente del diseño arquitectónico que implica considerar la distribución espacial, la selección de materiales y la creación de ambientes atractivos y funcionales. En este sentido, los participantes señalaron no haber colaborado con diseñadores de interiores y hasta el momento ellos se encargan de ambos diseños.

La responsabilidad es otro indicador fundamental en el diseño arquitectónico. Los arquitectos tienen la responsabilidad de garantizar la seguridad estructural, la resistencia de los materiales, para asegurar la estabilidad y la integridad de los proyectos. La comunicación y colaboración entre arquitectos e ingenieros civiles es esencial para abordar los desafíos y cumplir los estándares de calidad y seguridad mediante los cálculos de estructuras.

Por otro lado, el diseño de interiores como dimensión tiene tres indicadores clave: resolutivo, artístico y decorativo. El indicador resolutivo implica que el diseña-

dor de interiores se involucre en la función y propósito de los espacios. Es necesario comprender las necesidades y requerimientos específicos de los usuarios para diseñar ambientes que se ajusten a sus actividades y estilo de vida. Esto también puede incluir la modificación de la estructura arquitectónica existente, si es necesario, para lograr una distribución más eficiente y funcional. Sin embargo, de acuerdo con ASID (2021) es necesario que los diseñadores de interiores trabajen en colaboración con profesionales de la arquitectura ya que no tienen la capacitación académica necesaria para realizar modificaciones en el diseño arquitectónico.

El indicador artístico destaca la importancia de crear espacios estéticos y que generan sensaciones placenteras. Los diseñadores de interiores utilizan sus conocimientos y habilidades para crear ambientes visualmente atractivos. Esto implica la selección cuidadosa de materiales texturas, colores y elementos decorativos que armonizan entre sí, que reflejan la identidad del cliente. Embellecer el espacio es uno de los propósitos principales del diseñador de interiores ya que busca crear ambientes que estimulen los sentidos y generen una experiencia visual agradable para los ocupantes de la vivienda (Céspedes et al.2012; Avitia et al. 2019; NCIDQ, 2019).

El indicador decorativo se enfoca en los elementos específicos que agregan un toque final al diseño de interiores. Implica la elección y la disposición de elementos decorativos, como muebles, obras de arte, textiles, iluminación y otros accesorios, para complementar y realizar el diseño del espacio. Se debe tener en cuenta la armonía, el equilibrio y la coherencia estética al seleccionar estos elementos decorativos.

La reputación del diseñador de interiores puede estar asociada a su habilidad para crear ambientes bien decorados, ya que la decoración juega un papel fundamental en la percepción final del proyecto. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la decoración no debe ser confundida como el único propósito del diseñador de interiores, ya que su labor abarca aspectos más amplios de planificación y diseño, como se señaló en el marco teórico existe una lucha por deslindarse de orígenes en la decoración y la arquitectura (Guerra y Torres, s.f.).

La colaboración de arquitectos con diseñadores de interiores requiere una actitud abierta que va más allá de consultar a colegas amigos, permitiendo la exposición de proyectos de diseño y la recepción de recomendaciones que incluso podrían modificarlos.

Sin embargo, dicha exposición aunque puede resultar desafiante por implicar críticas y cuestionamientos, de acuerdo a la revisión del marco teórico esta colaboración se ha explorado durante siglos, los movimientos y filosofía de diseño han cambiado la forma de operar en la arquitectura contemporánea, el movimiento Art & Crafts en el siglo XIX y la influencia de la Bauhaus en el siglo XX hasta el XXI, han

resaltado la importancia de la colaboración y la apertura a nuevas ideas en el proceso del diseño hasta su democratización (Hinkel, 2019).

En cuanto a las condiciones, los entrevistados plantean una colaboración desde el inicio del diseño del proyecto e ir generándolo a la par para obtener un concepto de diseño global, es decir, tanto diseño arquitectónico como el de interiores, las ventajas son: la adecuación de proyectos desde el inicio, abordar problemas potenciales, evitar reubicaciones, preservar la integridad estructural y optimizar tiempo.

Por otro lado, la colaboración de diseñadores de interiores con arquitectos, los datos se agrupan en contexto, causas y condiciones. En el contexto, los datos revelaron que existe una percepción negativa por parte de los diseñadores de interiores en relación con los arquitectos, quienes a veces menosprecian su contribución al considerarlos simplemente como decoradores, cuya labor se limita a pintar. Esta percepción crea una sensación de desvalorización y falta de reconocimiento, generando una rivalidad entre ambos. Los diseñadores consideran que el ego en algunos arquitectos es un factor que impide el reconocimiento de la importancia de la parte interior de sus diseños de vivienda, actitud que puede limitar la colaboración entre ambas disciplinas y a la apertura de nuevas ideas y enfoques para el proceso de diseño.

Lo anterior deja ver una barrera psicológica que afectan la comunicación organizacional, estas barreras, como se abordó en el marco teórico representan la situación psicológica del emisor y receptor ocasionada por el grado de rechazo entre ambos actores o el rechazo al mensaje que se comunica (Robbins et al. 2009).

Respecto a las condiciones de dicha colaboración, según el análisis, implica recibir asesorías y orientación por parte del arquitecto en aspectos relacionados con estructuras y del proyecto. Es importante tener en cuenta, a los diferentes trabajadores involucrados en la construcción, como albañiles, instaladores de tabla roca, carpinteros y herreros, para asegurar una ejecución adecuada.

La tercera categoría: papel de la comunicación organizacional en la planificación y desarrollo de proyectos arquitectónicos y de diseño de interiores para vivienda. Mediante el análisis de los datos, en esta categoría fueron identificadas las siguientes propiedades tanto en arquitectos como en diseñadores de interiores; comunicación organizacional interna y comunicación organizacional externa. La comunicación organizacional interna tiene varias direcciones: ascendente, descendente y horizontal (Fernández, 2009; Garrido, et al. 2020; Robbins et al. 2009).

En los proyectos de arquitectura la comunicación interna ascendente se refiere a las sugerencias que la mano de obra dirige al arquitecto, esta comunicación puede mejorar la moral y la actitud de los empleados si se fomenta la participación en la

toma de decisiones. La comunicación descendente es la interacción que los arquitectos tienen con el personal de mano de obra para dirigir operaciones e implementar políticas.

En cuanto a la comunicación descendente, el análisis de los datos muestra que los planos arquitectónicos juegan un papel importante como canal de comunicación con el equipo de trabajo que incluye construcción, herrería, carpintería, pintura entre otros. La comunicación a través de planos es formal y se realiza mediante diferentes canales como conversaciones vía WhatsApp y video llamadas. Las reuniones personales también son importantes para discutir modificaciones sobre planos y supervisar el avance del proyecto.

Sin embargo, se destaca que en esta comunicación existe desigualdad de género, con el machismo presente en la construcción. Las mujeres enfrentan dificultades para recibir el mismo reconocimiento y respeto que sus colegas masculinos. El machismo afecta la comunicación entre arquitectos y la mano de obra directa.

Por otro lado, la comunicación horizontal se presenta entre compañeros de trabajo con niveles jerárquicos similares, como los del departamento de compras y ventas con quienes se intercambia información, ideas, sugerencias para abordar desafíos.

Dentro de la comunicación organizacional externa se distinguen tres tipologías; comunicación externa estratégica, comunicación externa de notoriedad y comunicación externa operativa (Pinto, 2017). En el ámbito estratégico, se destaca la importancia del colegio de arquitectos para validar y verificar proyectos, promover el intercambio de conocimiento, y fomentar la identidad y el sentido de pertenencia. Sin embargo, existe una brecha tecnológica en cuanto a la colaboración con ingenieros civiles donde la resistencia al cambio y la disparidad en el uso de software de modelado en 3 dimensiones dificultan la comunicación efectiva.

La comunicación externa de notoriedad tiene un papel importante en la promoción de los arquitectos a través de redes sociales, como Instagram y Facebook, para difundir su trabajo y alcanzar mayor influencia en el mercado.

Respecto a la comunicación externa operativa, se identifican diversas redes que incluyen proveedores, empresas y clientes. Se utiliza correo electrónico y los planos como herramientas clave para compartir información y establecer comunicación fluida. También se enfatiza la importancia de las reuniones personales para alinear la visión del proyecto y mejorar la calidad de la comunicación.

En la comunicación organizacional interna de los diseñadores de interiores, destaca la importancia de la comunicación descendente para transmitir ideas y requerimientos a la mano de obra directa, se utilizan herramientas visuales como bocetos

y moodboards para comunicar información técnica y estética. En la comunicación organizacional externa estratégica tienen poca participación en eventos estratégicos. Para la notoriedad, utilizan redes sociales para mostrar proyectos y promover su trabajo. En la comunicación operativa, colaboran con arquitectos, ingenieros civiles y carpinteros utilizando medios digitales y reuniones personales.

Mediante la última codificación, se identificaron dos categorías centrales: comunicación organizacional en arquitectos y la colaboración de arquitectos con diseñadores de interiores. Se observó que la comunicación organizacional interna en arquitectos es vital para la planificación, diseño y ejecución de proyectos de vivienda, abordando cuestiones económicas, sociales y de salud. También se destaca la importancia de la colaboración interdisciplinaria en la construcción. La comunicación estratégica se enfoca en obtener información relevante para mejorar la operación y ajustar los diseños arquitectónicos al entorno cultural y social.

La comunicación externa de notoriedad juega un papel en la presentación de proyectos y posicionamiento en la industria. La comunicación operativa es fundamental para el desarrollo de actividades operativas, la relación con otras disciplinas y la disminución de la entropía en la construcción. En general, la comunicación organizacional interna y externa es vital en el campo de la arquitectura, contribuyendo a la resolución de problemas, el cumplimiento de metas y la reputación de los arquitectos.

Esta investigación es un peldaño dentro del conjunto de proyectos de investigación en el ámbito de la comunicación organizacional y estratégica en el campo de la arquitectura y diseño de interiores. Los resultados obtenidos pueden abrir la puerta para que otros investigadores de la comunicación organizacional y estratégica expandan este estudio a otras zonas del país. Además, considerar la inclusión de otros participantes implicados en la construcción para ampliar la comprensión de tema.

Conclusiones

Los resultados muestran la importancia de una comunicación efectiva en el equipo de trabajo para mejorar la moral y actitud de los empleados, y asegurar el éxito del proyecto.

La comunicación ascendente, mediante las sugerencias de la mano de obra al arquitecto, se destaca como un recurso valioso para fomentar la participación en la toma de decisiones y elevar la calidad del trabajo y la satisfacción laboral. Por otro lado, la comunicación descendente, a través de planos y reuniones personales, se presenta como un medio fundamental para dirigir operaciones e im-

plementar políticas

Sin embargo, se ha observado una desigualdad de género en la comunicación interna, con la presencia de machismo en la construcción, lo cual afecta negativamente el reconocimiento y respeto hacia las mujeres por parte de sus colegas masculinos.

En cuanto a la comunicación horizontal, el intercambio de información y sugerencias entre compañeros de trabajo con niveles jerárquicos similares se percibe como una herramienta positiva para afrontar desafíos y fortalecer el trabajo en equipo.

La comunicación estratégica ha destacado la relevancia del colegio de arquitectos para validar proyectos, promover el intercambio de conocimiento y fortalecer la identidad profesional. Sin embargo, se ha identificado una brecha tecnológica en la comunicación con ingenieros civiles, lo que dificulta una comunicación efectiva debido a resistencia al cambio y disparidades en el uso de software.

La comunicación externa de notoriedad, mediante redes sociales como Instagram y Facebook, ha demostrado su importancia para la promoción del trabajo de los arquitectos y para aumentar su influencia en el mercado.

La comunicación externa operativa, a través de diversas redes, correo electrónico y planos, se considera fundamental para compartir información con proveedores, empresas y clientes, facilitando una comunicación fluida.

Además, la investigación ha abordado la colaboración entre arquitectos y diseñadores de interiores, destacando la importancia de una actitud abierta para exponer proyectos de diseño y recibir recomendaciones que puedan modificarlos. Esta colaboración puede implicar desafíos debido a las críticas y cuestionamientos, esta práctica se ha explorado desde el siglo XIX, siendo impulsada por movimientos y filosofías de diseño que ha transformado la arquitectura contemporánea.

La influencia del movimiento Art & Crafts en el siglo XIX y la Bauhaus en el siglo XX hasta el siglo XXI, han resaltado la importancia de la colaboración y la apertura a nuevas ideas en el proceso de diseño, incluso llegando a democratizarlo. Los resultados han planteado que la colaboración desde el inicio del proyecto, tanto en el diseño arquitectónico como el de interiores, ofrece ventajas significativas, como la adecuación del proyecto desde su inicio, abordar problemas potenciales, evitar reubicaciones innecesarias, preservar la integridad estructural y optimizar el tiempo de ejecución.

Sin embargo, los resultados también señalan aspectos que afectan esta colaboración, como la percepción negativa por parte de los diseñadores de interiores hacia los arquitectos, quienes menosprecian la contribución de los diseñadores de inte-

riores al considerarlos meros decoradores. Esta percepción genera una sensación de desvalorización y falta de reconocimiento, creando una rivalidad entre ambos grupos. Además, se ha identificado que el ego de algunos arquitectos puede ser un obstáculo para reconocer la importancia de la parte interior en el diseño de viviendas, lo que limita la colaboración y la apertura a nuevas ideas y enfoques.

Este estudio ha puesto en evidencia una barrera psicológica que afecta la comunicación organizacional entre diseñadores de interiores y arquitectos. Estas barreras, reflejan la situación psicológica del emisor y receptor, influenciada por el grado de rechazo entre ambas partes o hacia el mensaje que se comunica.

En cuanto a las condiciones de colaboración, se destaca la importancia de recibir asesoría y orientación por parte de los arquitectos en aspectos relacionados con estructuras y el proyecto en general. Asimismo, es importante considerar a los diferentes trabajadores involucrados en la construcción, como albañiles, instaladores de tabla roca, carpinteros y herreros, para asegurar una ejecución adecuada.

Este trabajo ha profundizado en aspectos contextuales, psicológicos y de condiciones que afectan la colaboración entre arquitectos y diseñadores de interiores. Los hallazgos proporcionan una comprensión más clara de los desafíos existentes y ofrecen oportunidades para mejorar la comunicación y la colaboración entre ambas disciplinas.

En este contexto se presenta una propuesta que tiene como objetivo establecer las bases para un sistema de comunicación estratégico entre arquitectos y diseñadores de interiores que busca una comunicación clara, colaborativa y coherente para optimizar, la coordinación y potenciar la creatividad.

Como primera base se propone el desarrollo y potencialización de una cultura organizacional que la legitime como estrategia para alcanzar el propósito tanto de los arquitectos como el de los diseñadores de interiores en la planificación, proyección y diseño de proyectos de vivienda. Se habla entonces de una visión estratégica de la cultura organizacional, donde la comunicación es un catalizador de actividades encaminadas a cumplir los objetivos de los proyectos, los cuales a su vez están alineados con el propósito fundamental de estas profesiones.

Comunicación interna

Comunicación descendente. Establecer canales de comunicación formales y accesibles para que tanto arquitectos como diseñadores de interiores puedan transmitir de manera fluida instrucciones claras y detalladas de los proyectos al equipo encargado de ejecutarlos.

Además, establecer herramientas visuales estandarizadas para comunicar información técnica y estética que permitan una fácil interpretación de las intenciones arquitectónicas.

Comunicación ascendente. La comunicación ascendente se refiere a la retroalimentación, aportes y/o dudas que el equipo de ejecución de proyectos manifieste a los arquitectos o diseñadores de interiores. Las bases que se proponen son: a) la promoción de un entorno abierto y colaborativo, donde se perciba confianza y apertura para que las ideas o sugerencias sean expresadas y tomadas en cuenta para ser evaluadas, b) establecer mecanismos de retroalimentación tanto formales como informales, como encuestas, reuniones uno a uno con el fin de recopilar comentarios y mejorar continuamente la comunicación y los procesos de trabajo.

Comunicación horizontal. En esta propuesta se contempla, a) que los arquitectos y diseñadores de interiores pertenecen a un mismo departamento, sin embargo, la comunicación es de estilo horizontal, establecer grupos de trabajo donde estos profesionales puedan trabajar juntos en proyectos específicos, c) fomentar la colaboración interdisciplinaria desde las etapas iniciales de los proyectos, fomentando el intercambio de ideas, la co-creación y el trabajo en equipo, d) establecer espacios de comunicación informales, en espacios compartidos donde puedan interactuar de manera más relajada para generar vínculos de confianza, f) facilitar el acceso a la información a través de plataformas de gestión que les permita compartir información relevante.

Comunicación externa

Comunicación estratégica. Para este tipo de comunicación se recomienda que arquitectos y diseñadores de interiores tengan información confiable, proveniente de la investigación de mercados sobre el entorno en el que se desempeñan:

Cultural: Comprender las tendencias y valores culturales de la sociedad zacatecana para adaptar sus diseños al público.

Demográfico: Analizar características demográficas de la población para desarrollar proyectos acordes a sus necesidades y preferencias.

Tecnológico: Estar al tanto de las últimas innovaciones tecnológicas en el campo de la arquitectura y el diseño de interiores e integrarlas de manera estratégica en los proyectos.

Educacional: mantenerse actualizado respecto a los avances educativos y las necesidades que tiene este campo.

Político y legal: conocer las regulaciones y normativas gubernamentales para

garantizar el cumplimiento de los requisitos legales de los proyectos.

Recursos naturales: promover la sostenibilidad y eficiencia energética en los diseños, aprovechando los recursos naturales de manera responsable.

Sociológico: Analizar las dinámicas sociales y las necesidades cambiantes de la sociedad para adaptar los proyectos a las demandas actuales.

Económico: Conocer y considerar las condiciones económicas del mercado, acceso y fuentes de créditos para desarrollar presupuestos al planificar y desarrollar proyectos arquitectónicos y de diseño de interiores.

Científico: Mantenerse al día con investigaciones e investigadores científicos del campo de la arquitectura para detectar oportunidades de colaboración u de conocimientos.

Comunicación de notoriedad. Para potencializar este tipo de comunicación se propone: a) Generar contenido de valor, videos, infografías, artículos o blogs que destaquen la experiencia de los arquitectos y diseñadores de interiores, b) establecer alianzas estratégicas, colaborar con otros profesionales y entidades del sector, como instituciones educativas, organizaciones sin fines de lucro y empresas especializadas para aumentar la visibilidad.

Comunicación operativa. Esta comunicación se refiere a la interacción de los arquitectos y diseñadores con clientes, proveedores y otros actores externos, para fortalecerla se sugiere, a) Establecer una identidad visual sólida, desarrollar una identidad de marca coherente y atractiva que comunique los valores, el enfoque y la calidad del trabajo realizado, b) establecer formatos estandarizados para proveedores, clientes tanto para obtener como para transferir información.

La comunicación organizacional y estratégica entre arquitectos y diseñadores de interiores, es importante para el éxito de los proyectos. Las bases propuestas están enfocadas a mejorar la comunicación interna y externa, fomentar la colaboración interdisciplinaria y aprovechar los ámbitos relevantes para el diseño arquitectónico y de interiores. Al promover una comunicación estratégica se emprende un camino a crear asentamientos adecuados para el refugio humano y se impulsa al reconocimiento y la valoración del trabajo de estos profesionales en el mercado.

La comunicación entre arquitectos y diseñadores de interiores más que percibirse con tintes de devaluación, puede ser entendida como un encuentro sociocultural para propiciar la colaboración y reconocer así la alteridad como valor no como disvalor. Reconocer los puntos de convergencia en una dirección de transformación que sea coherente para ambos, no con intenciones de transformar al otro, si no impulsar la idea de convocarse entre sí para participar en aquellas situaciones que la estrategia profesional lo requiera.

Referencias bibliográficas

- American Society of Interior Designers [ASID]. (2021). Oklahoma House Bill 1147 Advances the Interior Design Profession. Law Initiates Stamp and Seal Provisions for Registered Commercial Designer. <https://www.asid.org/news/oklahoma-house-bill-1147-advances-the-interior-design-profession>
- Avitia, P., Maldonado, K., Hernández, L., Rangel, D., Arredondo, M. (2019). Investigación y proyección en el diseño interior: Inclusión y diseño universal en el interiorismo aplicado en el Departamento de Diseño de la Universidad de Guanajuato. Jóvenes en la Ciencia 5 (1) p 1-9. <http://repositorio.ugto.mx/bitstream/20.500.12059/3591/1/Investigaci%c3%b3n%20y%20proyecci%c3%b3n%20en%20el%20dise%c3%b1o%20interior%20Inclusi%c3%b3n%20y%20dise%c3%b1o%20universal%20en%20el%20interiorismo%20aplicado%20en%20el%20Departamento%20de%20Dise%c3%b1o%20de%20la%20Universidad%20de%20Guanajuato.pdf>
- Céspedes, R., Paresan, A., Martín, A., Palermo, A., Dios, A., Cravino, A., Domoñi, C., Garófalo, G. & Pombo, M. (2011). El diseño de Interiores en la Historia. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, 37 (1). https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/320_libro.pdf
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. McGraw-Hill
- Corbin, J & Strauss, A. (2015). Basic of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Sage.
- Council for Interior Design Qualification [NCIDQ]. (2019). Definition of Interior Design. <https://www.cidq.org/about-cidq>
- Fernández, C. (2002). La comunicación en las organizaciones. Trillas
- Fernández, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. Trillas.
- Garrido, F. J., Goldhaber, G. M., & Putman, L. L. (2020). Fundamentos de la Comunicación Organizacional, de la organización a la estrategia en el Siglo XIX. Colombia, Chile, México & Spain: Organizational Communication Global Network. https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2022/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2022.pdf
- Gibbs, J. (2009). Diseño de interiores. Guía útil para estudiantes y profesionales. Gustavo Gili.

- Guerra, G., y Torres, L.(s.f.). La visión artística desde el diseño de interiores. https://www.researchgate.net/profile/Gema-Guzman-2/publication/353957858_La_vision_artistica_desde_el_diseno_de_interiores/links/611bf3980c2bfa282a5082a1/La-vision-artistica-desde-el-diseno-de-interiores.pdf
- Hernández-Sampieri, R y Mendoza, C. (2018). Metodología de la Investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw Hill.
- Hinkel, R. (2019). The Enduring Impact of the Bauhaus Experiment on Interior Design Education. *Journal of Interior Design*, 44(4), 197–199. doi:10.1111/joid.12161
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. [INEGI]. (2020). Encuesta Nacional de vivienda. [ENVI]. <https://www.inegi.org.mx/programas/envi/2020/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. [INEGI]. (2021). Censos Económicos, Sistema Automatizado de Información Censal. <https://www.inegi.org.mx/app/saic/default.html>
- İşbilen, E. (2012). From Bauhaus to Ikea: integration of mass production, standardization, modularization and claim of universality with capitalist mode of production. Middle East Technical University. <https://hdl.handle.net/11511/22162>
- Lemus, R. (2000). La investigación en la comunicación organizacional. Universidad Rafael Landívar, Instituto de Lingüística y Educación
- Massoni, S. (2019). Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana. *Revista Latinoamericana de Comunicación* 1, (141), 237-256. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7320766>
- Navarro, M. (2020). La creatividad en la formación del arquitecto, el proceso creativo y las neurociencias. *Revista Iberoamericana para la investigación y el Desarrollo Educativo*, 10 (20). <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.667>
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo (13a. ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Pérez, L., Ayala, J. (2011). Comportamiento de las personas en las organizaciones. Pearson
- Pervaiz, K., Shepherd, C., Ramos, L. (2012). Administración de la innovación. Pearson.
- Pinto, A. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didasc@ lia: didáctica y educación*, 8 (3), 179-186. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6662628>

- Robbins, S., Coulter, M. (2018). Administración. Pearson
- Robbins, S., Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional 13 ed: Pearson
- Scheinsohn, D. (2009). Comunicación estratégica: La opinión pública y el proceso comunicacional. Granica.
- Strauss y Corbin. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Universidad de Antioquia.
- Trinidad, A., Carrero, V y Soriano, R. (2006). La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional. Centro de Investigaciones Sociológicas. <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/LaConstrucciondeLaTeoriadelAnalisiInterpretacional.pdf>
- Vegas, H. (2016). La teoría fundamentada como herramienta metodológica para el estudio de la gestión pública local. Revista Venezolana de Gerencia, 21(75),413-426. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29048812004>

Capítulo 8

Bussiness process management y prácticas de responsabilidad social empresarial, propuesta de mejora aplicable Pyme del Sector Papelero. Caso: Distribuidora Papelera AML, Pachuca de Soto, Hidalgo, 2021

Karina Herrera Gómez, MBA,
Universidad de Guadalajara

Resumen

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un factor clave para impulsar el crecimiento de las empresas, esto puede ser posible por situaciones multifactoriales que, favorecen a la iniciativa empresarial, siendo un objetivo identificar las características de la organización en dos vertientes desde la Gestión organizacional y Responsabilidad Social Empresarial. En este caso la empresa papelera de estudio es Distribuidora Papelera AML, ubicada en Pachuca de Soto, Hidalgo, objeto de estudio en diversos rubros, uno de ellos puede ser renovando la imagen corporativa a través de la preferencia y la lealtad que le otorga los clientes y que como organización tiene una ventaja competitiva en el servicio, promoviendo así una mancuerna entre la empresa y la comunidad a la que va dirigida.

En este contexto, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se convierte en el punto medular al momento de evaluar el desempeño de la organización. Ya que, la sociedad y los diversos organismos demandan elementos y valores continuos con la finalidad de, que el sector empresarial atienda las recomendaciones en la materia, con un concepto unificado para incorporar una serie de buenas prácticas empresariales tomamos en cuenta la reputación, credibilidad, como parte de los puntos para lograr el reconocimiento ante los grupos de interés (stakeholder).

Palabras claves: *crecimiento empresarial, responsabilidad social empresarial, stakeholder*

Abstract

This article we propose how Corporate Social Responsibility (CSR) is a key factor that to boost business the growth of companies, that growth, This can be possible to multifactorial situations that favor entrepreneurship. In this case, the paper Company under study is Distribuidora Papelera AML, located in Pachuca de Soto, Hidalgo. It is studying various areas and one of them can be renewing the corporate image through the preference and loyalty that as an organization it has a competitive advantage in service, thus promoting a partnership between the Company and the community to which it is directed.

In this context, Corporate Social Responsibility (CSR) becomes the key point when evaluating the performance of the organization. Since society and various organizations demand continuous elements and values in order for the business sector to heed the recommendations in this area, with a unified concept to incorporate a series of good business practices, we take into account reputation and credibility as part of the point to achieve recognition from interest groups (stakeholders).

Keywords: *business growth, corporate social responsibility, stakeholder*

Introducción

En la actualidad, la sociedad y diversos organismos han realizado continuos llamados a las empresas para que cumplan sus funciones teniendo cuidado del impacto económico, social y ambiental, con el fin de que, el sector empresarial atienda diversas recomendaciones en la materia y el tema de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), esto se ha convertido en un asunto fundamental al evaluar el desempeño de una organización. Si bien, la RSE, ha cobrado auge a partir de la apertura económica y comercial de los mercados, se sabe que tiene sus inicios en la gestión empresarial-social cuyos pioneros fueron Freeman, 1984 y Drucker 1988, Sen, 2000, Putnam 2003 y Utting, 2004, por mencionar los más destacados, ahora bien, al indagar en su planteamiento es posible encontrar diversas concepciones propuestas por diferentes organismos a nivel nacional e internacional.

Se torna interesante mencionar que, a pesar de no contar con un concepto unificado de la RSE, todos concuerdan en incorporar una serie de buenas prácticas empresariales que respondan a los impactos generados con la actividad productiva de la empresa. (Núñez, 2003), que se expongan a un compendio de definiciones emitidas por algunas de las instituciones más reconocidas con planteamientos al respecto.

Y que a través de las vertientes de Gestión organizacional y Responsabilidad

Social Empresarial, se presente una propuesta de mejora con la finalidad generar estrategias que aporten a una ventaja competitiva sostenible a las necesidades de sus clientes así como de los principales grupos de interés, mostrando cómo impacta en aspectos de carácter operativo en el interior de la organización, así como en el comportamiento de las demandas sociales a evaluar en forma holística propuestas de Responsabilidad Social Empresarial en la Gestión de Procesos de Negocio.

Metodología

El presente trabajo es una investigación cualitativa, puesto que el análisis de datos supone una tarea continua e interactiva: la recolección, concentración de datos, sustentada en el estudio de casos, que perciben lo que ocurre en términos de variables descriptivas que representan los acontecimientos con una interpretación directa de trabajo de campo a través de la observación de los fenómenos para su análisis y validación de registros. Por lo antes descrito se formuló dentro del marco de solución a un problema específico; que ha sido utilizado como procedimiento predilecto para la solución de problemáticas de carácter empresarial.

La investigación fue aplicada en la empresa Distribuidora Papelera, ubicada en la Ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo, durante el periodo 2020-2021, y que se obtuvo información de forma directa de la organización objeto de estudio, se utilizaron fuentes secundarias como: libros, artículos científicos, revistas especializadas y páginas web de organismos nacionales e internacionales con propuestas pertinentes, que permitieron un análisis en materia de Responsabilidad Social Empresarial

Problemática

En los albores del nuevo milenio el desempeño empresarial cobra relevancia al convertirse en un tema de interés mundial y que la sociedad precisa de conocer las empresas, cómo es que interactúan entre ellas mismas y con su forma de hacer negocios, pero con la conciencia de un desarrollo sostenible. Esto ha ido incrementándose de manera paulatina, por los acuerdos internacionales que nos rigen desde el ingreso al Tratado de Libre Comercio (GAT por sus siglas en inglés) hasta nuestros días, situación que las obliga a crecer y evaluar su rendimiento sobre su beneficio económico y respondiendo de manera satisfactoria a los factores externos.

La sociedad en general ha incrementado el sentido de competencia, fundamentada en la visión a largo plazo de las organizaciones con lo que es necesario que las empresas busquen la mejora continua, para poder cumplir con las demandas tanto

de los agentes internos y externos.

Diversas empresas a nivel internacional están integrando principios rectores en la materia de responsabilidad social y mejora continua a sus sistemas de gestión y experimentando los beneficios de su implementación. De forma específica, las pymes mexicanas usualmente pasan por alto la definición de “aspectos como filosofía gerencial [...], organización, planeación, sistemas de contabilidad, sistemas de información y comunicación, control interno, manejo de comercio electrónico, mejora en la gestión en procesos de valor, uso de indicadores de desempeño, gestión ambiental y tecnología de vanguardia” (López et al., 2020, p.74).

En el estado de Hidalgo se contabilizaban 118, 021 unidades económicas, de las cuales 3,547 se ordenaban dentro del sector en materia, y en donde 42 de ellas se reconocían como unidades de venta de papelería al por mayor. Resaltando que, pequeñas organizaciones con hasta 10 integrantes consiguieron una notable participación cubriendo el 80.1% del conjunto. Enfocándose, en la distribución estas entidades, el 72.2 % se localizaba en el municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo; mientras que el 27.8% en el municipio de Mineral de la Reforma, Hidalgo.

A manera de resumen, la Tabla 1. muestra datos abiertos emitidos por INEGI, relacionados con el desempeño del sector en el estado. Sin embargo, es limitada la información referente a la rama 433 en dicha entidad, limitándose a mostrar únicamente tres rubros, el primero la producción bruta total por personal ocupado con un monto de \$ 223, 810 (pesos); el segundo, el valor agregado en promedio por persona ocupada con un resultado de \$164, 170 (pesos); y tercero, un 73.4 % de valor agregado censal bruto a producción total.

Tabla 1 Principales características del Sector 43. Comercio al por Mayor en el estado de Hidalgo.

Unidades económicas	Personal Ocupado (Número de personas)	Remuneraciones (millones de pesos)	Producción bruta total (millones de pesos)	Ingreso por suministro de bienes y servicios (millones de pesos)
3, 547	21, 915	1, 812	23, 317	76, 661

Nota: Elaboración propia con resultados del Censo ecónomo 2019 en el estado de Hidalgo. INEGI (2019).

Para el caso de Distribuidora Papelera AML, empresa familiar con tres establecimientos y quince años en el mercado, la situación en materia de gestión, desarrollo de estrategias, gestión de procesos y atención a exigencias de grupos de interés no es distinta a la de otras empresas dirigidas en realizar el trabajo diario y resolver de forma inmediata las problemáticas presentadas en la operación, es por ello que el rea-

lizar esa gestión de procesos muestra evidentes áreas de oportunidad en la materia para la organización. Esta empresa se encuentra en la categoría de comercio al por mayor de artículos de papelería ubicada en la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo; donde se realizó un diagnóstico organizacional para identificar su desempeño actual en materia de gestión de procesos, así como la pertinencia de sus acciones con respecto a las necesidades de sus grupos de interés; profundizando en innovación de procesos como herramienta y con el compromiso voluntario de hacer mejoras al interior de la misma.

Distribuidora Papelera AML, se localiza en Pachuca de Soto, Hidalgo, México; es una empresa familiar que inició operaciones en el año 2008 en el municipio de Tecámac, Estado de México, orientada exclusivamente a la venta de formas contables y notas de remisión a clientes de la zona. Posteriormente, incorporo dentro de su oferta ciertos artículos escolares y de oficina, en consecuencia, sus ventas y clientes se acentuaron en igual medida, solicitando cada vez más productos asociados por lo que, de forma paulatina incremento su gama de productos.

Para el año 2012, inicia operaciones en su nueva sucursal ubicada en la zona centro de Pachuca de Soto, Hidalgo, en dicho lugar se mantenía un bajo nivel de gestión del negocio enfocándose en incrementar los ingresos para garantizar la permanencia del nuevo punto de venta; pero desatendiendo aspectos como control de inventarios y administración de personal, razón que para este periodo ya contaba con un total de cinco empleados y ofrecía más de 25 marcas de productos dentro del segmento; es en 2017, que logra conseguir mayor presencia en el estado apertura su segunda filial en el municipio de Tulancingo, Hidalgo.

La empresa está establecida bajo el régimen de persona física con actividad empresarial, y desde su misión “Somos una empresa dedicada a la distribución de productos de papelería al mayoreo que ofrece servicio de calidad a nuestros clientes, así como la facilidad de adquirir nuestros productos a precios accesibles y en cualquier momento, mediante el trabajo en equipo y el compromiso de nuestros empleados”; ofrece más de 30 marcas de artículos de papelería, dentro de las siguientes seis categorías: artículos de papel, artículos de almacenamiento y embalaje, instrumentos de escritura, accesorios de escritorio, tarjetas de felicitación y, mochilas y estuches. Los artículos comprendidos en cada una se muestran en la tabla 2.

Tabla 2. *Artículos por categoría de producto en Distribuidora Papelera.*

<i>Categoría</i>	<i>Productos</i>
Artículos de papel	Bloc de notas y recambios, todo tipo de cuadernos, libros de cuentas, diarios, papel de regalo, sobres y calendarios.
Artículos de almacenamiento y embalaje	Carpetas, archivadores, separadores
Instrumentos de escritura	Lápices, bolígrafos, estilográficas, rotuladores fosforescentes, rotuladores, gomas de borrar, correctores, sacapuntas, reglas
Accesorios de escritorio	Cinta adhesiva, papeles autoadhesivos, bandejas para papel y bolígrafos, gomas elásticas, clips, tijeras, chinchetas, grapas, extractor de grapas, perforadores y, papeleras.
Tarjetas de felicitación:	Relacionadas con celebraciones en general.
Carteras y estuches	carteras escolares, maletines, portafolios, carteras para portátiles y mochilas

Nota: Elaboración propia con base en la oferta de productos de la organización objeto de estudio. Dicha categorización, se fundamentó en la delimitación del sector de papelería en Países Bajos (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en La Haya, 2008, p. 5-9).

Marco teórico

Para dar una contextualización de la empresa y su definición esta, puede ser: “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos” (Real Academia Española, [RAE], s.f., definición 2); así como, “una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordina para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa” Valdivia, I. (Como se citó en Salgado et al, 2016, p.46). Además de que en conforme a la estratificación publicada en el Diario Oficial de la Federación [DOF], en México hay una base en los criterios de número de trabajadores y ventas anuales, clasificación de empresas en micro, pequeñas y medianas y grandes empresas.

Sin embargo, a nivel internacional, se contrasta la estratificación con lo instituido por países y organismos internacionales; en el caso la Comisión Europea dicta que compara a las unidades mediante el uso de tres umbrales: número de efectivos o empleados, el volumen de negocios anuales; y el balance general anual. Esto mostrando, similitudes en la clasificación por número de empleados, pero sin diferenciar por sector económico, con respecto a México.

Clasificación de empresas a nivel internacional;

- a. Medianas; menor a 250 millones de unidades de trabajo anula (UTA) y 50 millones de euros.
- b. Pequeñas; menor a 50 millones de unidades de trabajo anual (UTA) y menor a 10 millones de Euros.
- c. Microempresas; que se estima de menor a 10 millones de unidades de trabajo anual (UTA) y 2 millones de euros.

Destacando que, la clasificación por personal ocupado presenta equivalencias en cuatro de ellos y con relación a nuestro país; mientras que, la clasificación por ventas anuales indica una notable discrepancia.

Conforme a los resultados de la Encuesta Nacional sobre la Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018, en México, 4.8 millones de (4'800,157) de establecimientos son pertenecientes al sector privado y paraestatal; el 4.1 millones (4'169, 677) comparten la clasificación de MI Pymes, distribuidas en los sectores de manufactura, comercio, y servicios privados no financieros. Un 97.3% (4'057,719) pertenecía a las microempresas y un 2.7 % (111,958) correspondía al tipo de Pequeñas y Medianas. (INEGI, 2019a)

Hay características de su operación en cinco materias relevantes; lo que hace posible, sintetizar que las pymes obtuvieron del 66.8% de los ingresos, y se registra que solo el 0.35 % son proveedoras de gobierno, además el 1.23% reportan poseer deudas. Al mismo tiempo, un 20.52% han adquirido un crédito bancario mientras que, al 6.90% le han rechazado alguna solicitud al respecto, por no contar con alguna garantía o sin historial crediticio, no lograr comprobar ingresos, entre otros.

Por otra parte, las fuentes de financiamiento con las que cuentan las empresas, se encuentran en la banca comercial, recursos propios y utilidades reinvertidas, así como crédito de proveedores y que las fluctuaciones de la tasa de interés anual para un crédito bancario a plazo de un año son en promedio del 13.20%.

Considerando otras características en el estudio de las MiPymes manifestaron que la falta de disciplina, iniciativa y capacidad para resolver problemas, constituye una las principales carencias del personal que contratan, así como la capacitación, pues únicamente el 15.34% expresaron haber capacitado a su personal, aquellas que no lo hicieron señalan que, por sus trabajadores tienen el conocimiento y habilidades, pues se contrata personal ya capacitado para que no les implique un costo muy elevado. en el desempeño de este segmento de empresas en nuestro país, que indudablemente requieren de apoyos para potencializar su desempeño operativo y

garantizar su permanencia a largo plazo.

En América Latina, las Pymes generan el 70% del empleo y el 60 % del PIB regional, con un comportamiento al alza, derivado del incremento en actividades de emprendimiento, que usualmente son iniciadas con este tipo de estructura. (González y Olivie, 2018) y en México se estima que un 83% de las empresas pertenecen a esta categoría; donde un 57 % se considera de tamaño micro y un 29% del tipo Pequeña. (San Martín y Duran, 2017).

Un término importante de resaltar es la Responsabilidad Social Empresarial, que de acuerdo a la Organización Internacional del trabajo (OIT), la define como: “Es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores”; este mismo concepto para el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN); se considera que es parte de una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medioambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido, por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa; en la siguiente tabla (2) se visualiza la definición conforme a la institución referida.

Tabla 3. *Concepto de RSE de acuerdo con diferentes Instituciones.*

<i>Entidad</i>	<i>Concepto</i>	<i>Definición</i>
Organización Internacional del Trabajo OIT	Responsabilidad Social de la Empresa	“Es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores” ^a
Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN	Responsabilidad Social Empresarial	“Es una visión sobre la empresa que concibe el respeto a los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medioambiente como una estrategia integral que incrementa el valor añadido, y por lo tanto, mejora la situación competitiva de la empresa.” ^b
Comisión Europea	Responsabilidad Social Corporativa	Responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad y, por tanto, debe ser liderada por las empresas. Las empresas pueden volverse socialmente responsables al Integrar preocupaciones sociales, ambientales, éticas, del consumidor y de derechos humanos en su estrategia y operaciones comerciales siguiendo la ley. ^c

<i>Entidad</i>	<i>Concepto</i>	<i>Definición</i>
Organización Internacional de Normalización ISO 26000	Responsabilidad Social	“Responsabilidad de una organización ante los impactos, que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas, cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.” ^d
Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México (AliaRSE)	Responsabilidad Social Empresarial	“Compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo así a la construcción del bien común.” ^e

Nota: a Organización Internacional del Trabajo [OIT] (s.f). b Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2009, p.21). c Comisión Europea (s.f). d Organización Internacional de Normalización [ISO] (2010, p.3). e Cajiga (s.f, p.4).

Para la Organización de Normalización ISO 26000; siendo una guía de Responsabilidad Social refiere que uno de los objetivos es ayudar a las organizaciones a contribuir al desarrollo sostenible [...] y promover un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social y complementar otros instrumentos e iniciativas relacionadas (ISO, 2010, p. 1); pues es deber de cada organización “determinar y comprometerse con sus prioridades para integrar la responsabilidad social en toda la organización y en sus prácticas cotidianas” (ISO 26000, 2010, p.73).

El proceso de integración de la RSE requiere de tiempo y esfuerzos diferenciados por cada aspecto, por lo que resulta necesario que su implementación responda a un plan equilibrado que considere “las capacidades de la organización, los recursos disponibles y la prioridad de los asuntos y acciones relacionadas” (ISO 26000, 2010, p.76). Que a la par, permita dar seguimiento y evaluar el desempeño de las acciones implementadas para detectar de manera oportuna posibles omisiones, desvíos o posibles aspectos de mejora; en su caso, incluir lineamientos que respondan a nuevas regulaciones aplicables

En México, la Alianza Social Empresarial (Aliarse) el término de RS, dice que es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa, tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas económicas, sociales y ambientales de todos sus participantes, demostrando respeto por la gente, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente, contribuyendo

así a la construcción del bien común (Cajiga, s/f, p.4); el trabajo de intervención en Distribuidora Papelera se orientó en conocer el desempeño de la organización en dos vertientes fundamentales: Gestión organizacional y Responsabilidad Social Empresarial.

Este fue a través de visitas programadas se atendió la intención de cambio de la empresa con la finalidad de detectar las potenciales áreas de mejora relacionadas con los temas de estudio. en el diagnostico organizacional; esto ligado a lo anterior, la dinámica de gestión se convierte en un obstáculo para la evaluación del desempeño. Puesto que, no existen Keys Performance Indicators (KPIs), que permitan medir aspectos relevantes y actuar en consecuencia. Limitando totalmente oportunidades de mejora continua

Hallazgos

Se identifica en primera instancia que la empresa de estudio no realiza de manera consiente algún tipo de planeación táctica o estratégica, los objetivos son determinados por la dirección y no son comunicados a ningún miembro de la organización hasta que, se emite la orden de realizar alguna nueva tarea o actividad.

Por otra parte, las decisiones de compra de nuevos productos se verifican con base en una revisión visual del inventario disponible en tienda, sin control documental de registro. Asimismo, utilizan su experiencia en la actividad económica para liderar sus acciones de venta. En respuesta a lo anterior es que, suelen anticiparse a la compra de algunas categorías de productos, en relación con el mes o temporada del año. Citando el siguiente ejemplo: durante los meses de junio, julio y agosto su enfoque de ventas se concentra en artículos escolares, al relacionarse con la temporada de regreso a clases, debido a esto se incrementa el nivel de inversión en productos de dicha categoría hasta con dos meses de anticipación.

Otro punto para resaltar es, que no realizan evaluación de factores internos; de tal forma, que no existen mecanismos para valorar el desempeño del factor humano ni procesos bien definidos que ayuden a garantizar una adecuada contratación; componentes que, combinados provocan una constante rotación de personal. Los factores externos consideran importante el análisis de la competencia por lo que, suelen aplicar acciones de benchmarking y mantienen alineados a los requisitos y lineamientos establecidos por las diferentes instancias de gobierno solamente. Se considera, importante que tampoco cuentan con un sistema de control de quejas o sugerencias, no hacen referencia a documentos relacionados, no existen flujos coherentes o continuos, no especifican responsables o áreas involucradas y la diagra-

mación resulta confusa.

Un punto significativo, fue detectar que para algunos no existen responsables asignados para garantizar su cumplimiento y otros no se utilizan. Un mismo proceso puede efectuarse de maneras distintas en eventos que requieren igual tratamiento, el trabajo en equipo es considerado como relevante y es promovido a través de la ayuda mutua entre trabajadores en sus diferentes áreas, situación que lleva a la creación de equipo informales, creados por los propios empleados.

Los medios de comunicación formal lo constituyen: charlas y reuniones ocasionales, mientras que la comunicación informal tiene lugar a través de las relaciones de amistad que existen entre el personal operativo, que permite expresar de forma abierta sus opiniones, generar grupos de apoyo en la ejecución de su labor y realizar actividades de ocio fuera de la empresa. De esta forma, predomina un ambiente de avenencia con pocos conflictos internos. En contraste, personal de nivel operativo considera que existe un liderazgo autocrático; es decir, las decisiones son tomadas únicamente por los dos miembros fundadores, sin considerar otros puntos de vista, lo que genera problemas de duplicidad de mando; debido a que, un mismo empleado puede recibir indicaciones distintas para una misma tarea.

Discusión de resultados

En materia de Responsabilidad Social Empresarial se obtuvieron los siguientes datos a través de la aplicación del cuestionario diagnostico formulado por el CEMEFI para las micro, pequeñas y medianas empresas, que además participaban por primera vez en un proceso de evaluación durante el año 2021. Recordando que, se encuentra disponible en el Anexo 2 y su estructura se describe en el apartado de metodología de este documento.

Calidad de vida en la empresa

En el ámbito de Calidad de Vida en la Empresa, permite evaluar la pertenencia de las acciones en la dimensión social de Distribuidora Papelera, donde se identificaron los siguientes elementos:

La organización cumple con cinco de los 30 indicadores evaluados en dicho ámbito, los cuales son;

1. Legalidad; a través de un Contrato laboral, lista de pago de nómina y comprobantes de pago de prestaciones.
2. Madres trabajadoras; Reglamento Interno de Trabajo Art. 18

3. Prestaciones a familiares; conforme a lo establecido por la ley. Contrato de Trabajo
4. Trabajo en equipo; Dictado en la Misión de la empresa.
5. Condiciones de trabajo; Contrato laboral y Reglamento interno de trabajo.

Ética empresarial:

Mencionar que, dentro de los ámbitos de control de precios, competencia leal y prácticas de ventas. la organización no cuenta adicionalmente con algún tipo de política o convenio con otras unidades económicas similares o cámaras de comercio, para la promoción de prácticas de venta y comercialización basadas en criterios éticos y legales. para garantizar que se abstiene de aplicar controles artificiales.

Vinculación con la sociedad

Los ejes de involucramiento con su entorno inmediato son a través de sinergias de trabajo, lo que contribuye de forma estratégica a la creación de beneficios bilaterales de maximización de valor. Sin embargo, hay indicadores que no se toman en cuenta y se considera que deberían ser parte de dicha vinculación; sustentabilidad e impacto en la comunidad, uso de tecnología, participaciones en asociaciones, entre los que se consideran de mayor peso.

Cuidado y preservación del Medio Ambiente. se percibe en un comportamiento limitado, atendiendo a una sola línea estratégica, que se relaciona directamente con instalaciones respetuosas y favorables para la salud ambiental y personal de los empleados y asistentes; las evidencias al respecto se conforman por un manual que incluye el protocolo de seguridad sanitaria y se complementa con evidencia no certificada, sobre la base de instalaciones limpias y modernas, así como señalización y condiciones conforme a lo establecido por Protección Civil.

Se considera relevante mencionar que, el medio ambiente dota a las empresas de los recursos necesarios para la entrega de productos y/o servicios finales, el no contemplar su preservación conduce hacia el exterminio de su propia fuente de subsistencia.

A manera de cierre, se reitera que ciertas ausencias de cumplimiento en el análisis efectuado se presentan por no existir evidencias documentales de su aplicación. Sin embargo, algunas de ellas son efectivamente consideradas dentro de la actuación empresarial. Asimismo, los resultados no se convierten en una fuente de señalamiento negativo. Por el contrario, representan una valiosa guía de trabajo que permite identificar claramente aspectos de mejora, en la ruta hacia un sistema de gestión empresarial con mayor aporte de valor, que después de todo el proceso de

análisis se elaboraron los diversos formatos de registro y rediseño de procedimientos al interior de la organización para la generación de estrategias corporativas.

No existe una lista de stakeholders que sea aplicable para todas las organizaciones, estos varían de acuerdo al tipo de empresa, magnitud e industria a la que pertenecen e incluso los grupos de interés pueden cambiar a lo largo del tiempo para una misma empresa. Incluso una misma empresa puede cambiar sus grupos de interés a lo largo del tiempo. Sin embargo, entre ellos se pueden mencionar: clientes, socios, accionistas, trabajadores, comunidad, proveedores, autoridades gubernamentales, OSC's, competidores, líderes de opinión y medios de comunicación. Es importante considerar que, sus opiniones "son importantes, pero estos grupos nunca podrán comprender plenamente las capacidades y el posicionamiento competitivo de la empresa, o las concesiones que debe enfrentar" (Porter y Kramer, 2006, p. 6).

Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos con ayuda del diagnóstico empresarial y del análisis de la literatura relacionada con tema objeto de estudio, la propuesta de mejora y con ello, dar cumplimiento a la relación que existe entre los procesos identificados en Distribuidora Papelera y propuestas materia de RSE, establecidas por diferentes instituciones a nivel nacional e internacional y que es posible integrar una conducta empresarial responsable a lo largo de sus procesos y con ello crear un mayor aporte de valor.

Cada proceso (compras, ventas, gestión de la organización, operativo, gestión del sistema de inventarios, Gestión de Recursos Humanos, Gestión contables), puede ser vinculado en alguna medida con propuestas de RSE. En donde, es interesante resaltar que a pesar de ser diferentes las estructuras formuladas por cada entidad o norma, todas muestran rasgos de similitud. Justamente, porque se orientan en la incorporación de temáticas que contribuyen a la mejora de la actuación empresarial, a través de planteamientos que apoyan al cumplimiento de la agenda 2030.

Dentro de este llamado que se emite hacia una acción común que permita a cada miembro de la sociedad atender desde su esfera de influencia, los retos sociales de nuestro tiempo y con ello contribuir a un desarrollo más sostenible. Exponiendo con esto, que independientemente de la institución que sea seleccionada para atender recomendaciones en la materia, se estará contribuyendo al cumplimiento de su objetivo esencial.

Atendiendo los resultados del diagnóstico empresarial, el análisis de los principales grupos de interés y considerando los criterios para la mejora de procesos; fue-

ron seleccionados los procesos de Gestión de Recursos Humanos como prioritarios, estos documentos forman parte de la primera fase dentro de un modelo de gestión basado en procesos. Por lo que, para su implementación, seguimiento y evaluación se sugiere atender de acuerdo con las recomendaciones basadas en el ciclo PDCA y que dan lugar, a una mejora continua del proyecto desarrollado

Bibliografía

- Barrios Hernández, K. d., Contreras Salinas , J. A., & Olivero Vega , E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica* , 30(2), 103-114. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Drucker, P. (1988). La gerencia de empresas, Ed. Edhasa, Barce lona.
- González Arnedo, E., & Olivie González del Rivero , C. (2018). *Empresa familiar, emprendimiento e intraemprendimiento*. EAE Business School : https://www.laempresafamiliar.com/wp-content/uploads/2019/01/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar-1.pdf
- Granada Revilla , G., & Trujillo Fernández , R. (s.f.). La gestión de los grupos de interés (Stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Forética*, 71-76. <https://www.minco-tur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaE-conomiaIndustrial/381/Germ%E1n%20Granda%20Revilla.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2018*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_es-truc/702825099695.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019a). *Comunicado de Prensa 448/19. INEGI Presenta resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/especiales/ENAPROCE2018.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019b). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censos Económicos 2019*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_es-truc/702825198657.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Estadísticas a propósito del día de las*

- Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (27 de Junio) Datos Nacionales.* <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2020/MYPIMES20.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (22 de marzo de 2022). *Hidalgo. Censos económicos 2019.* https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/mhgo_ce19.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f.-a). *Panorama econonómico en México.* Retrieved 21 de enero de 2022, from <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/tableros/panoramaeco.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f.-b). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018).* <https://www.inegi.org.mx/app/scian/>
- López Mejía, M. R., Gómez Martínez, A., & Sánchez Meléndez, M. D. (2020). Management of SMEs in Mexico. In the face of new business scenarios and the theory of the agency. *Estudios de Administración*, 27(1), 69-91. <https://doi.org/https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.56967>
- Management of SMEs in Mexico. In the face of new business scenarios and the theory of the agency. *Estudios de Administración*, 27(1), 69-91.
- Nuñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible.* Repositorio CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5779/S0310754_es.pdf;sequence=1
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en La Haya. (2008). *El sector de la papelería en Países Bajos.* http://www.exportapymes.com/documentos/productos/Ie2783_paises_bajos_papeleria.pdf
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.-a). *Desarrollo Sostenible.* <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.-b). *Objetivos de Desarrollo Sostenible.* Retrieved 03 de junio de 2021, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organización Internacional de Normalización. (2010). *Guía de responsabilidad social (ISO 26000).*
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos (ISO 9001).* <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Organización Internacional del Trabajo. (s.f.). *La OIT y la Responsabilidad Social de la Em-*

presa (RSE). https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/--multi/documents/publication/wcms_142694.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Perspectiva de las pymes y el espíritu empresarial de la OCDE 2019*. OECDiLibrary: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/65ec5d34-es/index.html?itemId=/content/component/65ec5d34-es#:~:text=Las%20pymes%20representan%20a%20un,la%20regi%C3%B3n%20y%20la%20empresa.&text=La%20creaci%C3%B3n%20de%20nuevas%20empresas,la%20crisis%20en%20muchos%20p>

Pacto Global Red México. (s.f.). *¿Qué es el Pacto Mundial?* Retrieved 7 de abril de 2021, from <https://www.pactomundial.org.mx/que-es-el-pacto-mundial/>

Pacto Global Red México. (2021). *Niveles de aportación (en USD)* . https://www.pactomundial.org.mx/wp-content/uploads/2021/08/Niveles_de_aportacion_y_participacion.pdf

Pacto Mundial Red Española. (s.f.). *Los diez principios, el primer paso de la sostenibilidad empresarial*. Retrieved 3 de diciembre de 2021, from <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/>

Páez, G., Rohvein, C., Paravie, D., & Jaureguiberry, M. (2018). Revisión de modelos de madurez en la gestión de los procesos de negocios. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(4), 685-698. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000400685>

Pérez, J. A. (2012). *Gestión por procesos (5ª ed.)*. Alfaomega. <https://buk.com.mx/9786075383316/read/borrows>

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), 42-56. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49251760/Porter_y_Kramer-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1660619192&Signature=Pb9Gs6RNVFwt8XOEhXrvKvZ-pictnAUdKFZPQFooSxX48bQ0e8lWOxGKJ8nPADrG-svTb3LrrABtTTx3AZ0TVN-tiiIW-ckNq53kkV-yvbf9jgsW1nVb9~0YoTN3keXyOLNUI6sAKndCa~

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*, 1-18.

Putnam, R. (2003). El declive del capital social: un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario. Barcelona.

Utting, P. (2000). Business Responsibility for Sustainable Development. Paper. Geneva

Sen, A. (2000). Desarrollo y Libertad, Ed. Planeta, Barcelona.

Tamayo, M. (2004). El proceso de la investigación científica. Limusa. México. <https://doi.org/https://doi.org/10.5354/0719-0816.2020.56967>

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5779/S0310754_es.pdf;sequence=1
San Martín y Duran, 2017

Capítulo 9

Estudio comparativo sobre habilidades blandas en un contexto educativo. Caso Tecnológico Nacional de México Campus Coatzacoalcos y Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativa, CUCEA, Universidad de Guadalajara.

Susana Céspedes Gallegos

<https://orcid.org/0000-0001-5035-207X>

Luis Armando Vázquez González

<https://orcid.org/0000-0001-5765-5559>

Esteban Pacheco López

<https://orcid.org/0000-0001-5852-3697>

Sandra Natalia Ceja Romay

<https://orcid.org/0000-0001-9052-9474>

Resumen

La investigación que aquí se expone, representa un estudio comparativo entre el Tecnológico Nacional de México Campus Coatzacoalcos (TecNM) y el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) Universidad de Guadalajara, con la finalidad de identificar la percepción de las habilidades blandas de los estudiantes de primer semestre en un contexto educativo. El método de la investigación consistió en un estudio de enfoque cuantitativo de alcance descriptivo y de corte transversal, se consideró un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia. Se utilizó como técnica de recolección de información la encuesta que fue diseñada y validada con un Alfa de Cronbach de 0.849 y que se adaptó al contexto del estudio. Los resultados indican que en general el nivel de aplicabilidad de las habilidades blandas es alto, respecto al género, son los hombres las que aplican en mayor medida que las mujeres dichas habilidades

en el TecNM Campus Coatzacoalcos y en el CUCEA Universidad de Guadalajara son las mujeres quienes perciben mayor aplicabilidad que los hombres.

Palabras claves. *Habilidades blandas, estudiantes, instituciones de educación superior, competencias y mercado laboral.*

Abstract

The research presented here represents a comparative study between the Tecnológico Nacional de México Campus Coatzacoalcos and the University Center for Economic-Administrative Sciences University of Guadalajara, in order to identify the perception of soft skills of first-semester students in a educational context. The research method consisted of a cross-sectional, descriptive, quantitative approach study; a non-probabilistic convenience sampling was considered. The information collection technique used was the survey that was designed and validated with a Cronbach's Alpha of 0.849 and that was adapted to the context of the study. The results indicate that in general the level of applicability of soft skills is high, with respect to gender, it is men who apply such skills to a greater extent than women in the TecNM Campus Coatzacoalcos and in the CUCEA University of Guadalajara they are women who perceive greater applicability than men.

Keywords: *Soft skills, students, institutions of higher education, competencies and the labor market.*

Introducción

Las habilidades blandas son un referente en los sistemas educativos para la formación académica y profesional de los estudiantes, que contribuyan en el desarrollo integral de los mismos como seres humanos conscientes de la realidad actual. Las habilidades blandas pueden considerarse como un precedente de la inteligencia y competencia en las personas para conducirse de manera idónea en diversos contextos: político, social, laboral, entre otros. En la actual situación de pandemia que se vive a nivel mundial, las habilidades blandas son las competencias necesarias para que los estudiantes universitarios desarrollen una conducta resiliente en situaciones adversas, de cambio, de transformación, de mejora, de adaptación, para fomentar la creatividad e innovación en los colaboradores, mejorar los sistemas de comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo, propiciar una cultura y ambiente de trabajo ágil que conduzca a desarrollar la eficiencia organizacional.

En este sentido, el TecNM Campus Coatzacoalcos y CUCEA, Universidad de Guadalajara, realizan el siguiente estudio que permita analizar las habilidades blan-

das de los estudiantes de ambas instituciones educativas, con la finalidad de identificar desde el punto de vista del género, las habilidades que perciben los estudiantes del género masculino y femenino, así como, conocer el nivel de significancia de las habilidades blandas. De igual forma, diseñar estrategias de aprendizaje que permita a los jóvenes estudiantes desarrollar las habilidades blandas durante su estancia académica y satisfacer las demandas del mercado laboral.

2. Revisión de la literatura

2.1 Aproximaciones teóricas

De acuerdo con Pérez, G.L, et al. (2020) las habilidades blandas se relacionan con los aspectos mentales y personales de los individuos, son elementales en los colaboradores de cualquier organización e institución, dichas habilidades permiten establecer diferencias en la forma de actuar y proceder entre los colaboradores. Para la *World Health Organization, División of Mental Health considerarn* citado por Guerra, B.S. (2019) señala que las habilidades blandas son importantes en el aspecto socio afectivo para brindar la posibilidad de interacción entre las personas, resolver problemas, tomar decisiones, desarrollar su capacidad creativa, identificar sus habilidades emocionales para la construcción de relaciones afectivas, dichas habilidades contribuyen al desarrollo personal. A continuación, en la Tabla 1 se analizan los modelos relacionados a las habilidades blandas y la competencia emocional.

Tabla 1. *Clasificación de los modelos de habilidades blandas según diversos autores.*

<i>Modelo de las cuatro fases de Mayer y Salovey (1997)</i>	<i>Modelo de las competencias emocionales Goleman (2001)</i>	<i>Modelo de Bar-On</i>	<i>Modelo de competencias emocionales Bisquerra (2009)</i>	<i>Modelo de las inteligencias múltiples Howard Gardner (1983)</i>
Percepción e identificación emocional	Autocontrol emocional	Componente intrapersonal	Regulación emocional	Lógica-matemática
Pensamiento	Orientación a los resultados	Componente interpersonal	Autonomía emocional	Lingüística
Razonamiento sobre las emociones	Adaptabilidad	Componente de adaptabilidad	Competencias para la vida y el bienestar	Espacial
Regulación de las emociones	Optimismo	Componente del manejo del estrés		Musical
		Componente del estado de ánimo en general		Kinestésico
				Intrapersonal
				Interpersonal
				Naturalista
				Existencial
				Emocional

Nota: La clasificación de la tabla está elaborada con base en Marrero, S.O., Mohamed, A.R. y Xifra, T.J. (2018)

En este sentido Vera, M.F. (2016) establece que las habilidades blandas reciben diversas denominaciones: habilidades no cognitivas, competencias para el siglo XXI, habilidades socioemocionales, habilidades genéricas, habilidades laborales, competencias nucleares, habilidades transversales, entre otros, consisten en capacidades que favorecen la productividad organizacional, transferir el conocimiento y predecir el éxito profesional de los colaboradores. En Finlandia y Corea del Sur, de acuerdo con Magro, L.G. (2017) las IES que apuestan por la enseñanza de las habilidades blandas en la comunidad estudiantil se caracterizan por el reconocimiento de la sociedad y la formación de estudiantes responsables que apuestan por el progreso en el país. Dentro de un contexto educativo los profesores son el ingrediente esencial para transmitir el conocimiento sobre las habilidades blandas a los estudiantes, en este sentido Rodríguez, S.J y Rodríguez, S.R. (2021) considera que las habilidades más importantes son: creatividad e innovación, pensamiento crítico, resolución de problemas, el acceso y gestión eficaz de la información.

Ante una situación emergente y de pandemia dichas habilidades son necesarias para enfrentar los retos que implica el *e-learning*, con el propósito de diseñar

herramientas virtuales en un contexto digital que exige nuevas formas y estilos de aprendizaje. Con respecto a lo anterior Naranjo, L.A. (2019) en su trabajo sobre la teoría constructivista del aprendizaje significativo, la motivación es un elemento para aprender, bajo esta premisa los docentes actúan como catalizadores e impulsores para que los estudiantes aprendan y construyan su propio aprendizaje y conocimiento. Es por ello que las habilidades blandas que los profesores necesitan son: confiabilidad, conocimientos especializados, estatus o prestigio, simpatía o empatía y diversidad de rasgos físicos o semejanza con la audiencia. Un concepto importante para promover el aprendizaje significativo en la relación profesor-estudiante, es la motivación. Desde el punto de vista de la ontología del lenguaje, la cultura del ser define el aprendizaje, en este sentido, el modo, las formas, las modas, las normas, las actitudes y los comportamientos para enfrentar la realidad y definir la comunicación entre las personas. En este sentido, las habilidades blandas guardan estrecha relación con la inteligencia emocional y la comunicación efectiva.

2.2 Un nuevo contexto educativo: pandemia y mercado laboral.

La pandemia actual, ha permitido a las IES trabajar en ambiente digital o virtual, lo que implica que tanto los docentes como los alumnos desarrollen habilidades y competencias para diseñar estrategias que garanticen el aprendizaje de los contenidos de los programas de estudio. De acuerdo al perfil de egreso del ingeniero industrial en el TecNM, (2021) Campus Coatzacoalcos, los estudiantes están capacitados para: diseñar sistemas productivos a través de la tecnología, innovar sistemas de trabajo para promover la productividad, implementar sistemas de calidad con la valoración de análisis estadísticos para incrementar la productividad de las organizaciones, proporcionar servicios para el mantenimiento preventivo y correctivo, fomentar la seguridad y salud ocupacional, así como, la gestión de diversos tipos de proyectos de inversión con el apoyo de la tecnología. Para Neri, T.J y Hernández, H.C. (2019) actualmente el mercado laboral requiere ingenieros no tan sólo preparados técnicamente sino también que puedan desarrollar habilidades interpersonales y administrativas, así como, también el trabajo en equipo, comunicación, la gestión y las habilidades empresariales. Ante un contexto de pandemia se requieren desarrollar nuevos talentos y habilidades, en este mismo orden de ideas, Nacif, C.D y Céspedes, G.S. (2020) destacan las siguientes: pensamiento prospectivo, creatividad del ser, orientación hacia la sustentabilidad, trabajar en la incertidumbre, transdisciplinariedad, cambio cultural, adaptabilidad, trabajo colaborativo, capacidad de análisis, y equilibrio entre la empresa, familia, profesión.

El Banco Interamericano para el Desarrollo (BID) (Vargas, F. & Carzoglio, L.,

2017) considera que las habilidades blandas o socioemocionales se encuentran escasas entre los jóvenes que desean ingresar al mercado laboral, el 90% de los empleadores señalan que es difícil identificar estas competencias en los candidatos, entre las competencias que se necesitan en América Latina son: capacidad para comunicarse efectivamente, solución de problemas a través del análisis, toma de decisiones, adaptación al cambio y pensamiento creativo e innovador. Derivado de lo anterior, algunas organizaciones se dan a la tarea de contratar mano de obra externa, especialmente en puestos directivos, para cubrir los requisitos solicitados.

Las habilidades blandas son relevantes en el ámbito laboral, precisamente para enfrentar los retos y oportunidades, adaptación al cambio, el fomento de la creatividad e innovación, situaciones de crisis al interior de las organizaciones, cambio de paradigmas, zona de confort entre los colaboradores y desafiar los metas profesionales de sus miembros (Espinoza, M.M. 2020). En este sentido las IES, deben cumplir con la responsabilidad de formar jóvenes estudiantes de acuerdo con su perfil profesional, cubrir las necesidades que demanda el mercado laboral y las exigencias del mundo actual ante un contexto de pandemia. En este mismo orden de ideas, Zepeda, H.M, Cardoso, E.E. y Rey, B.C. (2019) analizan que la formación de los ingenieros debe ser sistémica, en el sentido, que se deben combinar habilidades técnicas y sociales que permitan a los estudiantes cumplir con el perfil de egreso, los conocimientos propios de su disciplina, así como también traspasar la frontera del conocimiento. En sentido contrario, Guerra, B.S. (2019) consideran que las IES no son formadoras de las habilidades blandas en los estudiantes, al contrario, los estudiantes ya poseen determinadas características inherentes a su personalidad, por lo que las IES deben desarrollar estrategias destinadas a la adquisición de dichas habilidades. Sin embargo, las investigaciones del mismo autor advierten que las IES son formadoras en la adquisición de las habilidades blandas para que los estudiantes aprendan a comportarse en un contexto y a la vez tengan la capacidad de transformar la realidad, en este sentido, proponen una formación integral en la que se involucra el aprendizaje y la interacción entre los estudiantes, competencias personales e interdisciplinarias que el mercado laboral requiere en la actualidad.

Para efectos de la presente investigación, se sustenta en la teoría de Goleman, D. (1999) citado por Huayna, Y.W. (2019) en el cual expone las siguientes dimensiones para el estudio de las habilidades blandas:

1. Habilidades sociales: es la capacidad de interacción que manifiestan los individuos dentro de un contexto, esenciales para promover las buenas relaciones entre sus miembros. Se fundamenta en los siguientes indica-

- dores: trabajo en equipo, comunicación asertiva y toma de decisiones.
2. Conciencia de uno mismo: reconocimiento del ser humano, sus fortalezas y debilidades y cuál es su papel en la sociedad, sus principales indicadores: autosuperación/perseverancia, autoconfianza e iniciativa.
 3. Autorregulación: los individuos deben aprender a controlar y conducir sus emociones de manera idónea para promover el éxito laboral, profesional y personal en sus interacciones. Sus principales indicadores: planificación/organización, innovación/creatividad y capacidad de asumir riesgos.
 4. Motivación: es la capacidad de influir en los demás con la finalidad de alcanzar objetivos y metas en una organización. Sus principales indicadores: motivación al logro y compromiso.

3. Método.

La presente investigación se encuentra planteada desde el posicionamiento empírico-analítico (Ortiz, 2015), con un análisis de datos de tipo cuantitativo y transversal, con un nivel investigativo descriptivo (Salina, M.P y Cárdenas, C.M., 2009): y con el objetivo de realizar una comparación (Hernández et al., 2014). Para el tratamiento de los datos se utilizaron variables de tipo ordinal y la información que se recolectó fue a través de medios electrónicos (*Google Forms*), seguido los datos se procesaron a través del software estadístico IBM SPSS V.25. A continuación se definen cada una de las dimensiones a evaluar en el presente estudio de acuerdo con Huerta, J., y Rodríguez, G., (2014)

1. Trabajo en equipo: es un conjunto de personas dispuestas a colaborar para alcanzar un objetivo en común bajo la coordinación de un líder, en la cual se comparten conocimientos, habilidades y talentos para enriquecer una actividad.
2. Comunicación asertiva: significa la confianza en uno mismo para transmitir una idea o un mensaje al interlocutor, así como, también autoestima, aplomo, fe y verdad en el contenido de la información que se comparte.
3. Toma de decisiones: se refiere a la selección de diversas alternativas de acción que permitan a un juicio lógico elegir la mejor opción.
4. Auto superación: es el crecimiento y desarrollo interior de las personas para alcanzar objetivos propuestos.
5. Autoconfianza: la seguridad en sí mismo que demuestran las personas

en su forma de proceder y de conducirse.

6. **Iniciativa:** talento para dar paso a las ideas de las personas.
7. **Planificación/organización:** la planeación es un elemental de tomar decisiones porque permite imaginar el futuro y la organización consiste en estructurar las actividades con un fin determinado.
8. **Innovación/creatividad:** la innovación es el resultado final de la implementación de mejorar, cambios, adaptaciones y transformaciones cuyo resultado final es la satisfacción del cliente y la creatividad es la generación de ideas para la solución de un problema.
9. **Capacidad de asumir riesgos:** es la habilidad y el talento para enfrentar los desafíos de un contexto actual.
10. **Motivación:** es el impulso que promueve el logro de las metas y objetivos de las personas.
11. **Compromiso:** es la responsabilidad de concluir las actividades propuestas por las personas para un fin determinado.

3.1 Contexto.

El TecNM Campus Coatzacoalcos, es una institución que actualmente tiene 22 años de experiencia en servicios educativos en la localidad, actualmente oferta 13 carreras orientadas hacia la ingeniería y es considerada como una de las instituciones con mayor matrícula estudiantil en el estado de Veracruz. El CUCEA forma parte de la Red Universitaria de Jalisco y su misión es formar profesionales de calidad en el área de las Ciencias Económico Administrativas que mantengan un elevado sentido de responsabilidad social, que sean creativos y que puedan solucionar los problemas a los que se enfrentan con una visión internacional sólida y equilibrada por el respeto a los valores nacionales y manteniendo un compromiso con el desarrollo local, regional y nacional de nuestra sociedad.

3.2 Instrumento de recopilación.

Para conocer el nivel de aplicabilidad de las habilidades blandas de los estudiantes universitarios del TecNM Campus Coatzacoalcos, se adaptó un instrumento de recopilación (encuesta) con la finalidad de analizar y comparar el nivel de aplicabilidad de las habilidades blandas de estudiantes universitarios, tomando como punto de comparación el sexo de dichos estudiantes. El diseño metodológico implicó una revisión exhaustiva de la literatura sobre las habilidades blandas en el contexto universitario y el efecto en el mercado laboral. En la tabla 2, se mencionan los componentes y variables del cuestionario “Percepción de Habilidades Blandas de Estu-

diantes Universitarios” (PEHABEU) de Huayna, Y.W (2019), adaptados al contexto del TecNM Campus Coatzacoalcos.

Tabla 2. Componentes del cuestionario PEHABEU.

<i>Variable</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Ítems</i>	<i>Escala de valoración</i>
Habilidad social	D1 Trabajo en equipo	1-5	1- Nunca 2- A veces 3- Casi siempre 4- Siempre
	D2 Comunicación asertiva	6-7	
	D3 Toma de decisiones	8-12	
Conciencia de uno mismo	D4 Auto superación/Perseverancia	13-18	
	D5 Auto confianza	19-23	
	D6 Iniciativa	24-26	
Autorregulación	D7 Planificación/organización	27-31	
	D8 Innovación/Creatividad	32-34	
	D9 Capacidad de asumir riesgos	35-38	
Motivación	D10 Motivación	39-42	
	D11 Compromiso	43-44	

Nota: la confiabilidad del cuestionario de acuerdo a la técnica estadística de Alfa de Cronbach es de 0.849, que, de acuerdo a Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P. (2014), es válido y confiable para su aplicación.

Posterior a la adaptación de la encuesta, se procedió a la recolección de datos a través de la aplicación del cuestionario PEHABEU a estudiantes de nivel licenciatura del TecNM Campus Coatzacoalcos. Como elementos de inclusión se consideraron estudiantes que cursaban el primer semestre de la carrera en el periodo agosto-septiembre de 2021 y se consideró como exclusión aquellos adscritos fuera del campus central.

3.3 Muestreo.

Para la recolección de la información se recurrió a un muestreo de tipo no probabilístico con la técnica a conveniencia (Otzen, T., y Manterola, 2017). De un total de 13 carreras adscritas al TecNM Campus Coatzacoalcos, se consideró una población total de 1,331 estudiantes inscritos. Derivado de ello, se siguió el muestreo no probabilístico obteniendo la participación de 330 estudiantes, la cual se clasificó en dos muestras independientes: hombres y mujeres. Para CUCEA Universidad de Guadalajara, se determinó una muestra de 241 estudiantes. En la Tabla 3, se aprecian las características de las muestras independientes de estudiantes.

Tabla 3. *Características de las muestras del estudio ITESCO*

<i>Género</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>Edad</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Hombre	220	66.7	18-20 años	308	93.3
Mujer	110	33.3	21-23 años	12	3.6
Total	330	100%	24-25 años	10	3.0
			Total	330	100%

Nota: los datos presentados hacen referencia a la información recabada de la muestra de 330 estudiantes.

De acuerdo con la tabla anterior, el 66.7% de los estudiantes participantes corresponde al género masculino y el 33.3% al género femenino, lo cual tiene sentido por la oferta educativa orientada hacia la ingeniería en el TecNM Campus Coatzacoalcos. Por otro lado, respecto a la edad, el 93.3% de los estudiantes tienen una edad entre de 18 a 20 años, el 3.6% de 21 a 23 años y el 3% entre 24 y 25 años, por lo que la mayoría se encuentra en una edad promedio para su ingreso al nivel universitario. En la tabla 4 se observan las características de la muestra del CUCEA Universidad de Guadalajara.

Tabla 4. *Características de las muestras del estudio CUCEA*

<i>Género</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>	<i>Edad</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>%</i>
Hombre	86	35.7	18-20 años	207	85.9
Mujer	155	64.3	21-23 años	25	10.4
Total	241	100%	24-25 años	9	3.8
			Total	241	100%

Nota: los datos presentados hacen referencia a la información

Con base en los datos obtenidos, el 35.7% de los alumnos participantes corresponde al género masculino y el 64.3% al femenino, el 85.9% de la edad en promedio de los estudiantes es entre 18 y 20 años.

3.4 Procedimiento de análisis.

El procedimiento metodológico que implicó el análisis de la información se basa en lo establecido para estudios descriptivos, León, A., y Pérez, C., (2019) informan que, en la investigación descriptiva, cuantitativa y con uso de variables de tipo ordinal sugiere el análisis de medidas de tendencia central y de distribución para conocer el agrupamiento de los datos. En este sentido, para el desarrollo del análisis cuan-

titativo se mostrará la tendencia de cada variable ordinal respecto de su promedio y desviación estándar que permitirá realizar el comparativo entre ambas muestras.

Por otro lado, considerando que se parte de la hipótesis que existen diferencias significativas (respecto del género) entre el nivel de aplicabilidad de las habilidades blandas por parte de los estudiantes del TecNM Campus Coatzacoalcos, se calculará la prueba de normalidad de los datos para conocer el tipo de prueba estadística para contrastar la hipótesis. La prueba de normalidad será Kolmogorov-Smirnov debido al tamaño de ambas muestras (Berlanga, S.V., & Rubio, H. M., 2011), que son mayores a 50 y que se utiliza para probar si existe una diferencia significativa entre una distribución de frecuencias observadas y una distribución de frecuencias teóricas, de tal forma que permita conocer la bondad de ajuste en dicho análisis, en la Tabla 4 se muestra el resultado obtenido.

Tabla 5. *Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov ITESCO*

Variable	Género	Kolmogorov-Smirnov*		
		Estadístico	gl	Sig.
Habilidades blandas	Hombres	.249	220	.000
	Mujeres	.285	110	.000

Nota: * Corrección de significación de Lilliefors.

Tabla 6. *Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov CUCEA.*

Pruebas de normalidad				
Variable	Género	Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Estadístico	gl	Sig.
Habilidades blandas	Hombre	0.236	86	0.000
	Mujer	0.259	155	0.000

Nota. *Corrección de significación de Lilliefors

La prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov permite conocer la distribución de los datos obtenidos, considerando que el nivel de significancia es menor de 0.5, lo cual indica que los datos corresponden a una distribución de tipo no normal y para el contraste de la hipótesis denota el tipo para prueba no paramétricas (Berlanga, S.V & Rubio, H.M 2011). En este sentido, considerando los siguientes aspectos: 1. los datos pertenecen a una distribución no normal (distribución libre); 2. los datos están en un nivel de medición ordinal; 3. se consideran dos muestras independientes obtenidas a través de un muestreo no aleatorio, y 4. el objetivo de la investigación

es comparar los niveles de aplicabilidad de las habilidades blandas de los estudiantes universitarios, se considera entonces de acuerdo con Berlanga y Rubio (2011) la prueba no paramétrica de U de Mann Whitney con la finalidad de contrastar la hipótesis. Cabe mencionar que el procesamiento de los datos se realiza a través del software SPSS V. 25.

5. Resultados.

Una vez analizado el método a seguir para la obtención de resultados, se presenta el siguiente esquema para su análisis y comprensión de la investigación en la tabla 7.

Tabla 7. *Estructura de la investigación*

<i>Estructura de la investigación</i>	<i>Descripción</i>
Nivel investigativo	Correlacional
Análisis de datos	Cuantitativo
Objetivo	Comparar
Posicionamiento	Empírico-analítico
Tipo de variables	Ordinal
Información obtenido	A través de medios digitales, Google Form
Muestra	Muestras independientes, género masculino y femenino
Procesamiento de datos	Simulador SPSS
Hipótesis	Existen diferencias significativas (respecto del género) entre el nivel de aplicabilidad de las habilidades blandas por parte de los estudiantes del TECNM de Coatzacoalcos y el CUCEA Universidad de Guadalajara.

Nota: Tabla elaborada con base en la revisión de la literatura y de la construcción del marco teórico.

En la tabla 8, se aprecia el comparativo de promedios y desviación estándar por cada una de las dimensiones de estudio. Los resultados obtenidos de la media y la media general se observan que las dimensiones que distinguen los estudiantes de nuevo ingreso y que se encuentran por encima de la media general son: D1 trabajo en equipo, D3 toma de decisiones, D4 auto superación y perseverancia, D5 autoconfianza, D6 iniciativa, D10 motivación y D11 compromiso. En cambio, las dimensiones que se encuentran por debajo de la media general y que no conciben los estudiantes son: D2 comunicación asertiva, D7 planificación y organización, D8 innovación y creatividad y D9 capacidad de asumir riesgos.

Tabla 8. *Promedio de la desviación estándar de las variables por género ITES CO*

<i>Variables</i>	<i>Hombres</i>		<i>Mujeres</i>		<i>Total</i>	
	<i>Promedio</i>	<i>Desviación</i>	<i>Promedio</i>	<i>Desviación</i>	<i>Promedio</i>	<i>Desviación</i>
D1 Trabajo en equipo	3.31	0.553	3.37	0.706	3.33	0.602
D2 Comunicación asertiva	2.87	1.074	2.88	1.221	2.87	1.123
D3 Toma de decisión	3.31	0.604	3.27	0.583	3.30	0.596
D4 Auto superación	3.29	0.354	3.37	0.366	3.32	0.356
D5 Auto confianza	3.21	0.469	3.15	0.504	3.19	0.475
D6 Iniciativa	3.26	0.246	3.21	0.248	3.24	0.230
D7 Planificación	2.92	0.625	2.72	0.793	2.85	0.680
D8 Innovación-creatividad	2.99	0.158	2.93	0.101	2.97	0.135
D9 Asumir riesgos	2.93	0.258	3.00	0.366	2.95	0.284
D10 Motivación	3.27	0.224	3.21	0.370	3.25	0.272
D11 Compromiso	3.56	0.135	3.73	0.051	3.62	0.107
General					3.17	

Nota: Se elaboró con los datos procesados y obtenidos del software SPSS. De acuerdo con el promedio el género los hombres.

Cabe resaltar que la habilidad de compromiso es la que más aplican los estudiantes, ya que el resultado se encuentra por arriba de la media, lo cual puede deberse que son estudiantes donde aspectos como el compromiso y la responsabilidad son esenciales en la práctica de un estudiante universitario. De acuerdo con el género, los hombres aplican en mayor nivel las habilidades de: comunicación asertiva, toma de decisiones, autoconfianza, iniciativa, planificación, innovación/creatividad y motivación, en cambio las mujeres son: trabajo en equipo, comunicación asertiva, auto superación, asumir riesgos y compromiso.

En este sentido, los hombres aplican en mayor nivel siete habilidades blandas y las mujeres solo cuatro, lo anterior con el énfasis de la comparación. En este sentido, considerando que posterior al análisis descriptivo se puede apreciar que existen diferencias en el nivel de aplicabilidad de habilidades blandas. En la tabla 9, se aprecia el comparativo de promedios y desviación estándar por cada una de las dimensio-

nes de estudio del CUCEA. Los resultados obtenidos de la media y la media general se observan que las dimensiones que distinguen los estudiantes de nuevo ingreso y que se encuentran por encima de la media general son de acuerdo con el género masculino son: D3 toma de decisiones, D6 iniciativa, D7 planificación, D9 asumir riesgos y para el género femenino: D1 trabajo en equipo, D2 comunicación asertiva, D4 auto superación, D5 autoconfianza, D6 iniciativa, D8 innovación-creatividad y D11 compromiso. En el mismo orden de ideas, el género femenino percibe 7 habilidades blandas y los hombres 5, por lo que se puede apreciar que existen diferencias significativas en la aplicabilidad de dichas habilidades.

Tabla 9. Promedio de la desviación estándar de las variables por género CUCEA

Variables	Hombres		Mujeres		Total	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
D1 Trabajo en equipo	3.27	0.522	3.39	0.600	3.35	0.571
D2 Comunicación asertiva	2.81	1.003	2.83	1.204	2.83	1.133
D3 Toma de decisión	3.27	0.607	3.21	0.569	3.23	0.579
D4 Auto superación	3.13	0.381	3.17	0.406	3.16	0.396
D5 Auto confianza	3.04	0.443	3.06	0.483	3.05	0.467
D6 Iniciativa	3.21	0.249	3.21	0.172	3.21	0.198
D7 Planificación	2.93	0.431	2.91	0.436	2.92	0.431
D8 Innovación-creatividad	2.95	0.076	2.96	0.079	2.96	0.026
D9 Asumir riesgos	2.90	0.371	2.88	0.479	2.89	0.440
D10 Motivación	3.14	0.228	3.08	0.251	3.10	0.236
D11 Compromiso	3.45	0.140	3.56	0.046	3.52	0.079

Nota: Se elaboró con los datos procesados y obtenidos del software SPSS. De acuerdo con el promedio el género los hombres.

En este sentido, considerando que posterior al análisis descriptivo se puede apreciar que existen diferencias en el nivel de aplicabilidad de habilidades blandas, en la tabla 10, se puede apreciar una tabla cruzada donde se indica el nivel de aplicación, donde en general se indica que tanto hombres y mujeres están aplicando en un nivel

alto las habilidades blandas.

Tabla 10. *Nivel de aplicabilidad de las habilidades blandas ITESCO*

<i>Nivel de aplicabilidad de las habilidades blandas</i>	<i>Género</i>					
	<i>Hombres</i>		<i>Mujeres</i>		<i>Total</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Bajo	6	3	4	4	10	3
Medio	38	17	16	15	54	16
Alto	104	47	38	35	142	43
Muy alto	72	33	52	46	124	38
Total	220	100	110	100	330	100

Nota: los datos representan el nivel de aplicabilidad de las habilidades blandas, se considera interpretar en función del comparativo entre hombres y mujeres.

En general, el nivel de aplicabilidad de habilidades blandas en ambas muestras indica que están en un nivel alto. En la tabla 11 se puede apreciar una tabla cruzada donde se indica el nivel de aplicación, donde en general se indica que las mujeres están aplicando en un nivel alto las habilidades blandas en CUCEA Universidad de Guadalajara.

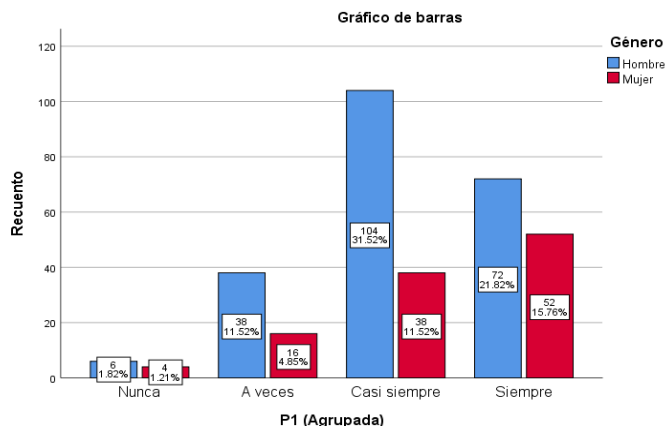
Tabla 11. *Nivel de aplicabilidad de las habilidades blandas CUCEA*

<i>Nivel de aplicabilidad de las habilidades blandas</i>	<i>Género</i>					
	<i>Hombres</i>		<i>Mujeres</i>		<i>Total</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Bajo	1	0.41	3	1.24	4	1.61
Medio	18	7.47	20	8.30	38	15.77
Alto	40	16.60	67	27.80	107	44.40
Muy alto	27	11.20	65	26.97	92	38.17
Total	86	35.69	155	64.31	241	100

Nota: los datos representan el nivel de aplicabilidad de las habilidades blandas, se considera interpretar en función del comparativo entre hombres y mujeres.

De acuerdo con la tabla 12, los resultados en relación al género señalan las diferencias significativas entre los estudiantes de primer semestre, en la figura 1, se observa de manera gráfica dichas diferencias en el ITESCO.

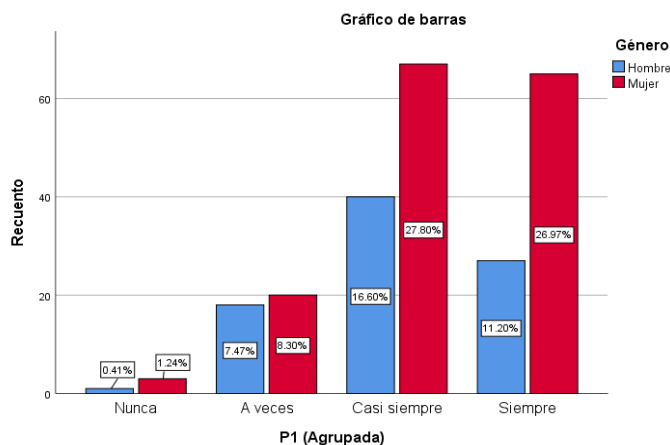
Figura 1. Representación gráfica de la escala de medición ITESCO.



Nota: Elaboración propia, (2021) a partir del procesamiento de los datos en SPSS.

A través del análisis estadístico de los datos obtenidos de los estudiantes del primer semestre del TecNM Campus Coatzacoalcos, se determina que si existen diferencias significativas sobre la percepción de las habilidades blandas en un contexto educativo. En la figura 2 se analiza la representación gráfica de la escala de medición de CUCEA Universidad de Guadalajara.

Figura 2. Representación gráfica de la escala de medición CUCEA.



Nota: Elaboración propia, (2021) a partir del procesamiento de los datos en SPSS.

De acuerdo con la figura 2, de igual forma si existen diferencias significativas sobre la percepción de las habilidades blandas en CUCEA en los hombres y mujeres en un contexto educativo.

6. Discusiones y conclusiones.

La enseñanza de las habilidades blandas en las IES brinda la posibilidad para elevar el rendimiento académico de los estudiantes y es un factor para incrementar la calidad educativa de las instituciones, en este orden de ideas Clara, Z. M y Vega, Z.C., (2021; 2020) sostienen que las IES latinoamericanas tienen que ser prioritarias en normas y factores que ayuden a desarrollar el potencial educativo de las instituciones, es por ello que el estudio y análisis de las habilidades blandas tienen un punto a favor para contribuir con la calidad educativa de las IES en México y en Latinoamérica. De igual forma, Valenzuela, S.N., Alonso, B. R y Moreno, T. J. (2018) consideran que para que exista educación y productividad en las IES, es necesario la enseñanza y desarrollo de habilidades, ya que hoy en día los empleadores contratan más a profesionales con el mayor número de habilidades desarrolladas para un puesto en particular.

Para Rivero, E.S, Schmal, F.R y Vidal, L.C. (2020) es importante reconocer que el aprendizaje de las competencias genéricas o habilidades blandas en una IES puede tener dos vertientes, un aspecto positivo, un programa de estudio basado en dichas competencias puede marcar la diferencia entre los estudiantes en un mercado laboral y en un aspecto negativo, que a los estudiantes no les puede resultar interesante el aprovechamiento en el aprendizaje de dichas competencias. Pero Hernández, H.C y Neri, T.J. (2020) señalan que los programas de estudio deben incluir la enseñanza de las habilidades blandas que les permitan a los estudiantes ejercer su liderazgo en las actividades que emprendan, así como, también advierte que la inteligencia emocional es una habilidad necesaria para que los estudiantes trabajen en equipo dentro de una organización.

Para fomentar el aprendizaje, Espinoza, M.M y Gallegos, B.D. (2020) consideran que una estrategia idónea es que el aprendizaje de las habilidades blandas se inicie en la etapa de educación inicial y reconocer que el contexto y las sociedades son ambientes dinámicos y en constante cambio. De acuerdo con Barrero, F. y Villamizar, J. (2021) las IES deben tomar en cuenta tanto las habilidades blandas como las habilidades duras relacionadas con la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, así como, el dominio del idioma inglés que permitan a los estudiantes ser más hábiles en un mundo competitivo. En este mismo sentido Pérez, G.L, Villa, B.C y Montene-

gro, P.M. (2020) señalan que dentro de un contexto organizacional se requieren de directivos que apuesten por las habilidades blandas para encauzar los objetivos de las empresas y dirigir a las personas hacia el logro de metas. Los programas educativos incluyen poco o nada acerca de estas competencias importantes en un contexto laboral, es por ello la importancia de que los estudiantes universitarios desarrollen y apliquen dichas competencias.

Con respecto a lo anterior, Paredes, M. y Ortiz, L. (2019) afirman que actualmente las IES carecen de indicadores y de programas educativos acordes a las demandas y necesidades del mercado laboral, actualmente las organizaciones requieren de egresados profesionistas que cumplan con características laborales que el mundo competitivo requiere y para ello las IES no cumplen en ese sentido, por lo cual se debe pensar en renovar la educación orientada hacia una formación científica, académica, tecnológica, social, sustentable y fomentar la movilidad entre los académicos y estudiantes.

Un factor relevante entre los estudiantes para la adquisición de competencias blandas es la pertenencia a sus familias de origen. Las IES pueden diseñar estrategias que permitan a los estudiantes construir y transformar su aprendizaje que contribuyan con la formación de su ser. De acuerdo con los resultados obtenidos, es importante tomar en cuenta las habilidades blandas que no reconocieron los estudiantes de nuevo ingreso de acuerdo con el género masculino son: trabajo en equipo, autosuperación, asumir riesgos y compromisos; y el género femenino: toma de decisiones, autoconfianza, iniciativa, planificación, innovación/creatividad y motivación.

En relación con el proceso de enseñanza-aprendizaje, Araya, F.E y Garita, G.G. (2020) proponen un sistema holístico que permita enriquecer los planes y programas de estudios de las IES para satisfacer la demanda laboral: habilidades blandas, habilidades técnicas, factores de economía digital en la educación y habilidades complementarias. A diferencia de las aportaciones analizadas anteriormente, Rueda, G.J y Portilla, C.S. (2019) reflexionan que las habilidades blandas son capacidades profesionales que permiten a los estudiantes desenvolverse, desarrollarse, ser eficientes, productivos, competitivos, convertirse en seres humanos integrales y multidisciplinarios capaces de brindar soluciones a las organizaciones en una economía innovadora.

Aunado a la pandemia Covid-19, Pezer, D., (2021), establece que en la IES debe existir el trabajo colegiado, transferencia del conocimiento, conciencia ante la situación actual para que los estudiantes comprendan la relevancia sobre el aprendizaje de las habilidades blandas que son necesarias en la vida personal y profesional.

Para Mefteh, H. (2021), una estrategia importante en la enseñanza de las habilidades blandas es la contribución de las experiencias de los egresados, normalmente dichas habilidades son ignoradas por la comunidad porque las consideran adicionales a su formación profesional y académica, para ello se requiere de la participación de los directivos, realizar inversiones, establecer conexiones porque la estrategia del proceso enseñanza-aprendizaje no se pueda frustrar por la falta de liderazgo y gestión, falta de capacitación docente, desvinculación y falta de interés. Sin embargo, Choi, Y.H.; Bouwma-Gearhart, J.; Lenhart, C.A.; Villanueva, I. y Nadelson (2021), proponen el diseño y creación de espacios universitarios con la finalidad de crear una comunidad universitaria que permita el desarrollo de las habilidades blandas, mediante la creación de nuevos conocimientos, el desarrollo del potencial entre los jóvenes, fomentar el espíritu de la investigación y la interdisciplinariedad. Por lo que se propone un diseño y creación de espacios universitarios con la finalidad de crear una comunidad universitaria que permita el desarrollo de las habilidades blandas, mediante la creación de nuevos conocimientos, el desarrollo del potencial entre los jóvenes, fomentar el espíritu de la investigación y la interdisciplinariedad.

Otra estrategia para la enseñanza de las habilidades blandas en las IES es que se apuesta a que los universitarios debe ser ciudadanos inteligentes y reflexivos para la comprensión de los problemas contemporáneos de una sociedad, es por ello la necesidad de llevar a cabo proyectos de aprendizajes ciudadanos que permita a los estudiantes el desarrollo de las habilidades blandas.

Hoy en día los empleadores consideran que las habilidades sociales son relevantes para sus organizaciones porque consideran que tienen un efecto positivo aunado a otros factores como la ética profesional, los valores, los conocimientos adquiridos, así como, la especialización, por lo tanto, las IES deben de identificar los determinantes en la contratación de los egresados para fortalecer sus procesos de enseñanza-aprendizaje, que permita a los jóvenes enfrentar un mercado laboral competitivo.

Actualmente existe una transición hacia una economía del conocimiento, para lo cual se requiere que los estudiantes posean competencias o habilidades blandas para fomentar la innovación, la competitividad a través de su potencial intelectual y del uso de la tecnología, así como, el desarrollo de estrategias *crowdsourcing*, colaboración abierta para externalizar una problemática y dar paso a las ideas creativas para la solución de problemas, la gestión empresarial entre otras, en las organizaciones.

El reto de las IES ante la pandemia Covid-19 es desarrollar estrategias para el aprendizaje de las habilidades blandas en un escenario difícil para los estudiantes,

ya que el contacto con la tecnología para la educación virtual establece una diferencia entre la educación presencial y a distancia, por lo cual el desafío reside en cómo desarrollar dichas habilidades entre los estudiantes, principalmente el pensamiento crítico, la comunicación y el trabajo en equipo.

El sentido humanista de las habilidades blandas permite a los estudiantes ser mejores seres humanos, ciudadanos, colaboradores y líderes capaces de transformar su entorno y su comunidad. Cabe reconocer que es preocupante que las percepciones de las habilidades a través del género sean significativas, es decir, el género masculino percibe más que el género femenino, en este sentido, el papel de la mujer en la etapa de su formación profesional es limitada derivado de las actividades propias que involucren su participación, como puede ser: actividades domésticas, trabajo, responsabilidades en familia, entre otros.

No obstante, se esperaba que, dentro de los resultados, el género femenino sobresaliera en relación con el género masculino en relación al TecNM Campus Coatzacoalcos, pero de igual forma con el CUCEA Universidad de Guadalajara, predomina la percepción de las habilidades blandas en el género femenino sobre el género masculino. Cabe señalar que, aunque ambos contextos educativos son diferentes, ya que en el ITESCO está orientado a las carreras de ingenierías y el CUCEA a las Ciencias Económico Administrativas, el común denominador de ambas instituciones, son los estudiantes de nuevo ingreso.

De igual forma, puede influir en la percepción de las habilidades blandas, la cultura, el entorno, la ideología, aspectos políticos, sociales, económicos, religiosos y educativos. Los estados de Veracruz y Guadalajara son entidades económicamente diferentes, por lo que el crecimiento y desarrollo económico favorece al estado de Guadalajara. El presente estudio queda abierto a nuevas líneas de investigación que permita conocer nuevas formas de aprovechar el aprendizaje de las habilidades blandas.

7. Referencias bibliográficas

- Araya, F. E., & Garita, G. G. (2020). Habilidades blandas: elementos para una visión holística en la formación de profesionales en informática. *Trilogía Ciencia Tecnología Sociedad*, 12(23), 26. <https://doi.org/10.22430/21457778.1614>
- Barrero, F., & Villamizar, J. (2021). Cambios en los perfiles laborales en la República Dominicana como resultado de la pandemia. *Ciencia y Sociedad*, 46(2), 15. <https://doi.org/10.22206/cys.2021.v46i2.pp31-45>

- Berlanga, S.V., & Rubio, H. M. (2011). Clasificación de pruebas no paramétricas. Cómo aplicarlas en SPSS. REIRE. 5(2) 13. <http://dx.doi.org/10.1344/reire2012.5.2528>
- Clara, Z.M., & Vega, Z.C. (2020). La noción de Educación de Calidad a nivel superior: una reflexión crítica desde el discurso del desarrollo. 10(2), 67-82. <https://doi.org/10.25009/is.v0i10.2672>
- Clara, Z.M., & Vega, Z.C. (2021). El carácter polisémico de educación de calidad en el nivel universitario: una aproximación desde sus actores principales. 12(23), 22. <https://doi.org/10.23913/ride.v12i23.983>
- Choi, Y. C., Gearhart, J. B., Lenhart, C. A., Idalis, V., & Nadelson, L. S. (2021). Student Development at the Boundaries: Makerspaces as Affordances for Engineering Students' Development. Sustainability, 13, 23. <https://doi.org/10.3390/su13063058>
- Development at the Boundaries: Makerspaces as Affordances for Engineering Students' Development. Sustainability 2021, 13, 3058. <https://doi.org/10.3390/su13063058>
- Espinoza, M. M. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: mapeo sistemático. Uiesrael Revista Científica, 7(2), 18. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Espinoza, M. M., & Gallegos, B. D. (2020). Habilidades blandas en la educación y la empresa: mapeo sistemático. Uisrael, 7(2), 18. <https://doi.org/10.35290/rcui.v7n2.2020.245>
- Guerra, B. S. (2019). Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. Psicología Escolar e Educacional, 23, 19. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Hernández, H. C., & Neri, T. J. (2020). Las habilidades blandas en estudiantes de ingeniería en tres instituciones públicas de educación superior. RIDE, 10(20), 24. <https://doi.org/10.23913/ride.v10i20.678>
- Hernández, S.R., Fernández, C.C & Baptista, L.P. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill. <https://r.issu.edu.do/?l=374nPy>
- Huerta, J.J., & Rodríguez, G., (2014). Desarrollo de habilidades directivas. Pearson
- Huayna, Y. W. (2019). Análisis de las habilidades blandas de los alumnos de la escuela profesional de gestión de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa <https://r.issu.edu.do/?l=11595vAR>
- ITESCO. (2021). www.itesco.edu.mx. Obtenido de www.itesco.edu.mx: <https://itesco.edu.mx/Web/industrial/>

- León, Andrés & Pérez, Carlos. (2019). Análisis estadístico en investigaciones positivistas: medidas de tendencia central. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 43(15), 71-81. <http://www.revistaorbis.org/pdf/43/art5.pdf>
- Magro, L. G. (2017). Efectos y mediación de un programa de habilidades blandas a través del desarrollo de la cognición corporizada en estudiantes. *Apuntes de ciencia y sociedad*, 7(2), 10. <http://dx.doi.org/10.18259/acs.2017018>
- Marrero, S. O., Mohamed, A. R., & Xifra, T. J. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica ECOCIENCIA*, 5, 18. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
- Mefteh, H. (2021). Impact of extracurricular in the improvement of higher education graduates' employability skills: the case of Tunisia. *Business Excellence and Management*, 11(1), 14. <https://doi.org/10.24818/beman/2021.11.1-06>
- Nacif, C. D., & Céspedes, G. S. (2020). Análisis de las competencias profesionales de acuerdo al proyecto tuning en el ingeniero industrial de una IES. *Revista Innovación y Desarrollo Tecnológico*, 12(4), 12. Obtenido de <https://r.issu.edu.do/?l=11541hSn>
- Naranjo, L. A. (2019). La importancia de las habilidades blandas para la docencia universitaria en un contexto actual. *Pensamiento Académico de la Universidad UNIACC*, 2(1), 19. <https://doi.org/10.33264/rpa.201901-07>
- Neri, T. J., & Hernández, H. C. (2019). Los jóvenes universitarios en ingeniería y su percepción sobre las competencias blandas. *Ride. Revista Iberoamericana para la Investigación y Desarrollo Educativo*, 9(18), 24. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.445>
- Otzen, T. & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol.* 35(1), 6. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Ortiz, A. (2015). *Enfoques y métodos de investigación en las ciencias sociales y humanas*. Ediciones de la U. Bogotá.
- Paredes, M. G., & Ortiz, L. (2019). Formación universitaria e inserción laboral. La inquietud por la empleabilidad. *Revista de Investigación, Formación, y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 7(2), 15. <https://doi.org/10.34070/rif.v7i1>
- Pérez, G. L., Villa, B. C., & Montenegro, P. M. (2020). Identificación de habilidades blandas en directivos pymes de Barranquilla. *Dictamen Libre* (26), 16. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.26.6193>
- Pezzer, D. (2021). Significance of Soft Skills in Educational Process During the Pandemic Cau-

sed by the Coronavirus COVID-19. Technium Social Sciences Journal, 20, 9. Obtenido de <https://r.issu.edu.do/?l=11542Xdo>

- Rivero, E. S., Schmal, R. F., & Vidal, S. C. (2020). Fortalezas y debilidades de un programa para el desarrollo de competencias genéricas. *Formación Universitaria*, 13(4), 8. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000400003>
- Rueda, G. J., & Portilla, C. S. (2019). Formación en competencias laborales generales, desafío para la educación superior. *I+D Revista de Investigaciones*, 15(1), 9. <https://doi.org/10.33304/revinv.v15n1-2020004>
- Rodríguez, S. J., Rodríguez, S. R., & Fuerte, M. L. (02 de febrero de 2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y representaciones*, 9(1), 10. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>
- Salinas, M.P. & Cárdenas, C.M (2009). *Métodos de investigación Social*. Quito: Intiyan. <https://r.issu.edu.do/?l=11543Vxd>
- Valenzuela, S.N, Alonso, B. R & Moreno, T.J. (2018). Desajuste educativo en el mercado laboral de México y su efecto en los salarios. *Revista de Economía*. 35(91) 28. <https://doi.org/10.33937/reveco.2018.96>
- Vargas, F., & Carzoglio, L. (2017). La brecha de habilidades para el trabajo en América Latina: revisión y análisis en la región. *OIT*, 28. Obtenido de <https://r.issu.edu.do/?l=11544XTu>
- Vera, M. F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado. *Revista Academia*, 5(1), 21. Obtenido de <https://r.issu.edu.do/?l=11594kF8>
- Zepeda, H. M., Cardoso, E. E., & Rey, B. C. (2019). El desarrollo de habilidades blandas en la formación de ingenieros. *Científica*, 23(1), 8. Obtenido de <https://r.issu.edu.do/?l=11545Uzl>

Capítulo 10

Evaluación de la trayectoria escolar de alumnos en el programa educativo de la Licenciatura en Negocios Internacionales UDG/CUCEA

Francisco Javier López Cerpa³,
<https://orcid.org/0000-0002-6424-5408>

Paulo Alberto Carrillo Torres⁴,
Margarita Isabel Islas Villanueva⁵
<https://orcid.org/0000-0003-3357-5516>

Resumen

En la actualidad las Universidades de clase mundial, realizan ajustes de manera periódica a sus planes y programas de estudio, incluso algunos pasaron a un modelo híbrido, además de estar compitiendo en certificaciones internacionales que avalan el prestigio del programa educativo

El objetivo de la presente investigación es evaluar la trayectoria escolar de los alumnos de la Licenciatura en Negocios Internacionales de la Universidad de Guadalajara (CUCEA) con relación a los indicadores de eficiencia, calidad y pertinencia.

En la investigación se presenta una problemática, en la que los alumnos y exalumnos manifestaron que las áreas especializantes selectivas y optativas abiertas, no cumplen con las expectativas y/o están obsoletas con el contenido temático.

El método para utilizar será el muestreo aleatorio estratificado, el cual consiste en

3 Profesor en la Licenciatura en Negocios Internacionales, en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, México. fcarpa@cucea.udg.mx

4 Profesor en la Licenciatura en Economía, en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, México. pcarrillo@redudg.udg.mx

5 Profesor en la Licenciatura en Mercadotecnia, en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, México. margarita.islas@academicos.udg.mx

considerar categorías que son significativamente diferentes entre sí. La investigación se realizará por medio de un cuestionario en línea, y elaborado a través de la herramienta de Google Forms. Se espera que los resultados reflejen la percepción y evaluación de la trayectoria escolar

Palabras clave— *evaluación, profesores, calidad, pertinencia, eficiencia.*

Abstract—

Currently, world-class universities periodically adjust their study plans and programs; some even move to a hybrid model. In addition, they compete in international certifications that guarantee the prestige of the educational program.

The objective of this research is to evaluate the school career of the bachelor's degree in international business students at the University of Guadalajara (CUCEA) in relation to the indicators of efficiency, quality, and relevance.

The investigation presented a problem in which students and alumni stated that the open selective and elective specializing areas do not meet expectations and/or are obsolete with thematic content.

The method to use will be stratified random sampling, which consists of considering typical categories that are different from each other. This research will be carried out through an online questionnaire, and the filling out of the questionnaire will be carried out using the Google Forms tool.

Keywords— *evaluation, teachers, quality, relevance, efficiency.*

Introducción

En la actualidad las Universidades de clase mundial, realizan ajustes de manera periódica a sus planes y programas de estudio, incluso algunos pasaron a un modelo híbrido, además de estar compitiendo en certificaciones internacionales que avalan el prestigio del programa educativo.

En términos generales la evaluación de los programas en la educación superior, se definen como una fase, para revisar, valorar, medir y analizar las causas o razones de un programa educativo, considerando a los agentes educativos participantes (docentes, alumnos y personal administrativo) así como la reglamentación en sus leyes y reglamentos en sus sistemas y procesos vigentes. Cabe resaltar que la evaluación de la trayectoria escolar del programa educativo, nos proporciona una directriz para la innovación en las unidades de aprendizaje y un equilibrio en la demanda de la oferta académica, en sus distintos ejes temáticos, promoviendo la vinculación con

las demandas del mercado laboral.

Actualmente la Universidad de Guadalajara ha tenido cambios y va evolucionando de acuerdo con las necesidades de la sociedad; esto se hace evidente en la definición del Plan de Desarrollo Institucional, visión 2030. Estableciendo en su misión la vocación internacional, sustentando en el progreso tecnológico en su Plan de Desarrollo Institucional (PDI), y considerando que el mercado laboral exige una actualización en los planes y programas de estudio de las licenciaturas ante el rápido desarrollo de nuevas tecnologías y tendencias de mercado, así como un creciente desarrollo en los negocios internacionales.

En el caso de la Licenciatura en Negocios internacionales, la última revisión curricular fue en el año del 2013, con actualizaciones y cambios en la malla curricular, sin embargo, existe una problemática en relación a la pertinencia en algunas asignaturas pues el perfil de egreso no está siendo el adecuado (en declaraciones realizadas por egresados de la carrera) en donde manifiestan que las áreas especializantes selectivas y optativas abiertas, no cumplen con las expectativas y algunas asignaturas ya están obsoletas con el contenido temático o duplicadas en otros programas.

La presente investigación se realizará en línea, por cuestiones de pandemia y solo se aplicará a profesores del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales, así como al Departamento de Ciencias Sociales y Jurídicas, que imparten en la licenciatura en Negocios Internacionales, que son los Departamentos con mayor número de unidades de aprendizaje en la salida terminal del programa educativo, y tendrá como recomendación, realizar una propuesta a la malla curricular y revisión de los contenidos temáticos de las unidades de aprendizaje que resulten duplicadas en sus contenidos, así mismo realizar una valoración de la pertinencia en cada uno de los ejes temáticos del plan de estudios.

Antecedentes

La Licenciatura en Negocios Internacionales, fue ofertada con el nombre de Licenciatura en Comercio Internacional a finales de la década de los ochentas, en la Facultad de Administración bajo el sistema rígido, con una duración de 5 años, y dividido en dos etapas, el primero de ellos con un tronco común de 4 semestres donde coincidieran alumnos de las licenciaturas en Administración de Empresas, Administración Pública y Comercio Internacional y a partir del quinto semestre, se tomaba la licenciatura elegida por los alumnos.

A partir de 1994 con la creación de la Red Universitaria en Jalisco y la aparición de los centros temáticos y regionales, el Centro Universitario de Ciencias Económico

Administrativas, Centro Universitario del Sur, Centro Universitario de los Altos y el Centro Universitario de la Ciénega ofertan la Licenciatura en Comercio Internacional, para brindar la cobertura a los estudiantes del estado de Jalisco.

A partir de 1996, se realiza la primera modificación al plan de estudios cambiándole el nombre a la Licenciatura en Negocios Internacionales para brindar el contexto de la globalización de los mercados que se estaban dando en el entorno internacional, por la creación de los diferentes Tratados de Libre Comercio firmados por México, Estados Unidos y Canadá (TLCAN) y otros tratados con países de Latinoamérica y el surgimiento de bloques comerciales en el mundo.

Bajo esa consideración, se determinó dar un enfoque más global al plan de estudios con el nuevo esquema del sistema de créditos, donde el alumno podía transitar su trayectoria académica, ofertando unidades de aprendizaje de acuerdo con las necesidades del entorno laboral, para dar a los actuales planes mayor flexibilidad, al diversificar la oferta de las carreras y centrar en el alumno la responsabilidad de su formación profesional.

Es importante señalar que el sistema de créditos, propone atender las necesidades e intereses vocacionales de los alumnos, en consideración a sus propios ritmos de aprendizaje, al establecer criterios claros para los mínimos y máximos de créditos que podrán cursar por área en cada ciclo escolar.

Asimismo, se establecen los criterios con los que deberá contar el programa educativo que consisten en tener los conocimientos que permitan comprender, en lo general, el funcionamiento de los mercados internacionales, así como los necesarios para explicar la forma en que las nuevas tecnologías se interrelacionan en un contexto de economía global; tener una serie de conocimientos teóricos que le permitan entender los procesos económicos, administrativos contables y financieros que se desarrollan en los sectores público, privado y social, en los contextos nacional e internacional y obtener los conocimientos sobre las leyes de comercio exterior, aduanera y de propiedad intelectual, así como las leyes secundarias que emanen de las anteriores.

Respecto del ámbito económico y financiero la Licenciatura en Negocios Internacionales deberá atender la normatividad de la Organización Mundial de Comercio y de Organismos Financieros como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial que le permitan al alumno comprender, interpretar e incidir en las relaciones jurídicas, en el ámbito nacional y en el contexto de la globalización de los mercados internacionales.

Actualmente el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA), se encuentra ubicado en el municipio de Zapopan, ofertando la Licen-

ciatura en Negocios Internacionales, adscrita al Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales, dicho programa educativo cuenta con la acreditación de organismos evaluadores como los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y el Consejo de Acreditación de Ciencias Administrativas, Contables y Afines (CACECA), un premio de galardón a la exportación nacional y estatal, por parte del gobierno del Gobierno de México y el estado de Jalisco.

Problemática - Descripción del Método

Objetivo General:

Evaluar el nivel de eficiencia, calidad, pertinencia de la Licenciatura en Negocios Internacionales en los alumnos del programa educativo.

Objetivos específicos:

Medir las unidades de aprendizaje, que más demanda solicitan los alumnos de la Licenciatura en Negocios Internacionales.

Comparar el grado de eficiencia y pertinencia de las unidades de aprendizaje, del programa educativo de la Licenciatura en Negocios Internacionales en los alumnos.

Evaluar la calidad y pertinencia del programa educativo por parte de los alumnos.

¿Cómo se evaluará el programa educativo de Negocios Internacionales?

A través de una investigación cuantitativa, dirigida a los alumnos de la Licenciatura en Negocios Internacionales, y cualitativa a egresados de la carrera de Negocios Internacionales, la cual consistirá en tomar 4 aspectos fundamentales a evaluar:

1. Calidad en los contenidos temáticos.
2. Pertinencia del perfil del profesor.
3. Cobertura en la demanda de cursos.
4. Eficiencia en el perfil del profesor.

Metodología:

Dicha investigación se hará por medio de un cuestionario en línea, con la ayuda de profesores que imparten alguna asignatura, para captar solo a los alumnos de la Licenciatura en Negocios Internacionales, de esa forma la investigación será rápida y eficiente pues el llenado del cuestionario se realizará utilizando la herramienta de

Google Forms.

Selección de la muestra

Para el caso de los alumnos se utilizará el muestreo aleatorio estratificado, que consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (se puede estratificar, por ejemplo, según el número de créditos) obtenidos en su trayectoria escolar, el turno donde realizan sus estudios.

Para ello, es fundamental, entre otras cosas definir los criterios de inclusión, áreas de formación que dividen el programa educativo, y de exclusión, alumnos de primer ingreso y alumnos que no tengan un mínimo de créditos obtenidos en su trayectoria escolar en la Licenciatura en Negocios Internacionales.

Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos en las áreas de formación del programa de la Licenciatura en Negocios Internacionales estarán representados adecuadamente en la muestra. Cada estrato funciona independientemente, pudiendo aplicarse dentro de ellos el muestreo aleatorio simple o el estratificado para elegir los elementos concretos que formarán parte de la muestra. En ocasiones las dificultades que plantean son demasiado grandes, pues exige un conocimiento detallado de la población.

¿Dónde se realizará la investigación de campo? Dicha investigación se realizará en línea, por el tipo de formato de cuestionario a utilizar y solo se aplicará a los alumnos de la Licenciatura en Negocios Internacionales.

¿Qué se pretende realizar con los resultados obtenidos? Realizar una propuesta a la malla curricular y revisión de los contenidos temáticos de las unidades de aprendizaje, que resulten duplicadas en sus contenidos, así mismo, realizar una valoración de la pertinencia y eficiencia del perfil de egreso del plan de estudios.

Descripción del método

El presente instrumento de evaluación forma parte de una investigación para evaluar profesores y estudiantes de la Licenciatura en Negocios Internacionales, en el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad de Guadalajara, haciendo la aclaración que esta investigación se aplicara en el calendario escolar 2022 "A" y no se cuenta aún con los resultados de la investigación.

Dicho instrumento, está dividido en 4 secciones que son las siguientes: información y objetivos de la encuesta, datos generales, calidad, eficiencia y pertinencia.

En la primera sección se informa del propósito de la investigación, así como, la importancia del instrumento de evaluación y el objetivo que persigue los resultados

esperados.

En la segunda sección, los datos generales del alumno son importantes para realizar indicadores, con la información de número de créditos, genero, turno.

En la tercera sección, que habla sobre la calidad educativa, de acuerdo con Barrera y Aguado, el término Calidad se instala en las agendas de las políticas educativas de todos los países en la década de 1990. Éste es referido, con insistencia, desde la Declaración Mundial sobre Educación para Todos: La Satisfacción de las Necesidades Básicas de Aprendizaje, celebrada en Jomtien, Tailandia en el año 1990 (y enriquecida en el año 2011).

Las preguntas que se realizarán versan sobre las áreas de formación, orientación académica, objetivos de la unidad de aprendizaje, factores de desempeño, contenidos temáticos, uso de tecnologías, bibliografía actualizada y en otros idiomas, casos prácticos, modalidades de estudio e intercambio académico.

En la cuarta sección relacionada a la eficiencia que podemos definir de acuerdo con Nuris Chirinos y Elizabeth Padrón, (2010). Durante la trayectoria escolar el término eficiencia juega un papel importante en el logro de la calidad educativa, porque tiene que ver con la acción de hacer correctamente las tareas, pasando a ser la columna vertebral de la cual dependerá el logro de los objetivos. De allí que el objetivo de esta investigación es describir, analizar e interpretar los hechos y sucesos in situ para lograr una comprensión del perfil del estudiante eficiente, buscando adicionalmente un proceso reflexivo que contribuya a la autoevaluación, identificando los elementos de la trayectoria escolar eficiente.

Las temáticas de las preguntas que se realizan sobre la eficiencia son metodología de trabajo, docentes, deserción escolar, créditos del programa, mercado laboral, tutorías, desarrollo del curso, prácticas profesionales, plan de estudios y eficiencia terminal.

En la quinta sección se habla sobre la pertinencia, de acuerdo a (Alberto & Plata, n.d.) La pertinencia o vinculación universidad-sociedad se encuentra asimilada a la relación universidad-sector productivo. Se observa con claridad que el componente económico incide significativamente en la definición del concepto (pertinencia) y de alguna manera reduce su capacidad de acción.

Se proponen cuatro enfoques de análisis: pertinencia entendida como la necesidad de que las universidades se sintonicen con el mundo actual y sus dinámicas; segundo, vinculación estrecha con el sector productivo; tercero, enfatiza la naturaleza social de la vinculación de la universidad y su entorno; cuarto, el denominado integral, el cual resulta de alguna forma como síntesis de los anteriores, introduciendo al currículo como un eje central de la pertinencia, retomando el concepto expresado

por Karl Kemmis, sobre la doble función del currículo. (Alberto & Plata, n.d.).

Las preguntas que se realizarán con los temas siguientes: conocimiento sobre la normatividad universitaria, campo laboral, experiencia profesional del alumno, vinculación empresa universidad e intercambio académico

Resultados esperados

Al concluir la investigación de la evaluación de alumnos de la Licenciatura en Negocios Internacionales, servirá el análisis de resultados para comprobar el grado de calidad, eficiencia y pertinencia que tiene el alumno con respecto a su trayectoria escolar, la importancia de las unidades de aprendizaje y su contenido temático, así como, su opinión respecto del plan de estudios

Respecto a la planta docente el programa educativo cuenta con la mayoría de sus profesores con estudios de posgrado y doctorado, miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI), cuerpos académicos en formación, en consolidación y consolidados por parte del Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRO-DEP) y certificación de profesores por parte de la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ciencias Administrativas (ANFECA).

Por otro lado oferta académica que ofrece el Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas (CUCEA) el programa educativo de Negocios Internacionales es el que tiene mayor demanda por parte de la comunidad estudiantil, como se muestra en los siguientes datos tomados de la página web de la dirección de control escolar de la Universidad de Guadalajara,

<http://www.escolar.udg.mx/estadisticas/primer-ingreso/demanda-por-carrera-nivel-y-centro/cucea-34#attachments>, (calendario escolar 2020 "A").

Tabla 1, Carreras con mayor demanda en la oferta académica.

CENTRO UNIVERSITARIO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS					
Demanda de Carreras					
CARRERA	ASPIRANTES	ADMITIDOS	NO ADMITIDOS	CUPO	% ADMISIÓN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y SISTEMAS	521	240	281	240	46.07%
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA	871	440	431	440	50.52%
LICENCIATURA EN MERCADOTECNIA	666	290	376	290	43.54%
LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES	1,125	450	675	450	40.00%
LICENCIATURA EN TURISMO	319	160	159	160	50.16%
LICENCIATURA EN ECONOMÍA	117	100	17	100	85.47%
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS	421	160	261	160	38.00%
LICENCIATURA EN RELACIONES PUBLICAS Y COMUNICACION	245	80	165	80	32.65%
LICENCIATURA EN GESTIÓN DE NEGOCIOS GASTRONÓMICOS	367	120	247	120	32.70%
LICENCIATURA EN GESTION Y ECONOMIA AMBIENTAL	68	50	18	50	73.53%
LICENCIATURA EN TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	119	80	39	80	67.23%
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN	792	370	422	370	46.72%
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION GUBERNAMENTAL Y POLÍTICAS PÚBLICAS	112	80	32	80	71.43%
INGENIERÍA EN NEGOCIOS	232	80	152	80	34.48%
TOTAL CUCEA	5,975	2,700	3,275	2,700	45.19%

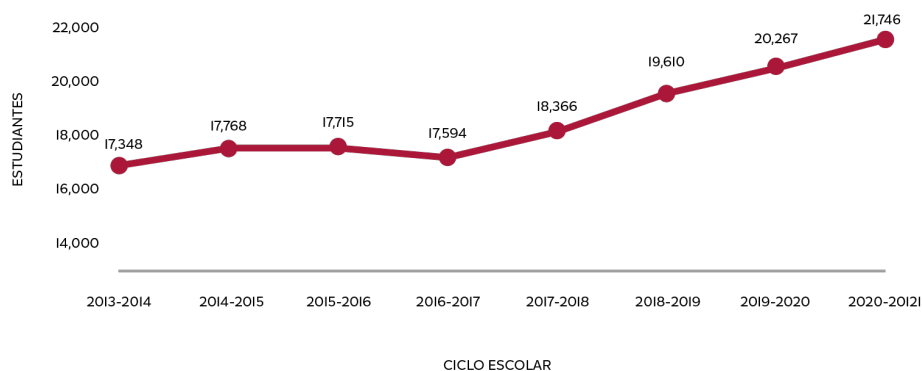
Fuente: Elaboración propia con datos de <http://www.escolar.udg.mx/estadisticas/primer-ingreso/demanda-por-carrera-nivel-y-centro/cucea-34#attachments>

Por otro lado, la Licenciatura en Negocios Internacionales ofrece movilidad de intercambio nacional e internacional dentro de la trayectoria escolar, ofertando unidades de aprendizaje en otro idioma siendo un baluarte para la calidad académica de la Licenciatura en Negocios Internacionales.

Sin embargo, también se cuenta con un problema de infraestructura pues la cantidad de aulas y laboratorios son insuficientes, de acuerdo con la matrícula que tiene el CUCEA, de acuerdo a la información estadística de la siguiente dirección <https://cescolar.cucea.udg.mx/estadisticas-alumnos>. La variación de la matrícula en todos los niveles; muestra de ello son los 21,746 estudiantes que conforman la población estudiantil, esto es 1,479 más que en 2019, lo que representa un incremento de 7.3% de la matrícula del Centro Universitario (ver grafica 1), de acuerdo a los datos proporcionados en el informe 2020-2021 <https://informe-2020-2021.cucea.udg.mx/docencia-e-innovacion-academica/la-comunidad-estudiantil/>

____ Evolución de matrícula, 2011-2020

Gráfica 1. *Evolución de matrícula 2011-2020*

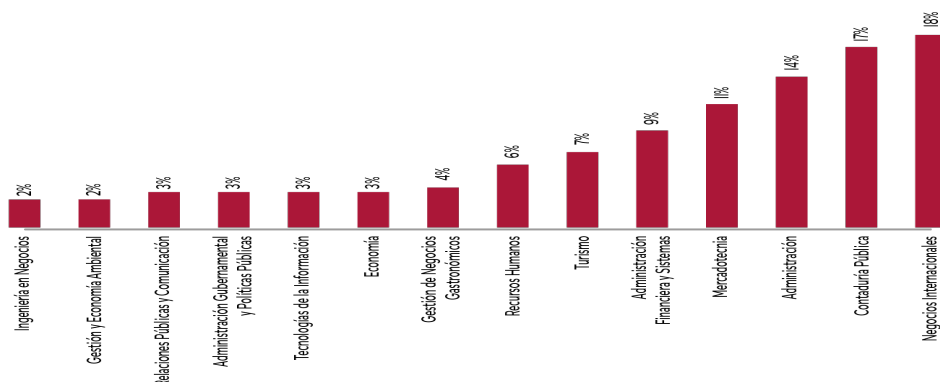


Fuente: Tomada de <https://informe-2020-2021.cucea.udg.mx/docencia-e-innovacion-academica/la-comunidad-estudiantil/> Matrícula del Cuestionario 911 de inicio de cursos SEP-ANUIES-INEGI, septiembre para cada ciclo escolar.

En relación con la matrícula por programas educativos, gran parte de los alumnos cursan las carreras de Licenciatura en Negocios Internacionales (18%), Contaduría Pública (17%) y Administración (14%). Entre ellas se conforma casi la mitad (49%) de la comunidad casi la mitad (49%) de la comunidad estudiantil de pregrado. Por otra parte, las licenciaturas con menor número de estudiantes matriculados son Gestión y Economía Ambiental e Ingeniería en Negocios con un (2%) cada una (ver grafica 2). Con los datos de <https://informe-2020-2021.cucea.udg.mx/docencia-e-innova->

[cion-academica/la-comunidad-estudiantil/](#)

Grafica 2: Distribución de la matrícula de licenciatura, 2020-2021,



Fuente: tomada de <https://informe-2020-2021.cucea.udg.mx/docencia-e-innovacion-academica/la-comunidad-estudiantil/> Fuente: Matrícula del Cuestionario 911 de inicio de cursos SEP-ANUIES-INEGI, septiembre para cada ciclo escolar.

Debido al incremento de la matrícula de alumnos del Centro Universitario, en sus distintos programas educativos, se tiene que compartir con otros programas educativos, aunado a ello, la deficiente oferta académica de unidades de aprendizaje de las áreas de formación especializante selectiva y optativa abierta, generan un descontento en la comunidad estudiantil, pues generan que el alumno pase más de 8 horas dentro del plantel educativo con horarios distantes e inclusive acudan en dos turnos, por falta de aulas y también porque no hay una planta docente que cubre las asignaturas especializantes que se tiene en la malla curricular.

En relación a los contenidos temáticos en algunos programas de materias, existe una queja generalizada de que hay duplicidad en contenidos temáticos, temas obsoletos y la falta de software especializado en materia aduanera y en algunas ocasiones, las asignaturas especializantes son encaminadas al área de mercadotecnia, por lo anterior, es conveniente realizar una evaluación del programa educativo, en aspectos de revisión de la malla curricular, oferta académica, contenidos temáticos duplicados, capacidad de infraestructura y la innovación educativa utilizando las nuevas tecnologías en la impartición de clases.

Respecto al programa educativo de Negocios Internacionales está conformado por áreas de formación que se muestran en la tabla 2, indicando el porcentaje y el número de créditos del programa de la Licenciatura en Negocios Internacionales, los siguientes datos son tomados de la dirección electrónica <http://www.cucea.udg>.

[mx/es/oferta-academica/licenciaturas/negocios-internacionales/programa-de-licenciatura/plan-de-estudios](http://www.cucea.udg.mx/es/oferta-academica/licenciaturas/negocios-internacionales/programa-de-licenciatura/plan-de-estudios)

Tabla 2, Área de formación de la Licenciatura en Negocios Internacionales

Área de formación	Créditos	Porcentaje
Área de Formación Básica Común Obligatoria	102	23%
Área de Formación Básica Particular Obligatoria	124	29%
Área de Formación Especializante Obligatoria	160	37%
Área de Formación Especializante Selectiva	24	05%
Área de Formación Optativa Abierta	28	06%
Número mínimo de créditos para optar por el grado:	438	100%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la dirección <http://www.cucea.udg.mx/es/oferta-academica/licenciaturas/negocios-internacionales/programa-de-licenciatura/plan-de-estudios>

A continuación, se muestra la malla curricular del programa de Negocios Internacionales, elaborado por la Secretaría Académica / Coordinaciones de Programas Docentes y la Coordinación de la Licenciatura en Negocios Internacionales. (Tabla 3) <http://www.cucea.udg.mx/es/oferta-academica/licenciaturas/negocios-internacionales/programa-de-licenciatura/malla-curricular>

Tabla 3 Malla curricular del programa académico de Negocios Internacional

CICLO	MATERIA	CLAVE	PRERR	BLOQUE	CRÉDITOS
1	Administración I	AD119		BC	11
	Contabilidad I	CT100		BC	12
<i>Economía I</i>	EN113		BC	9	
<i>Informática Básica</i>	SI107		BC	5	
<i>Matemáticas I</i>	MC111		BC	11	
<i>Metodología de la Investigación</i>	CJ127		BC	9	
<i>Total 1</i>					57
2	Administración II	AD120	AD119	BC	9

EVALUACIÓN DE LA TRAYECTORIA ESCOLAR DE ALUMNOS EN EL PROGRAMA EDUCATIVO DE LA
LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES UDG/CUCEA

CICLO	MATERIA	CLAVE	PRERR	BLOQUE	CRÉDITOS
<i>Economía II</i> <i>Filosofía y Ética de las Organizaciones</i> <i>Geografía del Comercio Internacional</i> <i>Matemáticas II</i> <i>Relaciones Públicas y Comunicación</i>	Derecho I	CJ106		BC	11
	EN114	EN113	BC	9	
	RH113		BPO	5	
	MN116		EO	11	
	MC112	MC111	BC	11	
	AD134		BPO	6	
<i>Total 2</i>					62
3	Calidad Total	AD125		BPO	9
<i>Comportamiento Organizacional</i> <i>Contabilidad de Costos</i> <i>Derecho II</i> <i>Estadística I</i> <i>Mercadotecnia</i> <i>Administración de Recursos Humanos</i>	Comercio Internacional	MN105	EN114	BPO	6
	AD145	AD120	BPO	9	
	CT115	CT100	BPO	8	
	CJ109	CJ106	BC	11	
	MC106	MC111	BC	9	
	MN123		BPO	9	
	RH102	AD120	BPO	9	
<i>Total 3</i>					70
4	Administración Financiera	FN101		EO	9
<i>Derecho Laboral</i> <i>Estadística II</i> <i>Investigación de Mercados</i> <i>Logística del Comercio Internacional</i> <i>Organismos Internacionales</i> <i>Contabilidad Administrativa</i>	Derecho Fiscal	CJ105		BPO	11
	CJ111	CJ106	BC	8	
	MC107	MC106	BC	9	
	MN118	MN123	BPO	6	
	MN121	MN105	EO	6	
	MN130	EN114	EO	6	
	CT102	CT100	BPO	7	
<i>Total 4</i>					62

EVALUACIÓN DE LA TRAYECTORIA ESCOLAR DE ALUMNOS EN EL PROGRAMA EDUCATIVO DE LA
LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES UDG/CUCEA

<i>CICLO</i>	<i>MATERIA</i>	<i>CLAVE</i>	<i>PRERR</i>	<i>BLOQUE</i>	<i>CRÉDITOS</i>
5	Diferencias Culturales	MN109		EO	5
	Análisis Socioeconómico de México	CJ150		EO	5
	Finanzas Internacionales	MN144		EO	6
	Desarrollo Regional y Sostenibilidad	EN106		OA	6
	Legislación Aduanera I	CJ123		EO	6
	Planeación Financiera	FN125		EO	7
	Derecho Internacional	CJ110		EO	5
	Investigación de Operaciones I	MC109	MC107	BPO	9
	Comercio Exterior	MN104		ES	5
<i>Total 5</i>					<i>54</i>
6	Mercadotecnia Internacional	MN124	MN123	EO	6
	Administración Estratégica	AD117		ES	8
	Legislación Aduanera	CJ124	CJ123	ES	6
	Investigación de Operaciones II	MC110	MC109	BPO	6
	Competitividad Global	MN106	EN114	BPO	6
	Laboratorio de Casos de Mercadotecnia	MN119		OA	6
	Servicio al Cliente	MN136		OA	6
	Comercializadoras Internacionales	MN141		ES	8
	Laboratorio de Casos de Negocios Internacionales	MN120		ES	8
<i>Total 6</i>					<i>60</i>
7	Formulación y Evaluación de Proyectos de Negocios Internacionales	MN115		BPO	7

EVALUACIÓN DE LA TRAYECTORIA ESCOLAR DE ALUMNOS EN EL PROGRAMA EDUCATIVO DE LA
LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES UDG/CUCEA

<i>CICLO</i>	<i>MATERIA</i>	<i>CLAVE</i>	<i>PRERR</i>	<i>BLOQUE</i>	<i>CRÉDITOS</i>
	Planeación Estratégica de los Negocios Internacionales	MN132		EO	9
	Administración Estratégica de los Mercados	MN103		EO	6
	Estrategias de Promoción	MN113		ES	6
	Mercados Bursátiles Internacionales	MN122		ES	5
	Administración de la Fuerza de Ventas	MN101	MN105	OA	8
	Conducta del Consumidor	MN107		OA	8
	Empresas Agroindustriales de Exportación	MN111		OA	6
	Empresas Integradoras Exportadoras	MN112		OA	6
	Seminario de Titulación	MN135		OA	7
<i>Total 7</i>					<i>68</i>

Fuente: Tomado de <http://www.cucea.udg.mx/es/oferta-academica/licenciaturas/negocios-internacionales/programa-de-licenciatura/malla-curricular>

De las Universidades que se encuentran ubicadas en el estado de Jalisco y ofrecen la Licenciatura en Negocios Internacionales, se encuentran escuelas incorporadas a la Universidad de Guadalajara que ofrecen el mismo programa educativo y Universidades privadas que a continuación se detallan

<i>Universidad</i>	<i>Nombre del programa</i>	<i>Modalidad</i>	<i>Duración</i>	<i>Observación</i>
CUCEA	Licenciatura en Negocios Internacionales	Presencial	4 años	Universidad de Guadalajara
Unitec	Licenciatura en Negocios internacionales	Presencial, Ejecutiva, En línea	3-4 años	Universidad privada
Lamar Universidad	Licenciatura en Comercio Internacional	Presencial	3 años	Universidad privada
Universidad del Valle de México (UVM)	Licenciatura en Comercio Internacional	Mixta	4.5 años	Universidad privada
Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG)	Licenciatura en Comercio Internacional	Mixta	4 años	Universidad privada

<i>Universidad</i>	<i>Nombre del programa</i>	<i>Modalidad</i>	<i>Duración</i>	<i>Observación</i>
Escuela bancaria y comercial (EBC)	Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales	Presencial	3 años	Universidad privada
Universidad del Valle de Atemajac (UNIVA)	Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales	Mixta	Sin información	Universidad privada
Tecnológico de Monterrey (Campus Guadalajara)	Licenciatura en Negocios internacionales	Mixta	4 años	Universidad privada
Universidad Panamericana (UP)	Licenciatura en Administración y Negocios Internacionales	Mixta	4.5 años	Universidad privada
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO)	Licenciatura en Comercio y Negocios Globales	Mixta	4.5 años	Universidad privada
Centro Universitario Guadalajara Lamar	Licenciatura en Negocios internacionales	Presencial	4 años	Incorporada a la UDG
Centro Universitario de Educación Superior Hermosa Provincia	Licenciatura en Negocios internacionales	Presencial	4 años	Incorporada a la UDG
Centro Universitario UNE	Licenciatura en Negocios internacionales	Presencial	4 años	Incorporada a la UDG
U de O Universitarios de Occidente	Licenciatura en Negocios internacionales	Presencial	4 años	Incorporada a la UDG
UNEDL	Licenciatura en Negocios internacionales	Presencial	4 años	Universidad privada

Marco teórico

Díaz Barriga (2007), establece un análisis en la que presenta que Taba realiza la discusión sobre la propuesta curricular que adquiere mayor solidez conceptual y en ella las etapas para la formulación de un plan y un programa de estudios, las cuales tienen por objetivo lograr la articulación entre la teoría y la técnica. Por el contrario, resume la propuesta de Tyler, formulada en una etapa de tecnificación del pensamiento educativo, se centra en la necesidad de elaborar objetivos conductuales.

Para Ralph Tyler, las decisiones en relación con los aprendizajes que deben pro-

moverse en un programa escolar deben ser resultado del análisis de diversas investigaciones (sobre los alumnos y sus necesidades, sobre la sociedad, el análisis de tareas y los procesos culturales, y sobre la función y el desarrollo de los contenidos). A los resultados de estas investigaciones los denomina «fuentes», las cuales son, según él, de naturaleza diversa, por ello plantea que *ninguna fuente única de información puede brindarnos una base para adoptar estas decisiones*. Estos fundamentos se traducirán en objetivos conductuales, los cuales se armonizarán por el cedazo de la filosofía y la psicología. A estos dos los denomina filtros y su fin es organizar objetivos *filosóficamente coherentes y factibles en el proceso del aprendizaje* (Díaz Barriga, 2007).

En el documento Didáctica y Currículum abordan como la didáctica se complementa de elaboraciones de diversas disciplinas: la sociología, la historia, la antropología, la psicología y el psicoanálisis, pero busca efectuar sus desarrollos a partir de la exigencia de reflexionar e intervenir en el aula. La didáctica pretende orientar los procesos de enseñanza, pero se vuelve tecnicista cuando se niega a analizar los fundamentos conceptuales de tales propuestas. La construcción de programas de estudio se encuentra en el eje de esta articulación (didáctica-currículum). De lo curricular se destaca la búsqueda de un contenido que se va a enseñar, lo didáctico apunta a redefinir una situación global en la que el contenido se enseña.

Pacheco, H. realiza un apreciable resumen de diversas formas en que abordan la definición de currículum y sus tipos diversos autores; a continuación, presentaremos algunos de los abordajes realizados: iniciaremos con la afirmación de que toda propuesta curricular incluye “desde la fundamentación hasta las operaciones que lo ponen en práctica, sostenidas por una estructura académica, administrativa, legal y económica” (Casarín, 1999:7) Esto constituye el llamado *currículum formal u oficial*.

El *currículum real o vivido* es “la puesta en práctica del currículum formal con las inevitables y necesarias modificaciones que requiere la contrastación y ajuste entre un plan curricular y la realidad del aula” (Casarín, 1999:8). Para entender el currículum real es preciso realizar un análisis de las condiciones escolares–disposición del espacio y su uso, la vida social en las aulas, las relaciones profesor-alumnos, los métodos educativos, tipo de comportamiento que exigen las instituciones educativas y su estructura de funcionamiento, etc., ya que esto mediatiza las finalidades explícitas de todo currículum escolar.

“El plan de estudios es la síntesis instrumental mediante la cual se seleccionan, organizan y ordenan, para fines de enseñanza, todos los aspectos de una profesión que se considera social y culturalmente valiosos, profesionalmente eficientes”

(Glazman e Ibarrola,1978:13).

En los planes de estudio subyacen las mismas concepciones que sustentan las respectivas propuestas curriculares, así como la concepción del profesional que se desea formar y su papel en la sociedad. Se pueden inferir las concepciones de aprendizaje, conocimiento, etc., a partir de los objetivos de aprendizaje, de la organización, secuencia y continuidad de las materias.

Los planes de estudio pueden estar organizados por asignaturas, áreas de conocimiento o módulos, cualesquiera de las opciones implícitamente tienen una concepción de hombre, ciencia, conocimiento, práctica, vinculación escuela-sociedad, aprendizaje y enseñanza, práctica profesional, etc. Deben tener una fundamentación derivada del currículum formal, de la cual emana la organización de todos los elementos que lo integran, tales como:

- Descripción de la finalidad de la carrera o del nivel educativo
- Tiempo de duración de las carreras
- La organización por trimestres, semestres o anuales
- La estructuración por asignaturas, áreas o módulos
- Especificación de objetivos generales y específicos de cada materia, área o módulo
- Número de horas de teoría y de práctica de cada materia, área o módulo
- Materias obligatorias, optativas y total de créditos
- Especificaciones sobre el servicio social.
- Opciones y requisitos de titulación y otros

La autora Pacheco, H. hace menciones a la representación gráfica del Plan de Estudios es el mapa curricular, en donde se visualiza en forma integral la organización y distribución de las asignaturas, áreas o módulos. Permite establecer la relación vertical, es decir, analizar qué relaciones existen entre las asignaturas, etc., de cada semestre o año escolar, qué enlaces se pueden establecer entre ellas, cómo se puede propiciar una integración o recuperación de conteo. El llamado *currículum oculto* no está explícito, “se caracteriza por dos condiciones: qué no se pretende y qué es conseguido a través de la experiencia natural, no directamente planificada por los profesores en sus aulas” (Gimeno, S. 1994:155). Ph. Jackson, W. (1975), postula que el currículum oculto está constituido por las relaciones que se establecen en el ambiente escolar, así como, la distribución del tiempo y del espacio, las relaciones de autoridad, el uso de premios y castigos y el clima de evaluación. Tiene una di-

ensión sociopolítica innegable. Los análisis sobre este currículum provienen del estudio social y político de los contenidos y de las experiencias escolares. Hábitos de orden, puntualidad, corrección, respeto, competición-colaboración, docilidad y conformidad, entre otros son inculcados consciente o inconscientemente por la escuela y expresan el modelo de egresado que pretenden formar.

El currículum nulo, que constituye la parte de la realidad que se anula, que no se incluye en la cultura escolar, bien porque son contenidos que se consideran inadecuados para determinadas edades-sexualidad, guerra, política, derechos humanos, etc.-, o bien por el predominio de ciertas visiones ideológicas -algunas etapas históricas, determinadas orientaciones teóricas o políticas, algunos avances científicos, etc.-.

Las fuentes del currículum son los marcos que nutren la información para tomar decisiones sobre cada uno de los ámbitos de la intervención educativa, éstas son:

- a. La fuente sociológica o socio antropológica, que está determinada por visiones ideológicas, responde a la pregunta ¿para qué educar? ¿para qué enseñar?, se encuentra representada por la finalidad, los propósitos, los objetivos generales, etc., que constituyen el punto de partida que determina, justifica y da sentido a la intervención pedagógica.
- b. La fuente epistemológica condicionada y determinada por la fuente sociológica, depende de las finalidades que se hayan atribuido a la enseñanza, responde a la pregunta ¿qué enseñar? Así, la función de las disciplinas de los conocimientos y de las materias que se desprenden de la fuente epistemológica representarán las finalidades de la educación según el sentido y la función social que se le asigne a la enseñanza en toda propuesta curricular.
- c. La función didáctica que responde a la pregunta ¿cómo enseñar? está vinculada con la fuente psicológica ¿cómo se aprende? La concepción de aprendizaje que se sustenta en el currículum va a determinar las formas de enseñar, o sea, las decisiones que los docentes tomen dentro del aula para promover el aprendizaje en los estudiantes. Es decir, las fuentes psicológica y didáctica determinan la concepción que se tiene de los procesos de enseñanza y aprendizaje (Pacheco, H n.d)

En el documento Currículum, planes y programas de estudio se comparte el siguiente resumen de la conceptualización de Planes de estudio; se deriva de la expresión

latina: ratio studiorum, que aproximadamente significa organización racional de los estudios (Furlán, 1996:96). Casarín, Glazman e Ibarrola exponen que:

“El plan de estudios y los programas son documentos guías que prescriben las finalidades, contenidos y acciones que son necesarios para llevar a cabo por parte del maestro y sus alumnos para desarrollar un currículum” (Casarín, 1999:8).

Unidos para ayudar a que los estudiantes establezcan núcleos de interacción, así como, también la relación horizontal, que se refiere a la vinculación que existe entre materias o áreas de todos los semestres o años escolares, que reflejan criterios de continuidad, secuencia e integración de los contenidos.

Por último, (Pacheco, n.d) finaliza su documento con el abordaje del programa de estudio en el que comparte lo que sigue: La organización y planificación de cada asignatura, área o módulo, constituyen los programas de estudio, que son la herramienta fundamental de trabajo de los docentes y obviamente la finalidad y la intencionalidad, así como, la forma de operarlos se deriva tanto de la fundamentación de los currículos, como de los planes de estudio dentro de los cuales se ubican.

“Un programa de estudio es una formulación hipotética de los aprendizajes, que se pretenden lograr en una unidad didáctica de las que componen el plan de estudios, documento éste que marca las líneas generales que orientan la formulación de los programas de las unidades que lo componen” (Pansza, M. 1986:17).

Es necesario tener presente con cuántas sesiones se cuentan para desarrollar el programa y analizar las situaciones en que se desarrollará. También es conveniente conocer las características y número de los estudiantes, recursos con los que se cuenta, horario, tipo de unidad didáctica (curso, seminario, taller, laboratorio, práctica clínica o social y otras). Una vez aclarado lo anterior es necesario ubicar la unidad didáctica en el plan de estudios para establecer las relaciones verticales y horizontales. Es recomendable que en las instituciones educativas exista una presentación unificada de los programas. En general pueden organizarse de la siguiente manera:

- Datos generales
- Introducción o justificación del curso
- Objetivos terminales
- Temáticas de las unidades
- Bibliografía básica y complementaria

- Metodología del trabajo
- Criterios de evaluación y acreditación

Enseguida se desarrollará cada una de las unidades que componen el total del curso, de la manera siguiente:

- Descripción de la unidad
- Objetivos
- Contenidos
- Actividades de aprendizaje
- Evaluación
- Bibliografía

Estos programas se redactarán para ser entregados a los alumnos al inicio de un curso, para su análisis y discusión, para aclarar dudas y realizar algunos ajustes basados en sus necesidades y expectativas (Pacheco, H n.d.)

A continuación, se consideran algunos puntos finales que pretende la investigación; que es establecer las secciones clave que conforman el instrumento de evaluación al alumno, con el objetivo de evaluar la calidad, eficiencia y pertinencia dentro del programa educativo.

Esta evaluación de trayectoria escolar se considerará como una valoración del desempeño del alumno en las unidades de aprendizaje del programa educativo de la Licenciatura en Negocios Internacionales, ya que su finalidad es obtener información que ayude a la toma de decisiones de Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, para actualizar de manera más pronta y libre el plan de estudios del programa educativo.

Por medio del estudio y del análisis de las preguntas a realizar en el instrumento de evaluación que los alumnos darán contestación, se identificarán las necesidades y problemática de los alumnos respecto a su trayectoria escolar y la calidad del programa educativo.

Y algunos de los requerimientos para los profesionales en Negocios Internacionales es necesario que se preparen por lo menos con habilidades y competencias con el conocimiento en logística y distribución internacional; manejo de otro Idioma; conocimientos sobre exportaciones manejo de plataformas; conocimientos globales en el área; diferencias culturales; capacidad de solución de problemas; negociación; creatividad; entre otros. También un seguimiento operativo de comercio internacional, interpretación de la legislación aduanera, aplicación del conoci-

miento y regulaciones en materia legal del comercio exterior, imagen personal como ventaja diferencial para relacionarse socialmente en ambientes de negocios internacionales. Es necesario definir ejes mercados potenciales y desarrollar competencias para brindar profesionales que cumplan con las necesidades de la demanda de empleadores, el mercado potencial,

Recomendaciones

Debido a lo anterior, se recomienda realizar también una evaluación a los profesores que imparten en la carrera de Negocios Internacionales, mediante un instrumento de evaluación dirigido a los profesores del Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales y de Ciencias Sociales y Jurídicas, por las unidades de aprendizaje con mayor impacto en las áreas de formación especializante y selectiva, considerando los factores de calidad eficiencia y pertinencia del programa educativo de Negocios Internacionales. Así mismo, realizar una investigación cualitativa a los egresados de la carrera de los 4 ciclos escolares anteriores, para conocer sus opiniones y experiencia de haber cursado la Licenciatura en Negocios Internacionales.

Referencias.

- Barreda, María Elena, y Aguado, Gloria, “La evaluación integral de programas y procesos: un camino hacia la calidad”, pp. 209-215
- Casarín, M. (1999). Teoría y diseño curricular. México. Trillas.
- COMPNICE. (2021). *COMPNICE – Colegio Mexicano de Profesionales en Negocios Internacionales*. <https://Compnice.org/>. <https://compnice.org/>
- CUCEA. (2020). *La comunidad estudiantil – Informe de Actividades 2020 – 2021*. <https://Informe-2020-2021.Cucea.udg.mx/>. <https://informe-2020-2021.cucea.udg.mx/docencia-e-innovacion-academica/la-comunidad-estudiantil/>
- CUCEA. (2021). *Divisiones y departamentos | Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas*. www.cucea.udg.mx.
- Chirinos Molero, Nuris, & Padrón Añez, Elizabeth. (2010). La eficiencia docente en la práctica educativa. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 481-492. Recuperado en 22 de octubre de 2021, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300009&lng=es&tlng=es. <http://www.cucea.udg.mx/es/acerca-de-cucea/divisiones-y-departamentos>

- Díaz Barriga, Á. (2007). Didáctica y currículum. In *www.academia.edu*. PAIDOS. https://www.academia.edu/31583529/%C3%81ngel_D%C3%ADaz_Barriga_Did%C3%A1ctica_y_curr%C3%ADculum
- EBC. (n.d.). *Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales*. Ebc.mx. <https://www.ebc.mx/licenciaturas/licenciatura-comercio-y-negocios-internacionales.pdf>
- Escolar UDG. (2020). *CUCEA | Coordinación General de Control Escolar*. *Www.escolar.udg.mx*. <http://www.escolar.udg.mx/estadisticas/primer-ingreso/demanda-por-carre-ra-nivel-y-centro/cucea-34#attachments>
- FURLAN, A. (1996). Currículum e institución. México, CIEEN Morevallado.
- HCGU. (2021). *Dictámenes | Consejo General Universitario*. *Www.hcgu.udg.mx*. <http://www.hcgu.udg.mx/dictamenes>
- LAMAR. (n.d.). *Licenciatura Comercio Internacional plan de estudios*. <https://Www.campus-digital.lamar.mx/>.
- Malagón Plata, Luis Alberto La vinculación Universidad-Sociedad desde una perspectiva social Educación y Educadores, vol. 9, núm. 2, 2006, pp. 79-93 Universidad de La Sabana Cundinamarca, Colombia
- Pacheco, H. (n.d.). *CURRICULUM, PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIOS*. http://online.aliat.edu.mx/adistancia/ModDisDesInstruccional/Unidad2/Lecturas/3Curriculum_planes_y_programas.pdf
- PANSZA, M. (1986). "Elaboración de programas". Operatividad de la Didáctica. Vol.1. México.
- Gernika. Revista de la educación superior. (2003). *Revista de la Educación Superior*. Publicaciones.anuies.mx. <http://publicaciones.anuies.mx/acervo/revsup/127/index.html> Vol. XXXII(3), No. 127, Julio-Septiembre de 2003. ISSN: 0185-2760
- Tec de Monterrey. (2018). *Licenciado en Negocios Internacionales*. Tec.mx. <https://tec.mx/es/negocios/bachelor-in-global-business>
- UAG. (2021). *Lic. en Comercio Internacional | UAG*. *Www.uag.mx*. <https://www.uag.mx/es/profesional/lic-en-comercio-internacional>
- UNEDL. (n.d.). *Licenciatura en Negocios Internacionales - www.unedl.mx*. *Www.unedl.edu.mx*. Retrieved December 15, 2021, from <https://www.unedl.edu.mx/carreras/carre-ras.php?univ=unedl&idCarrera=10>
- UNITEC. (2018). *Licenciatura en Negocios Internacionales | Estudiar en UNITEC México*. Uni-

versidad UNITEC. https://www.unitec.mx/licenciatura-en-negocios-internacionales/#plan_estudios

UNIVA. (n.d.). *Comercio y Negocios Internacionales*. Univa.mx/Guadalajara. Retrieved December 15, 2021, from <https://www.univa.mx/guadalajara/programas-educativos/licenciaturas-presenciales/comercio-y-negocios-internacionales/>

Universidad de Guadalajara. (2021, December). *Directorio de Instituciones con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios 2019B -2022A*. <https://Cei.udg.mx/>.

UP. (n.d.). *Plan de estudios LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES*. Admisionesupgdl.com.

UVM. (2017, November). *Lic. en Administración en negocios Internacionales | UVM*. www.uag.mx. <https://uvm.mx/storage/app/uploads/public/5ff/769/91c/5ff76991c-ca20991922082.pdf>



**Articulación Productiva en el sector primario, proyectos de
investigación: México, Colombia, Chile y Perú. Acuerdo Alianza
Pacífico, 2024**

Se terminó de editar en noviembre 2025 por la Universidad de Guadalajara a través del
Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas, Periférico Norte N° 799,
Núcleo Universitario Los Belenes, 45100, Zapopan, Jalisco, México

La obra *Articulación Productiva en el sector primario, proyectos de investigación: México, Colombia, Chile y Perú 2024* es un volumen colectivo coordinado en el marco de la Red Alianza Pacífico que articula universidades de México, Colombia, Chile y Perú para abordar tres ejes estratégicos: sector empresarial (con énfasis en la gestión de pequeñas y medianas empresas), producción alimentaria y turismo sustentable en el sector primario, y educación superior. Esta orientación se alinea explícitamente con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible al subrayar metas de pobreza, seguridad alimentaria, educación, innovación y sostenibilidad de recursos naturales.

El volumen propone una narrativa de fortalecimiento institucional y de redes académicas que apuestan por convertir la investigación en insumo para políticas públicas, emprendimiento y mejora organizacional en territorios rurales y semirurales. Se enfatiza la función estratégica de la universidad pública en la formación ética, la innovación y la sostenibilidad, así como la necesidad de articular actores y cadenas productivas para cerrar brechas de valor agregado y competitividad regional.

De manera general, la principal fortaleza del libro es ofrecer un mosaico temático que combina diagnósticos sectoriales y perspectivas de gestión bajo un paraguas conceptual común orientado a sostenibilidad y articulación productiva; sin embargo, esta diversidad también evidencia el área de oportunidad de desarrollar un marco comparativo más explícito con métricas transversales que permitan evaluar de forma integrada el impacto de las distintas experiencias y cadenas estudiadas. La propia compilación alude a vacíos de coordinación, directorios y esquemas asociativos que justifican futuras líneas de monitoreo y consolidación de gobernanza productiva, reforzando su relevancia como punto de partida para agendas colaborativas y evaluaciones longitudinales.

ARTICULACIÓN PRODUCTIVA EN EL SECTOR PRIMARIO, PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN: MÉXICO, COLOMBIA, CHILE Y PERÚ ACUERDO ALIANZA PACÍFICO, 2024



**UNIVERSIDAD DE
GUADALAJARA**

Red Universitaria e Institución Benemérita de Jalisco

ISBN 978-607-581-856-6



9 786075 818566