

ISSN 2410-4019

Volumen 5, Número 15 — Abril — Junio - 2018

Revista de Desarrollo
Económico

ECORFAN®

ECORFAN-Bolivia

Editora en Jefe

RAMOS-ESCAMILLA, María. PhD

Redactor Principal

SERRUDO-GONZALES, Javier. BsC

Asistente Editorial

ROSALES-BORBOR, Eleana. BsC

SORIANO-VELASCO, Jesús. BsC

Director Editorial

PERALTA-CASTRO, Enrique. MsC

Editor Ejecutivo

IGLESIAS-SUAREZ, Fernando. MsC

Editores de Producción

ESCAMILLA-BOUCHAN, Imelda. PhD

LUNA-SOTO, Vladimir. PhD

Administración Empresarial

REYES-VILLO, Angélica. BsC

Control de Producción

RAMOS-ARANCIBIA Alejandra. BsC

DÍAZ-OCAMPO Javier. BsC

Revista de Desarrollo Económico, Volumen 5, Número 15, de Abril – Junio 2018, es una revista editada trimestralmente por ECORFAN-Bolivia. Loa 1179, Cd. Sucre. Chuquisaca, Bolivia. WEB: www.ecorfan.org, revista@ecorfan.org. Editora en Jefe: RAMOS-ESCAMILLA, María. PhD, Co-Editor: IGLESIAS-SUAREZ, Fernando. MsC, ISSN: 2410-4019. Responsables de la última actualización de este número de la Unidad de Informática ECORFAN. ESCAMILLA-BOUCHÁN, Imelda. PhD, LUNA-SOTO, Vladimir. PhD, actualizado al 30 de Junio 2018.

Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente las opiniones del editor de la publicación.

Queda terminantemente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin permiso del Instituto Nacional del Derecho de Autor.

Revista de Desarrollo Económico

Definición del Research Journal

Objetivos Científicos

Apoyar a la Comunidad Científica Internacional en su producción escrita de Ciencia, Tecnología en Innovación en el Área de Ciencias Sociales, en las Subdisciplinas Comercio, actividad económica internacional, Aspectos del comercio y las finanzas internacionales, Relaciones internacionales y economía política internacional, Modelos agregados generales, Enfoque cuantitativo, Enfoque mixto.

ECORFAN-México S.C es una Empresa Científica y Tecnológica en aporte a la formación del Recurso Humano enfocado a la continuidad en el análisis crítico de Investigación Internacional y está adscrita al RENIECYT de CONACYT con número 1702902, su compromiso es difundir las investigaciones y aportaciones de la Comunidad Científica Internacional, de instituciones académicas, organismos y entidades de los sectores público y privado y contribuir a la vinculación de los investigadores que realizan actividades científicas, desarrollos tecnológicos y de formación de recursos humanos especializados con los gobiernos, empresas y organizaciones sociales.

Alentar la interlocución de la Comunidad Científica Internacional con otros centros de estudio de México y del exterior y promover una amplia incorporación de académicos, especialistas e investigadores a la publicación Seriada en Nichos de Ciencia de Universidades Autónomas - Universidades Públicas Estatales - IES Federales - Universidades Politécnicas - Universidades Tecnológicas - Institutos Tecnológicos Federales - Escuelas Normales - Institutos Tecnológicos Descentralizados - Universidades Interculturales - Consejos de CyT - Centros de Investigación CONACYT.

Alcances, Cobertura y Audiencia

Revista de Desarrollo Económico es un Research Journal editado por ECORFAN-México S.C en su Holding con repositorio en Bolivia, es una publicación científica arbitrada e indizada con periodicidad trimestral. Admite una amplia gama de contenidos que son evaluados por pares académicos por el método de Doble-Ciego, en torno a temas relacionados con la teoría y práctica de la Comercio, actividad económica internacional, Aspectos del Comercio y las finanzas internacionales, Relaciones internacionales y economía política internacional, Modelos agregados generales, Enfoque cuantitativo, Enfoque mixto con enfoques y perspectivas diversos, que contribuyan a la difusión del desarrollo de las Ciencias Sociales que permitan las argumentaciones relacionadas con la toma de decisiones e incidir en la formulación de las políticas internacionales en el Campo de las Ciencias Sociales. El horizonte editorial de ECORFAN-México® se extiende más allá de la academia e integra otros segmentos de investigación y análisis ajenos a ese ámbito, siempre y cuando cumplan con los requisitos de rigor argumentativo y científico, además de abordar temas de interés general y actual de la Sociedad Científica Internacional.

Consejo Editorial

ANGELES - CASTRO, Gerardo. PhD
University of Kent

SALGADO - BELTRÁN, Lizbeth. PhD
Universidad de Barcelona

ARANCIBIA - VALVERDE, María Elena. PhD
Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

SEGOVIA - VARGAS, María Jesús. PhD
Universidad Complutense de Madrid

PEREIRA - LÓPEZ, Xesús. PhD
Universidad de Santiago de Compostela

NIÑO - GUTIÉRREZ, Naú Silverio. PhD
Universidad de Alicante

DE SAN JORGE - CARDENAS, Xóchitl Ma Del Carmen. PhD
Universidad de Granada

MARTÍNEZ - PRATS, Germán. PhD
Universidad Nacional del Sur

FRANZONI - VELAZQUEZ, Ana Lidia. PhD
Institut National des Télécommunications

HIRA, Anil. PhD
Claremont Graduate School

BANERJEE, Bidisha. PhD
Amity University

IBARRA - ZAVALA, Darío Guadalupe. PhD
New School for Social Research

BARDEY, David. PhD
University of Besançon

GARCÍA Y MOISES, Enrique. PhD
Boston University

BLANCO - ENCOMIENDA, Francisco Javier. PhD
Universidad de Granada

SUYO - CRUZ, Gabriel. PhD
Universidad de Santiago de Compostela

CHAPARRO, Germán Raúl. PhD
Universidad Nacional de Colombia

FELDMAN, German. PhD
Johann Wolfgang Goethe Universität

VARGAS - HERNANDEZ, José G. PhD
Keele University

RAMÍREZ - MARTÍNEZ, Ivonne Fabiana. PhD
Universidad Andina Simón Bolívar

ALIAGA - LORDEMANN, Francisco Javier. PhD
Universidad de Zaragoza

YAN - TSAI, Jeng. PhD
Tamkang University

GUZMÁN - HURTADO, Juan Luis. PhD
Universidad de Santiago de Compostela

SANCHEZ - CANO, Julieta Evangelina. PhD
Universidad Complutense de Madrid

BELTRÁN - MORALES, Luis Felipe. PhD
Universidad de Concepción

GARCIA - ESPINOZA, Lupe Cecilia. PhD
Universidad de Santiago de Compostela

MIRANDA - GARCÍA, Marta. PhD
Universidad Complutense de Madrid

TORRES - HERRERA, Moisés. PhD
Universidad Autónoma de Barcelona

GÓMEZ - MONGE, Rodrigo. PhD
Universidad de Santiago de Compostela

POSADA - GÓMEZ, Rubén. PhD
Institut National Polytechnique de la Lorraine

VILLASANTE, Sebastián. PhD
Universidad de Santiago de Compostela

ORDÓÑEZ - GUTIÉRREZ, Sergio Adrián. PhD
Universidad Paris VIII

BLANCO - GARCÍA, Susana. PhD
Universidad Complutense de Madrid

VALDIVIA - ALTAMIRANO, William Fernando. PhD
Universidad Nacional Agraria La Molina

DE AZEVEDO - JUNIOR, Wladimir Colman. PhD
Universidade Federal do Amazonas

VARGAS - DELGADO, Oscar René. PhD
Universidad de Santiago de Compostela

LUO, Yongli. PhD
Universidad de Chongqing

CUBÍAS-MEDINA, Ana Elizabeth. PhD
Universidad Carlos III de Madrid

SEGURA - DE DUEÑAS, Cecilia Elizabeth. PhD
Universidad Autónoma de Barcelona

ROSILLO - MARTÍNEZ, Alejandro. PhD
Universidad Carlos III de Madrid

MIRANDA - TORRADO, Fernando. PhD
Universidad de Santiago de Compostela

PALACIO, Juan. PhD
University of St. Gallen

CAMPOS - QUIROGA, Peter. PhD
Universidad Real y Pontifica de San Francisco Xavier de Chuquisaca

BARRERO-ROSALES, José Luis. PhD
Universidad Rey Juan Carlos III

GUZMAN - SALA, Andrés. PhD
University of California

DIMAS - RANGEL, María Isabel. PhD
Universidad José Martí de Latinoamérica

DANTE - SUAREZ, Eugenio. PhD
Arizona State University

D. EVANS, Richard. PhD
University of Greenwich

ALVARADO - BORREGO, Aida. PhD
Universidad Autónoma de Sinaloa

CERVANTES - ROSAS, María de los Ángeles. PhD
Universidad de Occidente

DOMÍNGUEZ - GUTIÉRREZ, Silvia. PhD
Universidad de Guadalajara

ARRIETA - DÍAZ, Delia. PhD
Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública de Oriente

LUIS - PINEDA, Octavio. PhD
Instituto Politécnico Nacional

REYES - MONJARAS, María Elena. PhD
Universidad Veracruzana

RUIZ - MARTINEZ, Julio César. PhD
Instituto Politécnico Nacional

VELÁSQUEZ - SÁNCHEZ, Rosa María. PhD
Instituto Tecnológico de Oaxaca

PÉREZ - SOTO, Francisco. PhD
Colegio de Postgraduados

SANROMÁN - ARANDA, Roberto. PhD
Universidad Panamericana

IBARRA - RIVAS, Luis Rodolfo. PhD
Universidad Autónoma del Estado de Morelos

SALDAÑA - CARRO, Cesar. PhD
Colegio de Tlaxcala

TAVERA - CORTÉS, María Elena. PhD
Colegio de Postgraduados

CONTRERAS - ÁLVAREZ, Isaí. PhD
Universidad Autónoma Metropolitana

MÁRQUEZ - IBARRA, Lorena. PhD
Instituto Tecnológico de Sonora

ESPINOZA - VALENCIA, Francisco Javier. PhD
Instituto Pedagógico de Posgrado en Sonora

VÁZQUEZ - OLARRA, Glafira. PhD
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

PELAYO - MACIEL, Jorge. PhD
Universidad de Guadalajara

GARCÍA - ROJAS, Jesús Alberto. PhD
Universidad de Puebla

CAMELO - AVEDOY, José Octavio. PhD
Universidad de Guadalajara

GAZCA - HERRERA, Luis Alejandro. PhD
Instituto de Administración Pública del Estado de Veracruz

LANDAZURI - AGUILERA, Yara. PhD
Universidad Autónoma de Nuevo León

TAPIA - MEJIA, Erik. PhD
El Colegio de Tlaxcala

Comité Arbitral

MANRÍQUEZ - CAMPOS, Irma. PhD
Instituto de Investigaciones Económicas – UNAM

MAGAÑA - MEDINA, Deneb Elí. PhD
Universidad del Mayab

QUIROZ - MUÑOZ, Enriqueta María. PhD
Colegio de México

VILLALBA - PADILLA, Fátima Irina. PhD
Instituto Politécnico Nacional

RASCÓN - DÓRAME, Luis Tomas. PhD
Instituto Pedagógico de Posgrado de Sonora

SÁNCHEZ - TRUJILLO, Magda Gabriela. PhD
Universidad de Celaya

ELIZUNDIA - CISNEROS, María Eugenia. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

FERNÁNDEZ - GARCÍA, Oscar. PhD
Instituto Politécnico Nacional

ARCOS - VEGA, José Luis. PhD
Universidad Iberoamericana

MORENO - ELIZALDE, María Leticia. PhD
Instituto Universitario Anglo Español

HERNÁNDEZ - LARIOS, Martha Susana. PhD
Universidad Cuauhtémoc

SALAMANCA - COTS, María Rosa. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

ÁVALOS - RODRÍGUEZ, María Liliana. PhD
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

ELISEO - DANTÉS, Hortensia. PhD
Universidad Hispanoamericana Justo Sierra

FORNÉS - RIVERA, René Daniel. PhD
Instituto Tecnológico de Sonora

LEGORRETA - BARRANCOS, Leydi Elena. PhD
Instituto Humanista de Estudios Superiores

GONZALEZ - GARCIA, Guadalupe. PhD
Instituto de Estudios Superiores ISIMA

LÓPEZ - TORRES, María del Rosario. PhD
Universidad del Estado de Puebla

MALDONADO - SANCHEZ, Marisol. PhD
Universidad Autónoma de Tlaxcala

RIOS - VAZQUEZ, Nidia Josefina. PhD
Instituto Tecnológico de Sonora

SALAZAR - VÁZQUEZ - Fernando Adolfo. PhD
Instituto Universitario Internacional de Toluca

SÁNCHEZ - VÁZQUEZ, Elizabeth. PhD
Universidad ETAC

GALICIA - PALACIOS, Alexander. PhD
Instituto Politécnico Nacional

BUJARI - ALLI, Ali. PhD
Instituto Politécnico Nacional

GIRÓN, Alicia. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

COBOS - CAMPOS, Amalia Patricia. PhD
Universidad Autónoma de Chihuahua

CÓRDOVA - RANGEL, Arturo. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

PERALES - SALVADOR, Arturo. PhD
Universidad Autónoma de Chapingo

AZIZ - POSWAL, Bilal. PhD
Instituto Politécnico Nacional

CAMPOS - RANGEL, Cuauhtémoc Crisanto. PhD
Universidad Autónoma de Tlaxcala

MORÁN - CHIQUITO, Diana María. PhD
Universidad Autónoma Metropolitana

NOVELO - URDANIVIA, Federico Jesús. PhD
Universidad Autónoma Metropolitana

CRUZ - ARANDA, Fernando. PhD
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

ÁLVAREZ - ECHEVERRÍA, Francisco Antonio. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

GÓMEZ - CHIÑAS, Carlos. PhD
Instituto Politécnico Nacional

ORTIZ - ARANGO, Francisco. PhD
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

LINAREZ - PLACENCIA, Gildardo. PhD
Centro Universitario de Tijuana

HERNÁNDEZ, Carmen Guadalupe. PhD
Instituto Politécnico Nacional

VARGAS - SANCHEZ, Gustavo. PhD
Universidad Autónoma Metropolitana

GUILLEN - MONDRAGÓN, Irene Juana. PhD
Universidad Autónoma Metropolitana

CASTILLO - DIEGO, Teresa Ivonne. PhD
Universidad Autónoma de Tlaxcala

TREJO - GARCÍA, José Carlos. PhD
Instituto Politécnico Nacional

MANJARREZ - LÓPEZ, Juan Carlos. PhD
El Colegio de Tlaxcala

SANTILLÁN - NÚÑEZ, María Aída. PhD
Escuela Normal de Sinaloa

MARTÍNEZ - SÁNCHEZ, José Francisco. PhD
Instituto Politécnico Nacional

COTA - YAÑEZ, María del Rosario. PhD
Universidad de Guadalajara

GARCÍA - ELIZALDE, Maribel. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

MARTÍNEZ - GARCÍA, Miguel Ángel. PhD
Instituto Politécnico Nacional

GONZÁLEZ - IBARRA, Miguel Rodrigo. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

ESCALETA - CHÁVEZ, Milka Elena. PhD
Universidad Autónoma de San Luis Potosí

MARTÍNEZ - HERNÁNDEZ, Mizraim. PhD
Colegio Universitario de Distrito Federal

GAVIRA - DURÓN, Nora. PhD
Instituto Politécnico Nacional

BECERRIL - TORRES, Osvaldo U. PhD
Universidad Autónoma del Estado de México

CAMPOS - ALVAREZ, Rosa Elvira. PhD
Universidad Autónoma de Durango

CAPRARO - RODRÍGUEZ, Santiago Gabriel Manuel. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

ISLAS - RIVERA, Víctor Manuel. PhD
Instituto Politécnico Nacional

PÉREZ - RAMÍREZ, Rigoberto. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

RIVAS - CASTILLO, Jaime Roberto. PhD
Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social

PELÁEZ - PADILLA, Jorge. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

NIEVA - ROJAS Jefferson. PhD
Universidad Autónoma de Occidente

BURGOS - MATAMOROS, Mylai. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

OLIVO - ESTRADA, José Ramón. PhD
Instituto Pedagógico de Estudios de Posgrado

HUERTA - QUINTANILLA, Rogelio. PhD
Universidad Nacional Autónoma de México

PEREZ - BRAVO, Julia. PhD
Escuela Libre de Ciencias Políticas y Administración Pública

GONZÁLEZ - HERRERA, Karina Concepción. PhD
El Colegio de Tlaxcala

REYNOSO - IBARRA, Omayra Yolanda. PhD
Instituto Tecnológico Superior de San Luis Potosí

PEREZ - VEYNA, Oscar. PhD
Universidad Juárez del Estado de Durango

QUIJANO - GARCIA, Román Alberto. PhD
Universidad Anáhuac Mayab

GARCÍA - VILLALOBOS, Alejandro Rodolfo. PhD
Universidad Cuauhtémoc

AHUMADA - TELLO, Eduardo. PhD
Universidad Iberoamericana del Noroeste

Cesión de Derechos

El envío de un Artículo a Revista de Desarrollo Económico emana el compromiso del autor de no someterlo de manera simultánea a la consideración de otras publicaciones seriadas para ello deberá complementar el Formato de Originalidad para su Artículo.

Los autores firman el Formato de Autorización para que su Artículo se difunda por los medios que ECORFAN-México, S.C. en su Holding Bolivia considere pertinentes para divulgación y difusión de su Artículo cediendo sus Derechos de Obra.

Declaración de Autoría

Indicar el Nombre de 1 Autor y 3 Coautores como máximo en la participación del Artículo y señalar en extenso la Afiliación Institucional indicando la Dependencia.

Identificar el Nombre de 1 Autor y 3 Coautores como máximo con el Número de CVU Becario-PNPC o SNI-CONACYT- Indicando el Nivel de Investigador y su Perfil de Google Scholar para verificar su nivel de Citación e índice H.

Identificar el Nombre de 1 Autor y 3 Coautores como máximo en los Perfiles de Ciencia y Tecnología ampliamente aceptados por la Comunidad Científica Internacional ORC ID - Researcher ID Thomson - arXiv Author ID - PubMed Author ID - Open ID respectivamente

Indicar el contacto para correspondencia al Autor (Correo y Teléfono) e indicar al Investigador que contribuye como primer Autor del Artículo.

Detección de Plagio

Todos los Artículos serán testeados por el software de plagio PLAGSCAN si se detecta un nivel de plagio Positivo no se mandara a arbitraje y se rescindirá de la recepción del Artículo notificando a los Autores responsables, reivindicando que el plagio académico está tipificado como delito en el Código Penal.

Proceso de Arbitraje

Todos los Artículos se evaluarán por pares académicos por el método de Doble Ciego, el arbitraje Aprobatorio es un requisito para que el Consejo Editorial tome una decisión final que será inapelable en todos los casos. MARVID® es una Marca de derivada de ECORFAN® especializada en proveer a los expertos evaluadores todos ellos con grado de Doctorado y distinción de Investigadores Internacionales en los respectivos Consejos de Ciencia y Tecnología el homólogo de CONACYT para los capítulos de America-Europa-Asia-Africa y Oceanía. La identificación de la autoría deberá aparecer únicamente en una primera página eliminable, con el objeto de asegurar que el proceso de Arbitraje sea anónimo y cubra las siguientes etapas: Identificación del Research Journal con su tasa de ocupamiento autoral - Identificación del Autores y Coautores- Detección de Plagio PLAGSCAN - Revisión de Formatos de Autorización y Originalidad-Asignación al Consejo Editorial- Asignación del par de Árbítrros Expertos- Notificación de Dictamen-Declaratoria de Observaciones al Autor-Cotejo de Artículo Modificado para Edición-Publicación.

Instrucciones para Publicación Científica, Tecnológica y de Innovación

Área del Conocimiento

Los trabajos deberán ser inéditos y referirse a temas de Comercio, actividad económica internacional, Aspectos del comercio y las finanzas internacionales, Relaciones internacionales y economía política internacional, Modelos agregados generales, Enfoque cuantitativo, Enfoque mixto y a otros temas vinculados a las Ciencias Sociales.

Presentación del Contenido

Como primer artículo presentamos, *Mejora de los procesos de venta y producción del Sistema de Calidad en una empresa productora de Racks*, por MARTÍNEZ-VÁZQUEZ, Jonathan Joaquín, MORALES-TORIBIO, Leticia, GÓMEZ-GONZÁLEZ, María Concepción y CÉSAR-MAULEÓN, María Guadalupe, con adscripción en la Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, como siguiente artículo presentamos, *Impacto de los Costos de Calidad aplicados en Pymes Manufactureras Automotrices y Metal-Mecánicas en el Norte de Aguascalientes Municipio de Jesús María*, por VAZQUEZ-GUTIERREZ, Rosa Inés, FLORES-AGUILAR, Mauricio, NÚÑEZ-MONTALVO, Juan Manuel, con adscripción en el Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes, como siguiente artículo presentamos, *Cultura Organizacional en empresas hoteleras: Caso Bahías de Huatulco*, por ESQUIVEL-RÍOS, Rocío, LÓPEZ-MARTÍNEZ, María Teresa y LÓPEZ-HERNÁNDEZ, Sonia, con adscripción en la Universidad de Tecnológica de San Miguel de Allende, como último artículo presentamos, *Factores que se presentan como limitantes en la constitución de consorcios de exportación: Un estudio de caso para el sector agrícola*, por GARCIA-MARTINEZ, Reydezel, MARTÍNEZ-JIMÉNEZ, Osvaldo, CONDE-FERNÁNDEZ, Roma Pamela y ORTA-RUELAS, Karla, con adscripción en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez y la Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez.

Contenido

Artículo	Página
Mejora de los procesos de venta y producción del Sistema de Calidad en una empresa productora de Racks MARTÍNEZ-VÁZQUEZ, Jonathan Joaquín, MORALES-TORIBIO, Leticia, GÓMEZ-GONZÁLEZ, María Concepción y CÉSAR-MAULEÓN, María Guadalupe <i>Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl</i>	1-10
Impacto de los Costos de Calidad aplicados en Pymes Manufactureras Automotrices y Metal-Mecánicas en el Norte de Aguascalientes Municipio de Jesús María VAZQUEZ-GUTIERREZ, Rosa Inés, FLORES-AGUILAR, Mauricio, NÚÑEZ-MONTALVO, Juan Manuel <i>Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes</i>	11-21
Cultura Organizacional en empresas hoteleras: Caso Bahías de Huatulco ESQUIVEL-RÍOS, Rocío, LÓPEZ-MARTÍNEZ, María Teresa y LÓPEZ-HERNÁNDEZ, Sonia <i>Universidad de Tecnológica de San Miguel de Allende</i>	22-30
Factores que se presentan como limitantes en la constitución de consorcios de exportación: Un estudio de caso para el sector agrícola GARCIA-MARTINEZ, Reydezel, MARTÍNEZ-JIMÉNEZ, Osvaldo, CONDE-FERNÁNDEZ, Roma Pamela y ORTA-RUELAS, Karla <i>Universidad Autónoma de Ciudad Juárez</i> <i>Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez</i>	31-43

Mejora de los procesos de venta y producción del Sistema de Calidad en una empresa productora de Racks

Improvement of the sales and production processes of the Quality System in a Racks production Company

MARTÍNEZ-VÁZQUEZ, Jonathan Joaquín*†, MORALES-TORIBIO, Leticia, GÓMEZ-GONZÁLEZ, María Concepción y CÉSAR-MAULEÓN, María Guadalupe

Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl, Domicilio: Circuito Universidad Tecnológica s/n, Col. Benito Juárez, Cd. Nezahualcóyotl, C.P. 57000

ID 1^{er} Autor: Jonathan Joaquín, Martínez-Vázquez / ORC ID: 0000-0002-2215-863X

ID 1^{er} Coautor: Leticia, Morales-Toribio / ORC ID: 0000-0002-7083-6415, CVU CONACYT ID: 884273

ID 2^{do} Coautor: María Concepción, Gómez-González / ORC ID: 0000-0003-0840-9372, CVU CONACYT ID: 779699

ID 3^{er} Coautor: María Guadalupe, César-Mauleón / ORC ID: 0000-0002-9976-5921, CVU CONACYT ID: 638764

Recibido 15 Abril, 2018; Aceptado 30 Junio, 2018

Resumen

En el Sistema de Calidad de una empresa productora de racks, se observó que la trazabilidad, planeación y desarrollo de los procesos de ventas y producción cumplían parcialmente con los requisitos establecidos en la norma ISO 9001. Por ello se decidió mejorar los procesos, para lo cual se realizó un plan de acción donde se definieron las etapas a seguir para rediseñarlos. Se desarrollaron diagramas de flujo para dar una mejor trazabilidad a las operaciones, así como diagramas de tortuga, donde se incluyeron indicadores, entradas, salidas y recursos para la operación de los procesos. La información generada, fue revisada y aprobada para su uso. Posteriormente se evaluó el impacto de este proyecto que resultó favorable no sólo por los tiempos de trabajo sino por la eliminación de operaciones innecesarias y reprocesos que surgían anteriormente. Finalmente no sólo se mejoraron los resultados de los procesos de ventas y producción sino el desempeño del Sistema de Calidad.

Proceso, Rediseño, Mejora, Sistema de calidad

Abstract

In the quality system of a company producing racks, it was observed that the traceability, planning and development of the sales and production processes partially complied with the requirements established in the ISO 9001 standard. For that reason it was decided to improve the processes, for which an action plan was drawn up where the stages to be followed were designed to redesign them. The processes were redesigned with the use of flowcharts to give a better traceability to the operations, turtle diagrams, were even indicators, indicators, inputs, outputs and the process operation resources were included. The information generated was reviewed and approved for usage. Subsequently, the impact of this project was evaluated, which was favorable not only because of the work laps but also because of the elimination of unnecessary operations and reprocessing that arose previously. Finally, not only the results of the sales and production processes were improved, but also the performance of the quality system.

Process, Redesing, Improvement, Quality System

Citación: MARTÍNEZ-VÁZQUEZ, Jonathan Joaquín, MORALES-TORIBIO, Leticia, GÓMEZ-GONZÁLEZ, María Concepción y CÉSAR-MAULEÓN, María Guadalupe. Mejora de los procesos de venta y producción del Sistema de Calidad en una empresa productora de Racks. Revista de Desarrollo Económico. 2018, 5-15: 1-10.

*Correspondencia al Autor (correo electrónico: jonathan.mmmv@gmail.com)

†Investigador contribuyendo como primer Autor.

Introducción

Actualmente muchas organizaciones buscan mejorar su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), orientándose siempre hacia una gestión eficiente y eficaz. Bajo este enfoque, en la empresa productora de racks, se identificó un problema en los procesos de producción y ventas declarados en su Sistema de calidad. No obstante, para explicitarlo se identificaron, mediante una lista de verificación, las acciones propuestas para cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001 (ver figura 1).

No.	Requisito de la norma ISO 9001	Acciones propuestas
1	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto	Actualizar FODA
2	4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	Mapeo de procesos
3	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	Revisar organigrama
4	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	Revisar partes interesadas y AMEF. Actualizar plan
5	7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos	Revisar encuesta de clima laboral y normatividad
6	7.1.6 Conocimientos de la organización	Actualizar calendario de capacitación
7	7.3 Toma de conciencia	Elaborar plan
8	7.4 Comunicación	Revisión de medios de difusión
9	8.2 Requisitos para los productos y servicios	Revisar procedimientos de diseño, logística, ventas
10	8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios	
11	8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	Revisar SAP y actividades de liberación
12	8.5 Producción y provisión del servicio	Revisar cómo se informan cambios a producción
13	8.5.6 Control de los cambios	Revisar actividades de liberación
14	8.6 Liberación de los productos y servicios	Revisión atención a NC y PNC
15	8.7 Control de salidas No conformes	Diseñar KIPIS y su seguimiento
16	9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	
17	9.1.2 Satisfacción del cliente	Revisar procedimiento de satisfacción del cliente
18	9.2 Auditorías internas	Revisar procedimiento de auditorías internas
19	9.3 Revisión por la Dirección	Mejorar formato minuta
20	10.3 Mejora continua	Revisar y evaluar los procesos a un tiempo planificado

Figura 1 Acciones propuestas para el SGC
Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente se realizó una matriz de priorización (ver figura 2), donde se enlistaron aquellos requisitos en los que se tenía que realizar acciones como revisar, actualizar o cambiar actividades declaradas en el SGC. Enseguida se asignó una puntuación, a fin de determinar el nivel o grado de importancia con el cual se deberían de ir atendiendo las mejoras detectadas, en este caso aquella que presentó un mayor índice de criticidad debido a la suma de los ponderadores evaluados fue el requisito 4.4 de la norma ISO 9001

	Ocasionaria			Estado			Criticidad			Impacta en			Total
	NCM	NCm	Rec	Modificación	Ajuste	Revisión	Alto	Medio	Bajo	Procesos clave	Procesos de apoyo	Ninguno	
Requisito de la norma ISO 9001	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	
4.1 Comprensión de la organización y de su contexto		2											2
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	3			3			3				3		12
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización			1			1		2					6
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades	3				2		3				3		11
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos		2			2			2					8
7.1.6 Conocimientos de la organización			1			1		2					6
7.3 Toma de conciencia			1		2				1				5
7.4 Comunicación			1			1			1				4
8.2 Requisitos para los productos y servicios		2			2			2			3		9
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios		2			2			2			3		9
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente		2			2			2			3		9
8.5 Producción y provisión del servicio		2		3			3				3		11
8.5.6 Control de los cambios	3			3			3					2	11
8.6 Liberación de los productos y servicios		2			2						3		10
8.7 Control de salidas No conformes		2			2		3				3		10
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación	3	2		3		1	3		2			2	10
9.1.2 Satisfacción del cliente		2			2		3				3		10
9.2 Auditorías internas	3				2		3				3		11
9.3 Revisión por la Dirección	3				2		3				3		11
10.3 Mejora continua	3				2						3		8

Figura 2 Matriz de priorización para el SGC
Fuente: Elaboración Propia

Con base en la figura 2 y 1, se identificó que se incumple con el requisito 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos, de la norma ISO 9001, en los procesos clave de venta y producción, ocasionando con esto que se levanten no conformidades mayores dentro de la última auditoría interna.

Para la identificación de la causa del problema se realizó una lluvia de ideas con los responsables del área de producción, ventas y el equipo de calidad, encontrando:

- Falta de capacitación para la documentación de los cambios.
- El proceso de ventas no está actualizado respecto a los últimos cambios.
- No están documentados los cambios del proceso de ventas.
- No existe conciencia sobre cómo el sistema es afectado cuando se realizan cambios en los procesos.
- No existe una licencia para desarrollar el diagrama de flujo de proceso.
- No se difunden los cambios pertinentes al SGC de la empresa.
- No se sabe cuál es el flujo de información por el cual debe de pasar todo pedido.

Con base en lo anterior se elaboró el diagrama de Ishikawa (ver figura 3).

Por otra parte, la mejora de procesos, es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio. Es mayormente aplicada de forma directa en las empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar costos de producción obteniendo la misma o mejor calidad del producto.

Enfocarse a los procesos es identificar las necesidades de los clientes en términos de calidad, tiempo y precio, y con ello determinar los procesos clave y la secuencia en la que se va generando valor a los insumos hasta transformarlos en los productos o servicios que demanda el cliente. Los clientes o las partes interesadas proporcionan los elementos de entrada a la organización, y a la salida es necesario evaluar si se cumplió con las necesidades y expectativas de los clientes.

Por lo general en una organización interactúan diversos procesos para al fin producir o entregar un producto o servicio, de tal forma que los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultado de algún otro proceso, dada esta razón es importante enfocarse en las actividades que producen los resultados, en lugar de limitarse a los resultados finales.

Los procesos se clasifican en tres grupos de acuerdo a la misión que cumplen:

- Procesos gerenciales. En los procesos gerenciales interviene el equipo directivo y son aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos es de decir les indica los objetivos, las políticas y estrategias, las cuales les orienta hacia la misión, visión y valores de la empresa.
- Procesos operativos. Son procesos operativos aquellos que tienen contacto directo con el cliente y les proporcionan el servicio de acuerdo a los requisitos solicitados, aportan valor añadido a los clientes externos ya que satisfacen sus necesidades y expectativas.
- Procesos de apoyo. Son aquellos procesos necesarios en la organización ya que facilitan a los procesos operativos a desarrollar las actividades y a generar valor añadido al cliente interno. También toman decisiones sobre planificación, control, mejoras y seguridad de las operaciones de la organización.

Así, gestionar un sistema con enfoque basado en procesos significa identificar y gestionar sistemáticamente los procesos empleados en la empresa y, en particular, las interacciones entre tales procesos.

Algunas de las técnicas que se emplean en el proceso de análisis y mejora de procesos, se indican a continuación.

- Diagramas de flujo. En la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo, por medio de símbolos, donde se muestra claramente los pasos definidos de un proceso o procedimiento, interrelacionando diferentes factores o unidades administrativas. Permiten percibir de forma analítica la secuencia de una acción, así como, llevar un seguimiento de sus operaciones o actividades más importantes, para facilitar la comprensión de su dinámica organizacional y simplificación del trabajo.
- Para diagramar se puede emplear BPMN (Business Process Model and Notation), que tiene como objetivo crear un estándar y un lenguaje común para el modelado de procesos de negocio.
- Diagrama SIPOC. Una técnica que resulta muy útil para este propósito es el diagrama de alto nivel conocido también como diagrama SIPOC (ver figura 4), que recibe su nombre por sus siglas en inglés, Supplier-Input-Process-Output-Customer es decir, Proveedor-Insumos-Proceso-Salidas-Cliente. En este se puede ver de una manera más gráfica, saber que documentos son los necesarios para poder realizarlo, llevar un control del mismo.

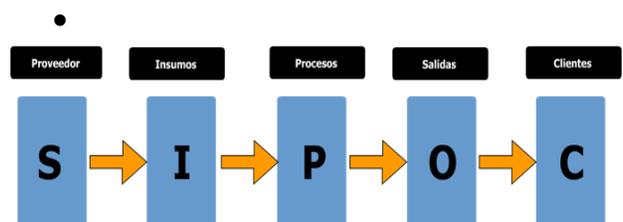


Figura 4 Diagrama SIPOC

Fuente. Tomado de Tovar & Mota (2007)

- Mapa de procesos. es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro. Así, los Procesos Operativos interactúan con los de Apoyo porque comparten necesidades y recursos, con los de Gestión porque comparten datos e información; recordemos que los productos tienen que estar caracterizados (ver figura 5).

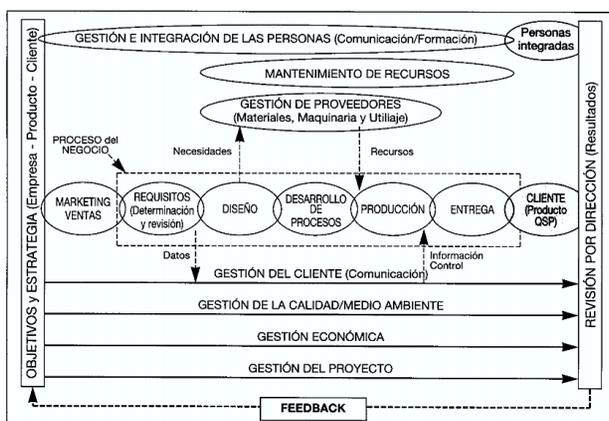


Figura 5 Mapa de procesos de organización por proyectos Fuente. Tomado de Pérez (2013)

Metodología

La metodología fue adaptada de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en la sección 4.4 SGC y en las fases de rediseño de un proceso (ver figura 6)

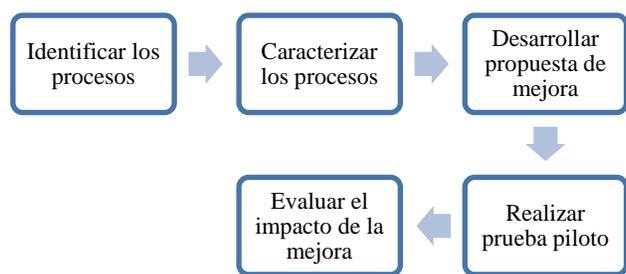


Figura 6 Metodología para la mejora de los procesos Fuente: Elaboración Propia

Conforme a la figura 6, se realizó lo siguiente:

- Identificar los procesos. A partir de un cuadro de doble entrada, sustentada en SIPOC, se identificaron los componentes del proceso de ventas y producción.
- Caracterizar los procesos. Se otorgó la participación a los involucrados en los procesos a mejorar, se caracterizaron los procesos mediante una matriz, con lo que se identificaron y plantearon los objetivos de mejora.

- Desarrollar propuesta de mejora. Por cada proceso se determinaron, mediante diagrama de flujo BPMN, las actividades actuales y necesarias para atender los requerimientos de ISO 9001. Asimismo, del diagrama de flujo se derivaron los registros, como la hoja de liberación del producto, necesarios para complementar la información documentada que asegurará la planificación y operación de los procesos, conforme a los cambios realizados. Finalmente, para indicar los riesgos y oportunidades, se desarrollaron los diagramas de tortuga por cada uno de los subprocesos.
- Realizar prueba piloto. Se realizó el seguimiento a dos pedidos para asegurar y validar las actividades plasmadas en los diagramas con su respectiva información documentada.
- Evaluar el impacto de la mejora. Se realizó a través de una auditoría documental programada a los procesos que se mejoraron, con lo que se evidenció la mejora.

Resultados

Identificación de procesos

Mediante un cuadro de doble entrada (ver tabla 1), se visualizaron las entradas, salidas, actividades y su seguimiento, con lo que se identificó la estructura de los procesos de producción y ventas.

Etapas del proceso	Entradas	Salidas	Procesos con los que se interactúa	Indicadores
Ventas Descritas en el procedimiento	Requerimiento del cliente Diseños	Pedidos Información de instalaciones	Diseño Producción Tráfico Inventarios	No existen al momento
Producción Descritas en el anexo de procedimiento de Logística	Diseños Pedidos	Producto Terminado Instalación de producto	Diseño Ventas Tráfico Inventarios	No. de órdenes de trabajo herramienta Índice de clima laboral

Tabla 1 Caracterización del proceso de Ventas y Producción Fuente: Elaboración Propia

Caracterizar los procesos

Se designaron responsabilidades al personal involucrado en la mejora de los procesos (ver tabla 2), a fin de delimitar su participación y cooperación.

Área de calidad	Área de ventas	Área de producción
Responsabilidades	Responsabilidades	Responsabilidades
Supervisor de calidad: Inspeccionar los procesos que se generen derivados del rediseño	Coordinador de ventas: Ayudar a la identificación de las etapas del proceso, Realizar la aprobación del proceso	Coordinador de producción: Ayudar a la identificación de las etapas del proceso, Realizar la aprobación del proceso
Analista de calidad: Realizar rediseño del proceso, Establecer indicadores, dar seguimiento a indicadores y proceso	documentado, dar cumplimiento del mismo	documentado, dar cumplimiento del mismo

Tabla 2 Tabla de actividades-participantes

Fuente: *Elaboración Propia*

Caracterización de los procesos

Se realizó una matriz, donde se indican las actividades que se realizan actualmente, quién las realiza, dónde se realizan, los resultados y las características de calidad que se evalúan. La figura 7, muestra el ejemplo del proceso de ventas.

Proceso Venta		Caracterización de Proceso				CL-R-08 Versión: 10
Objetivo	Actividad	Responsable	Criterio a controlar	Método de control	Resultados	Proceso cliente
requisitos cliente	cotización	P. coordinador de ventas	recopilación de datos correctos	no existe	cotización en sap	pedido
cotización	vendedor asignado	P. coordinador de ventas	Captura de requisitos correctos	no existe	pedido en sap	producción
requerimientos de cliente	solución de diseño	P. coordinador de ventas	tiempo de solicitud	no existe	solicitud de diseño en formulario	area de diseño
lap out	diseño de lap out	V. vendedor	compra de confirmación	no existe	liberación de lap out	cliente
pedido	contabilidad	H. vendedor	datos correctos para FA	no existe	CFDI	Cliente
area de atención de pedido para fabricar	vendedor asignado	V. coordinador de ventas	recolección de información para instalación	no existe	datos de instalación correctos	producción
Humanos	Vendedores	Técnicos	SAP (P/PP)	Equipos de cómputo	Indicadores de Gestión	Área de ventas
Indicador	Inexistente	Responsable	Coordinador de ventas	Periodo de revisión	N/A	
Documentos de apoyo	Inexistente					
Catálago	Hoja de Instrucciones					
Procedimiento						
Requisitos aplicables dentro del proceso						
Políticas de operación dentro del procedimiento V.P-01						

Figura 7 Matriz de caracterización ventas

Fuente: *Elaboración Propia*

Con base en lo indicado en la figura 7, se aprecia que se logró identificar por cada proceso: la entrada, el proceso-proveedor, la actividad y su correspondencia con el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), el responsable de la actividad, los criterios y métodos de control por cada actividad y los resultados esperados. Asimismo se indicaron los recursos, indicadores, documentos y requisitos aplicables en el proceso. Durante la caracterización del proceso de producción, se identificó que si bien se tenía un proceso general que describía las actividades, éste no permitía observar la interacción entre los subprocesos, tampoco permitía identificar con claridad cuáles eran las actividades que seguían los operarios para cada proceso, por tanto, no estaban definidas las entradas y salidas de éste.

Así, para analizar los procesos e identificar el objetivo que tendrá el rediseño, se realizó una matriz comparativa de cada proceso (ver tabla 3), esta muestra la comparación de entre lo que se tenía en ese momento y lo que se debería de tener es decir los puntos que se trabajarán para las mejoras.

Ventas		Producción	
Se tiene	Se debería tener	Se tiene	Se debería tener
Proceso definido a como se trabaja anteriormente	Proceso definido a como se trabaja actualmente	Proceso general de producción	Definir procesos internos de producción
Sin Indicadores establecidos	Indicadores de proceso	Indicadores de OF	Establecer indicadores de procesos nuevos
Sin entradas y salidas definidas	Entradas y Salidas identificadas	Documentación de proceso en PR-R-07	Hoja de Instrucción Plan de Calidad AQL Hoja de liberación
Procedimiento a como se trabajaba anteriormente	Procedimiento actualizado	Sin proceso de liberación de producto	Proceso de liberación de producto establecido
No se tienen definidas las actividades del personal	Definir límites de responsabilidad para cada actividad		
Se ocupa un CRM y no se encuentra dentro del proceso	Integrar CRM a proceso de venta		

Tabla 3 Comparativo por proceso

Fuente: *Elaboración Propia*

Con base en la tabla 3, se identifica que ambos procesos cuentan con áreas de oportunidad, lo que permitió plantear el siguiente objetivo de mejora de los procesos: Estandarizar el procedimiento de las operaciones que se realizan a diario y actualmente dentro de los procesos de ventas y producción, para lograr que el personal entienda y siga el proceso adecuado para la realización de sus actividades.

Desarrollar propuesta de mejora

En el proceso de producción, dadas las características a mejorar, se decidió crear procedimientos por cada subproceso, donde se determinaron las actividades siguientes:

- Subproceso carpintería. Se detallan las actividades de forma que el operario asegure el proceso realizando cada una de las etapas primordiales del proceso, como lo es, la revisión de la correcta integración del producto en la orden de trabajo, la validación de la materia prima, entre otros.
- Subproceso Herrería. Se detalló la inspección en la liberación del producto, además de ayudar a la trazabilidad del producto cuando el producto sale al proceso de maquila de pintura.
- Subproceso Empaque. Se explicitaron las actividades, así como entrega de la mercancía terminada al almacén.

Las actividades se documentaron mediante diagramas BPMN, la figura 8, indica el correspondiente al subproceso de ensamble y empaque.

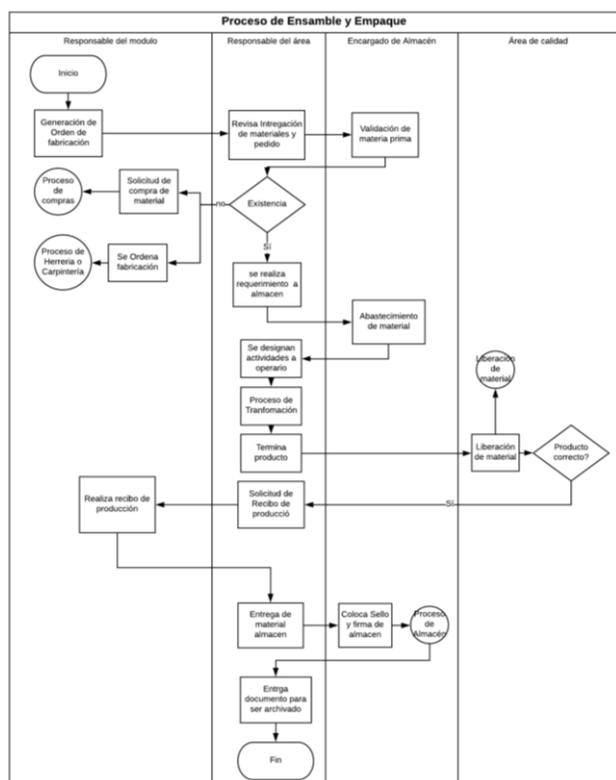


Figura 8 Proceso de producción: ensamble y empaque Fuente: Elaboración Propia

Como se muestra en la figura 8, se logró definir una adecuada secuencia de las actividades realizadas o que se deberían de realizar en los sub procesos, además se logran identificar de igual manera cual es la entrada y salida para cada uno de estos sub procesos. En tanto que, para el proceso de ventas, se identificaron los cambios derivados de las actividades que realiza el área de centro de control de ventas, de los cuales destacan:

- La captación de la necesidad del cliente por parte de los vendedores y como es que ésta es subida a sistema SAP.
- La interacción de la información con la parte de producción.
- El registro de clientes nuevos en sistema SAP.
- La correcta identificación de que actividades realizaba cada persona, ya que no se tenía identificado quién debía realizar cierta actividad y se quedaban sin realizarse y atrasaban la operación.

Derivado del análisis, se propuso integrar el proceso de liberación de producto (ver figura 9).

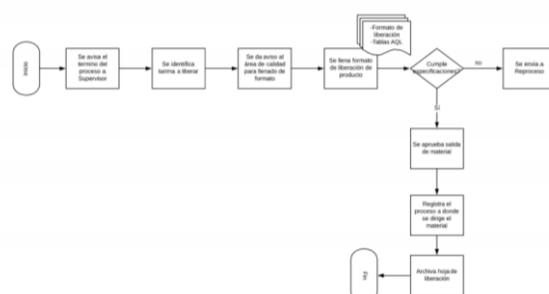


Figura 9 Proceso de liberación de producto Fuente: Elaboración Propia

Asimismo, derivado del proceso propuesto, se estableció el formato de liberación del producto (ver figura 10), mismo que está dividido por áreas, ya que en cada una de ellas se evalúan aspectos distintos en los productos que surgen de cada proceso.

No. de Piezas a inspeccionar:		Área: Carpintería		Cumple?		No. Piezas defectuosas	Observaciones
No.	Especificación	Descripción	SI	No			
1	Limpieza	No se encuentre manchado o					
2	Medidas Correctas	Las medidas totales del producto					
3	Pegado adecuado	No se encuentren desplegados los					
4	Corteado	Las esquinas del producto no					
5	Soldadura	Adecuada penetración y unión de					
6	Barnizado	No se desprenda o salga el					
7	Terminado	Inspección visual de conformidad					
8	Empacado	El producto se encuentre					
9	Producto completo	Se encuentren todas y cada una de					
10	Ensamblado	Las piezas ensambladas sean					
11	Nivelación	El producto está adecuadamente					
12	Etiquetado	Los datos de la etiqueta sean los					

Nota: En caso de no aplicar el número a inspeccionar, colocar N/A

Tabla AQL inspección de material			
Cantidad de lote	Piezas a inspeccionar		
	Ac	Rc	
2-8	2	0	1
9-15	3	0	1

Piezas enviadas a siguiente proceso			
Cantidad	Fecha	Parcial	Terminado
2			

Figura 10 Formato de liberación de producto Fuente: Elaboración Propia

El formato que se muestra a manera de ejemplo en la figura 10, facilita la liberación del producto y obliga a que el operario revise las especificaciones del producto de forma continua, lo que asegura que el cliente reciba lo que necesita sin ningún defecto o falla. Por otra parte, para determinar los criterios y métodos aplicables al proceso, se realizó el diagrama de tortuga.

En éste se colocaron los procedimientos de cada uno de ellos, destacando los recursos necesarios para su realización, se asignaron responsables de cada proceso, se establecieron indicadores, y por último se establecieron riesgos y oportunidades, indicando los anexos correspondientes a los riesgos y oportunidades detectadas en el área (ver ejemplo en figura 11).

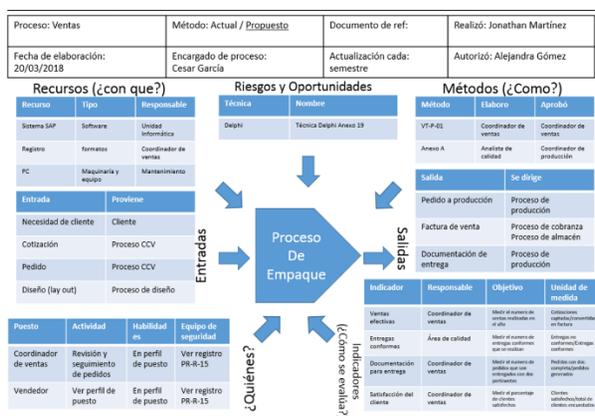


Figura 11 Diagrama de tortuga del proceso de ventas Fuente: Elaboración Propia

Realizar prueba piloto

Para realizar la prueba piloto de los procesos se realizó un seguimiento a dos pedidos reales en sistema, estos se evaluaron desde que se levantó el pedido por parte del cliente hasta que es fabricado y entregado a almacén, conforme lo indicado en los diagramas anteriormente realizados. Al dar un seguimiento a las operaciones, se pudo observar de forma física, como es que se cumplían cada una de las actividades realizadas por el personal, también se pudo identificar cada entrada y salida del proceso, así como los recursos y medios con que se trabajó.

Evaluar el impacto

Se realizó una auditoria a nivel documental, mediante la cual se verificó que no se incumplía con ningún requisito de la norma ISO 9001. Entre los principales hallazgos se tiene:

- Se encontró que el Manual de calidad, indica que se da atención al cliente mediante el procedimiento de ventas, destacando los medios por los cuales se atiende su solicitud, a saber: correo electrónico, llamadas telefónicas, redes sociales, ventas directas, tienda Online

- Se mostró evidencia de la documentación empleada para el cumplimiento de los procesos, así como para el control de la operación mediante el sistema SAP
- Se evidenció para la producción de los productos, el uso de una instrucción a los operarios mediante una orden de fabricación generada desde el sistema SAP en el cual se plasma el producto y la cantidad a producir. Este proceso tiene como soporte el procedimiento de logística, en el cual se detallan las actividades a realizar, las interacciones, entradas y salidas así como los indicadores.
- Mediante el diagrama de tortuga, se identificaron los riesgos y oportunidades detectados, el cual se vincula con el AMEF.
- Se dio evidencia de que los procesos de la empresa se encuentran documentados de forma adecuada, además de mostrar las interacciones, y secuencia de procesos con los diagramas de flujo de proceso referenciados en los procedimientos.

En complemento, se realizó un cuadro comparativo, para lograr con ello observar si es que se cumplían con los aspectos después de lo trabajado durante el proyecto (ver tabla 4).

Ventas		Producción	
Que se tiene	Que se debería tener	Que se tiene	Que se debería tener
Proceso definido como se trabaja actualmente	Proceso definido como se trabaja actualmente	Procesos y subprocesos documentados de Herrería, Carpintería y Empaque	Definir procesos internos de producción
Indicadores establecidos	Indicadores de proceso	Indicadores establecidos en diagrama de tortuga	Establecer indicadores de proceso nuevos
Entradas y salidas definidas	Entradas y Salidas identificadas	Se tiene hoja de liberación Falta trabajar hoja de instrucción, plan de calidad y tablas AQL	Hoja de Instrucción Plan de Calidad AQL Hoja de liberación
Procedimiento a como se trabajaba actualmente	Procedimiento actualizado	Se cuenta con proceso de liberación de producto	Proceso de liberación de producto establecido
Se tienen definidas las actividades del personal	Definir límites de responsabilidades para cada actividad		
Se encuentra dentro del proceso el CRM	Integrar CRM a proceso de venta		

Tabla 4 Status de procesos antes y después de la mejora. Fuente: Elaboración Propia

Con base en lo anterior, se pudo observar que ahora el proceso está acorde a las actividades que se realizan actualmente y no se encuentran desvirtuadas de la realidad. También se establecieron indicadores, entradas y salidas correctamente identificadas.

Para producción se tiene un proceso de liberación de productos y se creó un formato para el registro de las mismas, por último, se crearon los subprocesos pertinentes para mejorar la trazabilidad de las operaciones y la correcta identificación de las inspecciones.

Asimismo, la figura 12 muestra el porcentaje de cumplimiento de los procesos de ventas y producción, con respecto a la norma ISO 9001, antes y después de las mejoras realizadas.

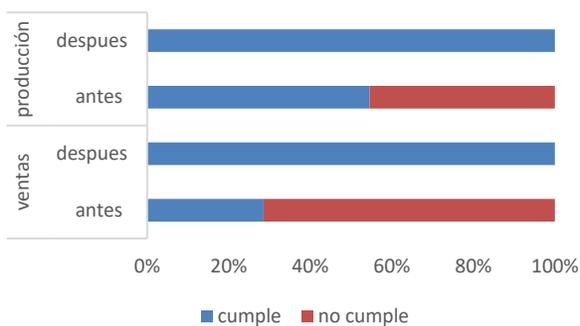


Figura 12 Comparativo de cumplimiento de requisitos ISO 9001 por proceso

Fuente: Elaboración Propia

De la figura 12, se identificó que el proceso de producción cumple con los 11 puntos auditables, a diferencia de antes de las mejoras ya que solo cumplía con 8 de ellos. Mientras que para el proceso de ventas se cumplieron con 7 de los puntos auditables y antes solo se evidenció el cumplimiento de dos de ellos.

Conclusiones

Considerando que se partió de una etapa donde los procesos no estaban definidos y documentados correctamente. Para el caso de producción se tenía un procedimiento general, en el cual no se describían las actividades que se realizaban en los sub procesos, y se logró identificar, establecer y documentar los procesos de carpintería, herrería y empaque, con sus respectivos diagramas de tortuga.

En tanto que el proceso de ventas se tenían discrepancias de entre lo que se hacía en la actualidad, contra lo que se tenía documentado, sin embargo, se logró realizar de forma adecuada la caracterización del proceso, es decir el objetivo del proyecto se concretó en tiempo y forma para los dos procesos propuestos anteriormente.

Recomendaciones

Se recomienda de parte del equipo que trabajo en este proyecto, se sigan mejorando los procesos día con día, es decir sistematizar el seguimiento a todos los diagramas, procedimientos y herramientas de caracterización establecidas, ya que cada día surgen nuevas oportunidades de mejora derivado de los casos que se dan todos los días en la empresa.

Referencias

Camison, C., & Sonia Cruz, T. (2006). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson.

Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas analisis, diseño y estructura*. México DF: McGraw-Hill.

Hitt, M. (2008). *Administración estratégica*. México: Cengage laerning.

ISO/TC 176. *Gestión y aseguramiento de la calidad*, sub comité SC2. (12 de septiembre de 2015).

ISO 9001:2015 *Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*. Norma Internacional. Ginebra, Suiza: Secretaria central de ISO.

Ízar Landeta, J. M. (2012). *Calidad y mejora continua*. México: Lid editorial empresarial.

M. Gryna, F., H. Chua, R., A. deFeo, J., & Pantoja Magaña, J. (2007). *Método Juran Análisis y planeación de la Calidad*. México: McGraw-Gill.

Münch Galindo, L. (1997). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.

Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2013). *Gestión por procesos*. México, D.F.: Alfaomega.

Programa de mejora continua en la gestión. (2009). *Metodología para el análisis y documentación de procesos*. España: N/A.

Tovar, A., & Mota, A. (2007). *CPIM un modelo de administración por proceso*. México, D.F.: PANORAMA.

Impacto de los Costos de Calidad aplicados en Pymes Manufactureras Automotrices y Metal-Mecánicas en el Norte de Aguascalientes Municipio de Jesús María

Impact of the Quality Costs applied in Automotive and Metal-Mechanical Manufacturing SMEs in the North of Aguascalientes Municipality of Jesús María

VAZQUEZ-GUTIERREZ, Rosa Inés*†, FLORES-AGUILAR, Mauricio, NÚÑEZ-MONTALVO, Juan Manuel

Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes

ID 1^{er} Autor: *Rosa Inés, Vazquez-Gutierrez*

ID 1^{er} Coautor: *Mauricio, Flores-Aguilar*

ID 2^{do} Coautor: *Juan Manuel, Núñez-Montalvo*

Recibido 15 Marzo, 2018; Aceptado 17 Junio, 2018

Resumen

Esta investigación es el resultado de 4 investigaciones realizadas en la región del norte de Aguascalientes. Los municipios en los cuales se basa esta investigación son Aguascalientes, San Francisco de los Romo, Rincón de Romos, y Jesús María. El presente trabajo tiene como objeto investigar cuales son los costos en los cuales las empresas incurren al realizar sus operaciones en el municipio de Jesús María. Así mismo, se analiza los aspectos de las empresas cómo lo son: Liderazgo, Planteamiento Estratégico, Enfoque de mercado, Gestión del Personal, Gestión de los Procesos y el área principal Costos de la Calidad. La realización de esta investigación permite conocer cuáles son los costos en los que incurren estas empresas encuestadas para poder conocer en qué porcentaje existe más costos de calidad aplicados, como son costos de prevención, costos de evaluación, costos de fallas internas o fallas externas.

Costos de Calidad, Costos de fallas internas, Costos de fallas externas, Costos de prevención, Costos de evaluación

Abstract

This research is the result of 4 investigations carried out in the northern region of Aguascalientes. The municipalities on which this research is based are Aguascalientes, San Francisco de los Romo, Rincón de Romos, and Jesús María. The objective of this study is to investigate the costs incurred by companies in carrying out their operations in the municipality of Jesús María. Likewise, it analyzes the aspects of the companies as they are: Leadership, Strategic Approach, Market Focus, Personnel Management, Process Management and the main area Costs of Quality. The realization of this research allows us to know the costs incurred by these surveyed companies in order to know in what percentage the highest quality costs applied, whether in prevention costs, evaluation costs, internal failure costs and external failure costs.

Quality Costs, Internal Failure Costs, External Failure Costs, Prevention Costs, Evaluation Costs

Citación: VAZQUEZ-GUTIERREZ, Rosa Inés, FLORES-AGUILAR, Mauricio, NÚÑEZ-MONTALVO, Juan Manuel. Impacto de los Costos de Calidad aplicados en Pymes Manufactureras Automotrices y Metal-Mecánicas en el Norte de Aguascalientes Municipio de Jesús María. Revista de Desarrollo Económico. 2018, 5-15: 11-21.

*Correspondencia al Autor (correo electrónico: rosa.vazquez@utna.edu.mx)

†Investigador contribuyendo como primer Autor.

Introducción

El presente informe expone un análisis de la situación de costos de calidad en los que incurren las PYMES en el municipio de Jesús María. Las empresas que fueron exploradas en este municipio fueron balconería y talleres metal mecánicos que se dedican a la transformación del metal desde las formas más sencillas como lo es la creación de ventanas, maquinados de piezas metálicas, maquinaria, o piezas más procesadas del área automotriz.

La investigación está dividida en seis áreas:

- a. Liderazgo
- b. Planteamiento estratégico.
- c. Enfoque en mercados y clientes.
- d. Gestión de las personas.
- e. Costos de Calidad.
- f. Gestión de los procesos.

Los Costos de la Calidad se clasifican en:

- a. *Costos de prevención*
- b. *Costos de evaluación*
- c. *Costos de fallas internas*
- d. *Costos de fallas externas*

Enseguida se muestran los resultados de la encuesta aplicada a una muestra de 18 empresas de un universo de 121 empresas que corresponden al 15% de ramo metal-mecánico en este municipio de acuerdo al DENU 2016 del INEGI.

Este proyecto beneficia a la industria automotriz y metal mecánica pues permite conocer cuáles son las fortalezas y debilidades sobre la aplicación de costos de calidad, así como también le permitió conocer a nuestra Universidad, UTNA, cuales son los cursos que puede ofrecer sobre estos tópicos de calidad con el fin de fortalecer a las PYMES de la región.

Metodología

De acuerdo a Hernández Sampieri (2010) el estudio que se aplicó fue un estudio "Exploratorio Cuantitativo" donde se utilizará una herramienta de recuperación de datos tipo encuesta de mi propia elaboración.

Muestreo

El tipo de muestreo que se realizará será estratificado, donde se divide la población total de cada uno de los municipios en diferentes estratos. La ventaja de este tipo de muestreo es que tiende a asegurar que la muestra represente adecuadamente a la población en función de unas variables seleccionadas. También permite obtener estimaciones más precisas y su objetivo es conseguir una muestra lo más semejante posible a la población en lo que a la o las variables estratificadas se refiere.

El resultado fue una muestra de 18 empresas de un universo de 121 empresas registradas en el DENU 2016 del INEG

Antecedentes

Los Costos de Calidad representan la diferencia entre los costos reales de un producto o servicio y el costo reducido, si no hubiera la posibilidad de tener un servicio por debajo de los estándares, fallas de productos, o defectos en su manufactura. Se pueden clasificar como observables u ocultos, los observables son los que se obtienen de los registros contables de una organización, los ocultos son costos de oportunidades que resultan de la mala calidad. Todos los costos de calidad son observables y deben estar disponibles de los registros contables, los costos ocultos caen en la categoría de falla externa.

Estos costos pueden ser importantes y se deben estimar, aunque no es fácil, para esto se sugieren tres métodos.

1. El método del multiplicador.
2. El método de investigación de mercado.
3. La función de pérdida de calidad de Taguchi.

El método multiplicador: el costo total de fallas es algún múltiplo de los costos por fallas. Donde el costo total de las fallas externas= k (medida de los costos de las fallas externas. Donde k es el efecto multiplicador y se basa en la experiencia). Mientras, la función de pérdida es aquella que permite calcular la "pérdida de calidad" que sufre un aspecto analizado con respecto al objetivo de calidad que le hayamos fijado al mismo.

Esto significa, que para una característica fijada en m el producto o proceso, la función de pérdida dara como resultado que tan alejando se esta de del objetivo.

La función de perdida es la siguiente:

$$L = K * (Y - M)^2$$

Donde:

L es el resultado de la función, medido generalmente en unidades monetarias.

Y es el valor ideal de la característica analizada.

M es la media de valores obtenidos de la característica analizada en la situación real.

K es una constante que se encarga de convertir $(Y - M)^2$ a unidades monetarias

El método de investigación de mercado es el que se aplicará en esta investigación, este se utiliza para evaluar el efecto de la mala calidad. Las encuestas aplicadas se basan en preguntas elaboradas a partir de la clasificación de los cuatro tipos de costos de calidad que enseguida se explican.

1. Costos de prevención:

Son los costos de todas las actividades específicamente diseñadas para prevenir fallas de calidad en productos o servicios

Por ejemplo:

- Revisión de nuevos productos.
- Planeación de la calidad (manuales, procedimientos, etc.)
- Evaluación de capacidad de proveedores.
- Esfuerzos de mejora a través de trabajo en equipo.
- Proyectos de mejora continua.
- Educación y entrenamiento en calidad.

2. Costos de evaluación:

Son los costos asociados con las actividades de medir, evaluar y auditar los productos o servicios para asegurar su conformación a los estándares de calidad y requerimientos de desempeño.

Por ejemplo:

- Inspecciones con el proveedor y en recibo.
- Pruebas e inspecciones en proceso y al producto terminado.
- Auditorías al producto, proceso o servicio.
- Calibración de equipos de prueba y medición.
- Costos de materiales de prueba.

3. Costos de fallas internas:

Son los costos resultantes de productos o servicios no conformes a los requerimientos o necesidades del cliente, antes del embarque del producto o la realización del servicio.

Por ejemplo:

- Desperdicio
- Re-trabajos
- Re-inspección y repetición de pruebas
- Revisión de materiales no conformes
- Reducción de precio por calidad reducida

4. Costos de fallas externas:

Son los costos resultantes de productos o servicios no conformes a los requerimientos o necesidades del cliente, después de la entrega del producto o durante y después de la realización del servicio.

Por ejemplo:

- Proceso de quejas y reclamaciones
- Devoluciones del cliente
- Garantías
- Campañas por productos defectivos

Resultados

Liderazgo

En Jesús María el 39% de las empresas encuestadas tiene implementadas la misión, visión, valores y los objetivos estratégicos de su empresa, mientras que un 56% no los tiene implementados y por otra parte únicamente el 5% se encuentra en una fase de implementación en desarrollo.

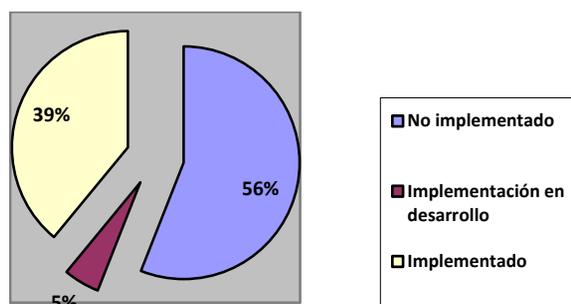


Gráfico 1 Implementación de la misión, los valores y objetivos estratégicos

Por otro lado, el 6 % de las empresas encuestadas tiene una implementación en desarrollo de las responsabilidades y acciones que cada uno de los miembros del equipo debe conocer, el 22% no lo tiene implementado aun y el 72% lo tiene implementado. También, en Jesús María el 39% tiene la implementación de la creación e innovación de nuevos productos mientras que el 61% no lo tiene aun implementado.

No obstante, en Jesús María el 28 % de las empresas consultadas tiene implementado las políticas eficaces para la preservación del medio ambiente, el 5 % lo tiene una implementación en su fase de desarrollo y el 67% no lo ha implementado aún. Así mismo, solo el 17% de las empresas tienen implementado en su fase de desarrollo la certificación de la ISO 14000, mientras que el 83% aún no lo tiene implementado.

Planteamiento Estratégico

En Jesús María el 22 % de las empresas consultadas tiene implementado un proceso para considerar las expectativas de los mercados y clientes, el 17% lo tiene implementado en su fase de desarrollo, mientras que el 61% no lo tiene implementado aún.

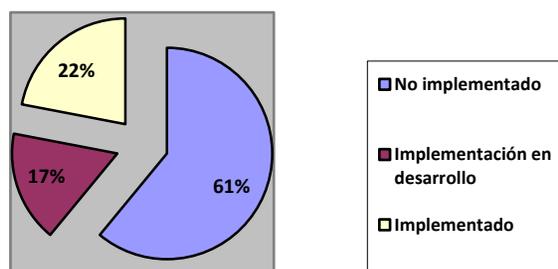


Gráfico 2 En Jesús María el 61 % de las empresas no disponen de un proceso de planeación donde limiten su escenario competitivo y se consideren las expectativas de los mercados y clientes

Un 17 % de las empresas consultadas tiene la implementación de un proceso de planeación donde se consideran aspiraciones de los accionistas, el 5% de las empresas lo tiene en vías de desarrollo y el 78 % no lo tiene implementado aún.

Además, el 44 % de las empresas consultadas tiene una implementación de un proceso de planeación donde se consideran las capacidades de la empresa y sus trabajadores, el 6 % lo tiene implementación en desarrollo y el 50% no lo tiene implementado aún.

Por otro lado, el 20 % de las empresas consultadas tiene una implementación de un proceso de planeación donde se consideran las capacidades de sus proveedores, mientras que el 80% no lo tiene implementado aún.

Enfoque en mercados y clientes

Un 18 % de las empresas consultadas tiene una implementación de los mercados ya determinados y segmentos en los que se va a concentrar sus clientes más importantes y el 82 % no lo tiene implementado aún. Además, el 22 % de las empresas consultadas tiene implementado un método para investigar cuales son los requisitos de los clientes de acuerdo a los productos y/o servicios que ofrece, un 6% lo tiene en implementación en su fase de desarrollo y un 72 % no lo tiene implementado aún.

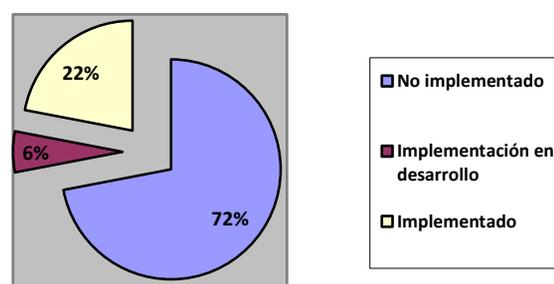


Gráfico 3 En Jesús María, el 22 % de las empresas consultadas tiene una implementación en desarrollo que cuenta con un método para investigar cuales son los requisitos de los clientes de acuerdo a los productos y/o servicios que ofrece y el 72% no lo tiene implementado

El 13 % lo tiene implementado en su fase de desarrollo el método de investigación de mercados para detectar nuevos negocios y el 87 % no lo tiene implementado aún.

Además, el 22 % de las empresas consultadas tiene implementado un procedimiento formal para asegurar que las quejas y los reclamos sean resueltos en forma oportuna, un 6 % lo tiene en implementado en su fase en desarrollo y el 72 % no lo tiene en implementado aún.

Gestión de las personas

En el área de selección del personal, estas empresas mencionaron que tienen un proceso implementado en un 39 % sobre un plan de la selección de sus trabajadores, mientras el 17 % lo tiene en implementación en desarrollo y un 44 % no lo tiene implementado. En Jesús María el 67 % de las empresas consultadas tiene implementado planear la capacitación y desarrollo de sus trabajadores, un 11% lo tiene en implementación en desarrollo y un 22 % aun no lo tiene implementado.

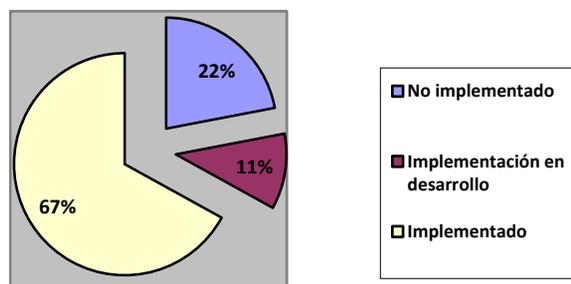


Gráfico 4 En Jesús María el 67 % de las empresas consultadas tiene en proceso de implementación la selección de sus trabajadores y el 22% no lo tiene implementado este procedimiento

Un 6 % de las empresas consultadas tiene una implementación en desarrollo sobre un procedimiento en el que comunican metas y asignaciones de trabajo claras que guíen al personal en su acción, un 61 % lo tiene implementado y el otro 33 % no lo tiene implementado. Mientras que el 11 % de las empresas consultadas tiene una implementación en desarrollo de una política y estructura de remuneraciones que cubra todos los puestos de trabajo que aseguren la calidad y competitividad de la compañía, un 44% lo tiene implementado y el otro 45 % no lo tiene implementado. Además, el 11 % de las empresas consultadas tiene una implementación en desarrollo de métodos de reconocimiento y recompensa por el logro de objetivos que aseguren la calidad y competitividad de la compañía, un 22% lo tiene implementado y el otro 67 % no lo tiene implementado.

El 22 % de las empresas consultadas tiene un departamento de seguridad e higiene el 78 % no lo tiene implementado. De esta forma el 0% cuenta con la certificación OHSAS 18001, el 11% tienen una implementación en desarrollo y el 89% no la tiene implementada.

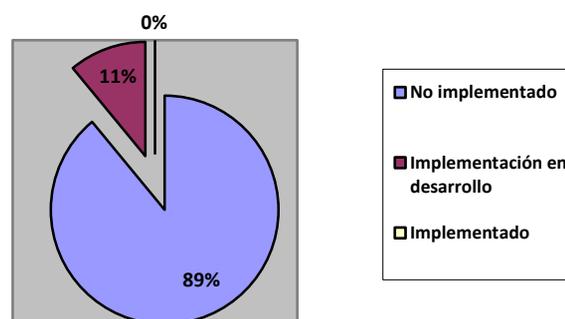


Gráfico 5 En Jesús María el 89 % de las empresas consultadas no tiene implementada la certificación de las normas OSHAS 18001, y un 11% se encuentra en implementación en desarrollo

Costos de calidad

Este rubro fue dividido en 4 etapas para su investigación, en seguida se explican los resultados de cada una de estas etapas.

1. Costos de prevención.

En Jesús María el 55% de las empresas inspecciona el material cuando llega a planta, el 17% lo tiene en desarrollo mientras que el 28% no lo tiene implementado. Además, el 39% cuenta con distribución de planta, el 22% tiene la implementación en desarrollo y el 39% no lo tiene implementado.

Un 39% cuenta con la aplicación de las 5'S, el 22% tienen la implementación en desarrollo y el 39% no lo tiene implementado.

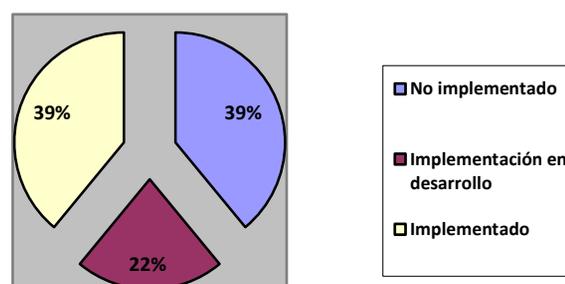


Gráfico 6 En Jesús María el 39 % de las empresas consultadas tiene una implementación del proceso de inspecciones muestrales del producto final antes de que llegue al cliente y el 22% tiene un implementación en desarrollo y el 39% no tiene implementado este proceso

En Jesús María el 11 % de las empresas consultadas tiene una implementación en desarrollo sobre un proceso para manejar lotes de producción y controlar su proceso, el 11 % lo tiene implementado este proceso y el otro 78 % no lo tiene implementado aún.

Además, el 5 % de las empresas consultadas tiene una implementación en su fase de desarrollo de realizar inspecciones muestrales de la materia prima, un 17 % lo tiene implementado y el otro 78 % no lo tiene implementado aún.

El 22% de las empresas encuestadas tiene una implementación de tomar muestras durante sus procesos de fabricación para tomar decisiones, el 78 % no lo tiene implementado aún.

Un 11 % de las empresas encuestadas tiene una implementación en desarrollo de realizar procedimientos documentados para su producto, un 17 % ya lo tiene implementado y el otro 72 % no lo tiene implementado aún.

Un 11 % de las empresas encuestadas tiene implementado un sistema de gestión de calidad y el otro 89 % no lo tiene implementado aún. Mientras que el 22 % de las empresas encuestadas tiene implementado un área de reclutamiento, el otro 78 % no lo tienen implementado aún.

El 22 % de las empresas encuestadas tiene implementado el personal capacitado para reclutar, y el otro 78 % no lo tiene implementado aún.

Un 5 % de las empresas consultadas tienen en desarrollo la implementación de auditorías de calidad interna, mientras un 6 % lo tiene implementado y el 89 % restante no lo tiene implementado.

Además, el 5 % de las empresas encuestadas tiene auditorías de calidad interna en proceso de implementación, mientras un 6 % lo tiene implementado ya y el otro 89 % no lo tiene implementado aún.

Un 17 % de las empresas encuestadas tiene implementado un área de diseño del producto, un 83 % no lo tiene implementado aún.

El 11 % de las empresas encuestadas tienen implementado un área de metrología, un 89 % no lo tiene implementado aún.

Por otro lado, un 6 % de las empresas encuestadas tiene implementado en su fase de desarrollo círculos de calidad dentro de la empresa, un 11 % lo tiene implementado ya y el otro 83 % no lo tiene implementado aún.

Además, el 5 % de las empresas encuestadas tiene una implementación en desarrollo de proyectos de mejora continua un 17 % lo tiene implementado y el otro 78 % no lo tiene implementado aún.

Mientras que el 6 % de las empresas encuestadas tiene una implementación en desarrollo para implementar un día Kaizen, y el otro 94 % no lo tiene implementado aún.

Así mismo, un 11 % de las empresas encuestadas tiene una implementación en desarrollo para tener un departamento de mercadotecnia, un 11 % lo tiene implementado y el otro 78 % no lo tiene implementado aún.

El 11% tiene una implementación en investigaciones de mercadotecnia que favorecen a su empresa, el otro 89% no lo tiene implementado aún.

Por otro lado, el 6% de las empresas encuestadas tiene una implementación para conocer qué tipo de rango de mercado es el que más le conviene a su empresa, sin embargo el 83% de las empresas no lo han implementado aún y el 11% buscan implementarlo mas adelante.

Y el 11% tiene una implementación acerca de algún tipo de certificación que cuenten cada uno de los proveedores correspondientes, el otro 89% no lo tiene implementado aún.

2. Costos de evaluación

En Jesús María el 17% tiene implementado un sistema de inspecciones a proveedor, mientras que el otro 83% no lo tiene implementado.

Un 67% de las empresas tienen implementado la inspección de materia prima antes de pasar a producción, el 11% lo mantiene en desarrollo, y el otro 22% no lo tiene implementado.

El 56% les genera un costo el tener materia prima dañada, el otro 44% no lo tiene implementado.

Mientras que el 44% tiene implementada la inspección en los empaques de la materia prima, el otro 56% no lo tiene implementado.

Por otro lado, un 6% tiene implementado el uso de check list u hojas de verificación para conocer las condiciones de sus productos, el 5% lo mantiene en desarrollo, mientras que el 89% no lo tiene implementado.

El 56% tiene una implementación acerca de la evaluación de sus productos antes de salir del mercado, el otro 44% no lo tiene implementado.

Y el 28% de las empresas tiene una implementación que desarrolla la comunicación entre el cliente y el proveedor para establecer las condiciones del producto antes de que llegue a la empresa, el 5% lo mantiene en desarrollo, mientras que el otro 67% no lo tiene implementado.

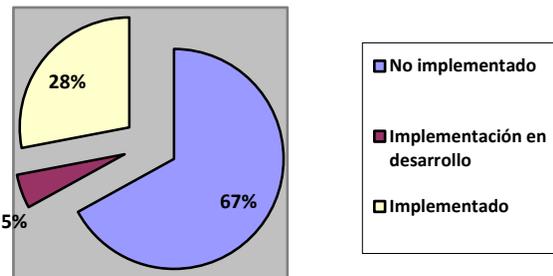


Gráfico 7 En Jesús María el 28% tiene implementado la comunicación entre el cliente y el proveedor mientras que un 5% lo tiene implementado en una fase en desarrollo y un 28% no lo tiene.

En Jesús María el 37% de las empresas maneja una inspección que relaciona al prototipo del producto, el 5% lo mantiene en desarrollo, mientras que el 58% restante no lo tiene implementado.

Además, el 11% de las empresas tiene implementado una auditoría al producto, mientras que el otro 89% no lo tiene implementado.

El 28% de las empresas tiene implementado una auditoría al proceso, el 5% lo mantiene en desarrollo, mientras que el otro 67% no lo tiene implementado.

Así mismo, el 17% de las empresas tiene implementado una auditoría al servicio del cliente, el 11% lo mantiene en desarrollo, mientras que el otro 72% no lo tiene implementado.

Un 33% de las empresas tiene una implementación de la calibración de equipos de medición, mientras que el otro 67% de ellas no lo tiene implementado.

Y el 28% de las empresas tiene una implementación de la calibración de equipos de prueba, mientras que el otro 72% de ellas no lo tiene implementado.

3. Costos de falla interna

En Jesús María el 44% de las empresas tiene implementado un programa para no generar costos provocados por los desechos que hay durante el proceso, el otro 56% no lo tiene implementado.

Además el 33% de las empresas tiene implementado un re-trabajo a los productos, el 11% lo mantiene en desarrollo, mientras que el otro 56% de las empresas no lo tiene implementado. El 17% de las empresas tienen en claro cuál es el porcentaje de su re-trabajo, el 11% de ellas lo mantiene en desarrollo, mientras que el 72% no lo tiene implementado.

Un 11% de las empresas tienen en claro cuáles son las fallas que existen por causa de re-trabajo, el 17% de ellas lo mantiene en desarrollo, mientras que el 72% no lo tiene implementado. Por otra parte el 67% de las empresas realiza re-inspecciones, el otro 33% de ellas no lo tiene implementado.

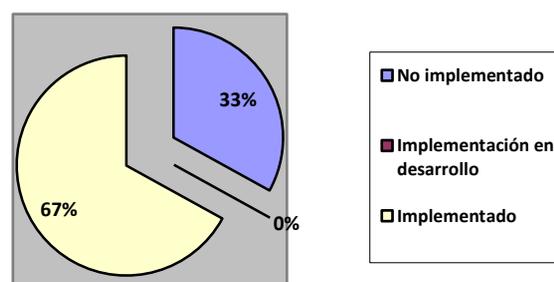


Gráfico 8 El 67% de las empresas realiza re-inspecciones, el otro 33% de ellas no lo tiene implementado

4. Costos de fallas externas

En Jesús María el 33 % de las empresas tiene implementado un sistema dentro de la empresa que regula las devoluciones y/o tolerancias del producto, mientras que el otro 67% de ellas no lo tiene implementado.

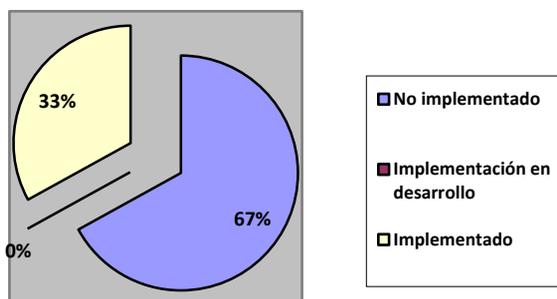


Gráfico 9 Sistema dentro de la empresa que regule las devoluciones y/o tolerancias

El 28% de las empresas mantienen políticas para dar descuentos a sus clientes, mientras que el otro 72% no lo tiene implementado.

Un 67% de las empresas tienen una implementación un proceso para hacerse responsable del producto al momento de ser entregado, el 5% de ellas lo mantiene en desarrollo, mientras que el 28% no lo tiene implementado.

Así mismo, el 17% de las empresas mantienen una implementación del departamento de quejas, el 16% lo tiene en desarrollo, mientras que el otro 67% no lo tiene implementado. Mientras que el 56% de las empresas tiene implementado un proceso para la recuperación de producto defectuoso, el 11% lo tiene en desarrollo, y el 33% restante no lo tiene implementado.

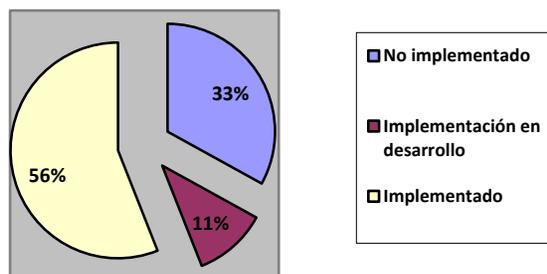


Gráfico 10 Proceso para la recuperación de producto defectuoso

Un 67% de las empresas tiene implementado un proceso, para que no se genere algún tipo de costo al recuperar el producto defectuoso, mientras que el otro 33% no lo tiene implementado.

El 50% de las empresas tiene implementado un proceso contra la mala voluntad que haya en la empresa para que no perjudiquen al producto, el otro 50% no lo tiene implementado.

Un 28% de las empresas tienen implementado capacitaciones para mejorar el clima laboral, el 5% de ellas lo mantiene en desarrollo, y el otro 67% no lo tiene implementado.

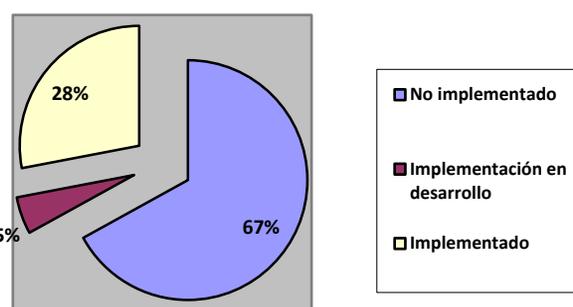


Gráfico 11 En Jesús María el 28% de las empresas tiene implementado las capacitaciones para mejorar el clima laboral y un 5% lo tiene en fase de desarrollo

Gestión de procesos

En Jesús María el 17% de las empresas tienen una implementación para definir documentos y fijar responsabilidades sobre los procesos que integran la cadena de valor, el 83% de ellas no lo tiene implementado.

Además, el 11% de las empresas tiene una implementación para que mantenga un sistema de indicadores y métricas de proceso con sus correspondientes referencias competitivas, el 6% tiene la implementación en desarrollo, mientras que el otro 83% de ellas no lo tiene implementado.

El 28% de las empresas tienen una implementación que considera los requisitos de los clientes y del mercado en el diseño de sus procesos, el 5% de ellas lo mantiene en desarrollo y el otro 67% no lo tiene implementado.

Un 22% de las empresas mantiene una implementación que establece estándares e indicadores de la calidad de sus procesos, el 28% de ellas lo tiene en desarrollo, y el otro 50% no lo tiene implementado. Y el 11% de las empresas tiene una implementación que desarrolla a sus proveedores establecidos monitoreando los indicadores de la calidad para procesos específicos, el 11% lo tiene en desarrollo, y el otro 78% no lo tiene implementado.

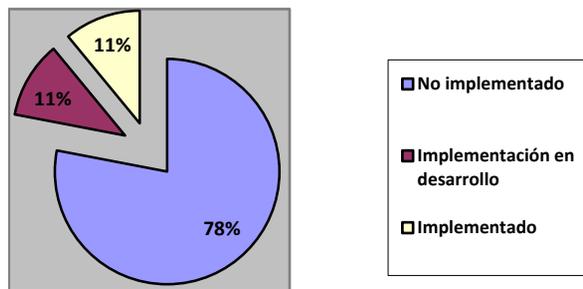


Gráfico 12 En Jesús María el 78% de las empresas no tiene implementado el monitoreo de los indicadores de calidad por parte de sus proveedores mientras que un 11% se encuentra en la fase de implementación

Conclusiones

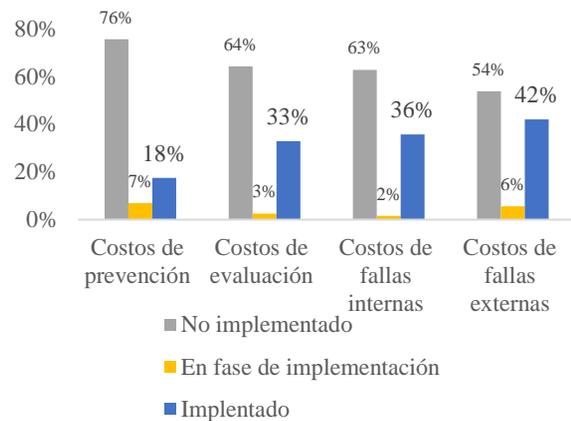
En el liderazgo existe área de oportunidad para el desarrollo del Liderazgo, la implementación de políticas de conservación para el medio ambiente, difusión del conocimiento de responsabilidades y acciones de los miembros, así como de un plan de certificación para ISO 14000.

En el área de enfoque en mercados y clientes existe un área de oportunidad, para definir los mercados donde se encuentran las empresas e identificar los segmentos a los que pertenecen los clientes de importancia de dichas empresas, así como la detección de las necesidades de las mismas ya que estos solo representan un proceso de implementación por debajo del 25% por lo que es necesario consolidar sectores y consolidar clientes, ya que el no identificar necesidades y estrategias puede debilitar la participación de las empresas.

Sobre el rubro de gestión de las personas, las empresas deben cuidar desarrollar la selección de su personal, clarificar la identificación y seguimientos de metas de trabajo, crear métodos de reconocimiento y recompensa por objetivos.

Desarrollar y consolidar sus departamentos de seguridad e higiene, así como la certificación de OHSAS18001, con el fin de preservar así como desarrollar el capital humano, que es la base de un sistema de calidad, lo que permitirá ser más competitivos en el mercado y poder diversificar con mayor facilidad sus operaciones. Estos son los resultados globales de la implementación de costos de calidad.

Costos de Calidad en Jesús María



En base a lo anterior se puede concluir que los costos de prevención, es importante el consolidar el control del proceso, impulsar inspección por muestreo para la toma de decisiones, documentar procedimientos, implementar las áreas de desarrollo del producto y metrología, ya que eso permitirá afrontar sobre todo auditorías de internas y externas y hará más atractiva su posición ante sus clientes presentes y potenciales, ya que una empresa que muestra un SGC documentado y en marcha puede competir en una gama más amplia de mercados.

En relación a los costos de evaluación es necesario que para la reducción de estos costos es necesario aumentar el involucramiento de los proveedores en el sistema de gestión de la calidad, así como en el control de los equipos de medición tanto de proveedores como de las empresas, para lo cual se sugiere el desarrollo de proveedores, la implementación de procedimientos de auditorías internas y externas (proveedores) ya que en este punto presentan menos del 35% de desarrollo, lo que disminuirá costos de garantía con los clientes y hará más confiables y ligeros los procesos de evaluación.

En relación a los costos de falla interna existen áreas de oportunidad a desarrollar en control de desperdicio y administración de re-trabajos ya que menos del 20% de las empresas lo tienen controlado, lo que genera costos finales más altos, así como una falta de control de sus procesos, lo que a corto y mediano plazo será menos atractivo para sus clientes, además de que estos costos impiden mejorar propuestas competitivas para sus clientes.

En el punto de costos de fallas externas es necesario, atender en este punto, calidad en el clima laboral, la atención a requerimientos del cliente y el desarrollo de un control de quejas y garantías a clientes, ya que esto afecta el servicio y puede entorpecer las relaciones tanto de clientes internos y externos, lo que genera incertidumbre a los clientes y que sea cada vez menos competitivas las empresas.

Sobre gestión de los procesos es vital desarrollar Procedimientos y documentación de los procesos y crear sistemas de indicadores y medición de procesos así como procedimientos para desarrollo de proveedores, para fortalecer el SGC ya que es una manera de mostrar tanto consolidación como control de los procesos y de que efectivamente se puede tener productos y servicios confiables para los clientes.

Recomendaciones

Es necesario que estas empresas inviertan en costos de prevención y evaluación con el fin de disminuir los costos de fallas internas y externas. Pues debido a esto como se pudo observar los porcentajes de costos de fallas internas están en un 36% de aplicación y los costos de fallas internas están en un 42%.

Si bien se incrementan los re-trabajos y no conformidades detectadas en planta (costos de fallas internas) y también las garantías que tienen que dar por producto defectuoso (costos de fallas externas) ambos casos disminuirán si las empresas invirtieran en un sistema de calidad confiable basado en el uso de herramientas que van de la aplicación de 7 herramientas básicas de calidad, uso de formatos para verificar la calidad de sus insumos y también la calidad de la producción final.

Documentar procedimientos lo llevaría a tener procesos más estandarizados y contar con un manual de calidad les daría la pauta para contar con la conformidad de los elementos necesarios para garantizar la calidad y el cumplimiento de especificaciones.

Agradecimientos

Se agradece la colaboración de los alumnos María Isabel Ramirez Morales y José Emmanuel Macías Colis, así como la de las autoridades de la UTNA que nos apoyaron para poder realizar esta investigación.

Referencias

- Aburto Jiménez, Manuel.(1997). Administración por calidad México: CECSA.
- Ads Quality. (2002) Enciclopedia de la Calidad. España.
- Blanco Llano, Francisco Javier.(2010). Diseño de procesos claves para el mejoramiento de la calidad.La Habana : Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. CUJAE.
- Del Río, González. (1998). Costos 1. México: ECAFSA,
- Del Río, González.(1999). Costos 3 . México: ECAFSA.
- Cantú Delgado, Humberto. (2011). Desarrollo de una cultura de calidad México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.
- Crosby, Philip B.(1987). La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse México: CECSA,
- Crosby, Philip B. (2000). Calidad sin lágrimas. México: Continental.
- Deming, W. Edwards. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Don R. Hansen. Maryanne M. Mowen. (2003).Administración de costos, contabilidad y control. México D.F., Thomson.
- Evans, Jame. Lindsay, William. (2005) Administración y control de la calidad. México: Thomson.

Gutiérrez Pulido, Humberto. (2010).Calidad Total y Productividad México, D.F.: McGraw-Hill Education.

Gutiérrez Pulido, Humberto. (2013) Control estadístico de la calidad y seis sigma México, D.F.: McGraw-Hill Education.

Harrington, H. J. (1998) Mejoramiento de los procesos de la empresa. Colombia:. McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la investigación México, D.F.: McGraw-Hill, 2010.

INEGI. (2016). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (2008). Sistemas de gestión de la calidad- requisitos (ISO 9001:2008) México: IMNC.

Ripoll, V., & Balada, T. (2005). Información de costes para la toma de decisiones empresariales. España: Rotapapel.

Valdes. (2009). La sexta generación de los procesos de calidad. Buenos Aires (Argentina) : El Cid Editor.

Cultura Organizacional en empresas hoteleras: Caso Bahías de Huatulco**Organizational Culture in hotel companies: Bahías de Huatulco Case**

ESQUIVEL-RÍOS, Rocío*†, LÓPEZ-MARTÍNEZ, María Teresa y LÓPEZ-HERNÁNDEZ, Sonia

*Universidad de Tecnológica de San Miguel de Allende, Unidad Comonfort*ID 1^{er} Autor: Rocío, Esquivel-Ríos / ORC ID: 0000-0003-4000-2732, Researcher ID Thomson: B-8710-2018, CVU CONACYT ID: 473897ID 1^{er} Coautor: María Teresa, López-MartínezID 2^{do} Coautor: Sonia, López-Hernández

Recibido 15 Abril, 2018; Aceptado 30 Junio, 2018

Resumen

Esta investigación desarrollará conceptos fundamentales como son la cultura organizacional y los elementos que en esta convergen poniendo énfasis en el comportamiento humano y la comunicación organizacional. El objetivo del problema radica en identificar la cultura organizacional de los hoteles de 5 estrellas en Bahías de Huatulco dando pie a futuras investigaciones que puedan contrastar la percepción de la sociedad en términos del modo en que la parte interna de las organizaciones se conforma y la identidad que desean generar ante los ojos de la sociedad, en términos de los beneficios/perjuicios que su operación aporta. Este documento muestra de forma crítica los resultados obtenidos generando con ello una discusión académica con la intención de reflexionar sobre la relevancia de cultura organizacional, no solo para las empresas turísticas, sino en términos del macroambiente, para la sociedad en general.

Cultura Organizacional, Comunicación, Comportamiento Humano

Abstract

This research will develop fundamental concepts such as the organizational culture and the elements that converge in this, emphasizing human behavior and organizational communication. The approach of the problem lies in identifying the organizational culture of the 5-star hotels in Bahías de Huatulco giving rise to future research that can contrast the perception of the society in terms of the way in which the internal part of the organizations is conformed and the identity that they wish to generate before the eyes of society, in terms of the benefits / damages that their operation brings. This document shows in a critical way the results obtained generating an academic discussion with the intention of reflecting on the relevance of organizational culture, not only for tourism companies, but in terms of the macro environment, for society in general.

Organizational Culture, Communication, Human Behavior

Citación: ESQUIVEL-RÍOS, Rocío, LÓPEZ-MARTÍNEZ, María Teresa y LÓPEZ-HERNÁNDEZ, Sonia. Cultura Organizacional en empresas hoteleras: Caso Bahías de Huatulco. Revista de Desarrollo Económico. 2018, 5-15: 22-30.

*Correspondencia al Autor (correo electrónico: chioesquivel@hotmail.com)

†Investigador contribuyendo como primer Autor.

Marco metodológico

Esta investigación se llevó a cabo bajo la determinación de una muestra probabilística. La cual corresponde a un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006) considerando que del total de la población de cada hotel que es objeto de estudio se determinó la muestra a partir de la fórmula de universo finito, teniendo la posibilidad de encuestar a cualquiera de los colaboradores, sin buscar características específicas. Recordando que la fórmula de universo finito es

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde:

- N= Total de la población
- Z_α= 1.96 al cuadrado (Para este caso la seguridad es del 95%)
- p= proporción esperada (En esta investigación corresponde al 5%=0.05)
- q= 1-p (En este caso 1-0.05=0.95)
- d= precisión (5%)

Asimismo, esta investigación es considerada transaccional correlacional causal. Según Hernández et al. (2006), estas investigaciones describen relaciones entre dos o más categorías, en un momento determinado. Bajo la definición anterior esta investigación estudia las relaciones existentes entre los elementos de la cultura organizacional y las plataformas desarrolladas por la teoría de Trompenaars en determinado momento y lugar. Las variables a correlacionar se muestran en la siguiente tabla.



Tabla 1 correlación de variables
Fuente: Elaboración Propia

Habiendo identificado las variables de la investigación y el diseño de la misma, se describe el desarrollo que llevará a cabo la investigación. En primer término se realiza una investigación bibliográfica que da origen al marco conceptual, identificando los términos, teorías y definiciones que sustentan esta investigación.

En segundo lugar se procede al desarrollo del instrumento de medición para el trabajo de campo, el cual consiste en visitar a cada uno de los hoteles y aplicar las encuestas a los colaboradores. Terminando con el análisis de la información obtenida durante el acercamiento con las empresas. Estos datos se procesaron a través de un paquete estadístico que muestra el comportamiento de la muestra y la correlación de las variables.

Marco Teórico

Cultura Organizacional

El primer término que es necesario definir, es el de Cultura Organizacional. Este término se comenzó a desarrollar desde la década de los 80's, llegando a la actualidad sin tener una definición universal, debido a los constantes cambios que el propio entorno marca sobre las empresas.

Siendo este un fenómeno social hace aún más complejo su estudio y su definición, tan es así que alguna vez cuando se le preguntó a un alto ejecutivo de reconocida empresa que definiera con sus propias palabras lo que era la cultura organizacional mencionó: *“No la puedo definir, pero la reconozco cuando la veo”*. Con ello se puede entender el grado de complejidad que se tiene al momento de adentrarse en el estudio de ella.

Para entender mejor este fenómeno social, se tiene la definición hecha por Robbins y Judge (2017) quienes afirman se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Para ellos la cultura organizacional se conforma de siete elementos clave:

- Innovación y toma de riesgos
- Atención a los detalles
- Orientación a los resultados
- Orientación a la gente
- Orientación a los equipos

- Dinamismo
- Estabilidad

Una de las definiciones más aceptadas es la hecha por Shein, (1992). La cultura organizacional es un conjunto de nociones básicas inventadas, descubiertas, desarrolladas y compartidas por un grupo para enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna y funciona suficientemente bien para considerarlo válido.

Una definición más menciona que es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas. Es compartida por todos los miembros de la organización y los nuevos integrantes deben aprenderla y aceptarla con el fin de ser admitidos en el servicio de la organización. Jacques (1991).

Una definición más actual la hace Chiavenato (2017). Es un conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de una organización. La cultura refuerza la mentalidad predominante.

Con las definiciones anteriores se puede entender que la cultura organizacional es la interacción social que se da dentro de una organización, en donde se relacionan los patrones de conducta, mitos, leyendas, tradiciones, ideas, conocimientos, expectativas, actitudes, creencias y experiencias de cada uno de los trabajadores.

Teniendo ese conjunto de características dentro de la organización, al mezclar todas ellas se genera la proyección hacia afuera de una imagen propia a la cual se le conoce propiamente como cultura.

A partir de la investigación realizada por Hofstede la cual trata de identificar la cultura organizacional de las empresas con base en una clasificación de cinco plataformas conceptuales, considerando con ellas no solo la identidad de cada una de las empresas que fueran estudiadas, sino de las propias sociedades a las que pertenece, traspolando estos resultados de niveles micro a macro, se convierte en un parteaguas para nuevas investigaciones y teorías del estudio de la cultura organizacional, una de ellas es la que a continuación se describe.

Cultura organizacional según Trompenaars

F. Trompenaars realizó una investigación similar a la descrita anteriormente, realizada por Hofstede. En donde evaluó la cultura de 28 países a través de sus organizaciones. Este estudio se basó en la idea de que existen diferencias culturales dentro de las organizaciones, las cuales pueden lograr una mejor gestión empresarial, basándose en la reconciliación de las diversas culturas al hacer negocios. Como lo menciona Troost (2009) de esta forma las culturas producen una situación óptima para todos.

Al igual que Hofstede, Trompenaars diseño plataformas, tratando de englobar en ellas, todas las características relacionadas con la cultura empresarial. Cada una de estas plataformas se desarrolla a continuación.

Universalidad contra particularidad

Por un lado el universalismo toma como base las reglas, sistemas legales y contratos, tomando en consideración que estos se deben aplicar en todo momento sin modificación alguna.

Mientras que la particularidad está construida sobre la importancia de los sistemas, las relaciones interpersonales, la confianza entre los grupos tanto formales como informales, así como los amigos y la familia. Por ello, las organizaciones que ejercen el particularismo, trabajan bajo la premisa de que las situaciones y las circunstancias, serán las que determinen las formas de aplicar las ideas y las practicas.

Individualismo contra colectivismo

En el caso de esta plataforma, tiene grandes similitudes con la plataforma del mismo nombre creada por Hofstede. Para el caso del colectivismo, se habla de organizaciones que toman decisiones de forma grupal, velan por los intereses del grupo y los equipos de trabajo son autónomos. Mientras que las organizaciones individualistas tienen integrantes que atienden sus intereses personales.

En estas organizaciones se toman decisiones de forma personal, el trabajo se vuelve individual y por lo tanto las decisiones se toman de forma unipersonal.

Es importante resaltar que a diferencia de Hofstede, Trompenaars no atiende el origen de los integrantes de las organizaciones.

Relaciones específicas contra relaciones difusas

En el caso de las sociedades específicas, se habla de individuos suficientemente maduros y responsables capaces de separar las relaciones laborales de las personales. Las personas son directas, extrovertidas, corren riesgos y son abiertas. Prefieren espacios privados para compartir con amigos cercanos y no ventilar su vida privada.

Por el contrario, las relaciones difusas son indirectas, no saben diferenciar la vida privada con la laboral, son introvertidos, no saben correr riesgos y son personas cerradas. Estas sociedades no suelen tener espacios privados pues suelen ventilar sus vidas sin inconveniente alguno.

Neutralidad contra afectividad

Esta plataforma está relacionada en cierta medida con la colectividad-individualismo de Hofstede ya que se refiere a las relaciones de los integrantes de las organizaciones con los amigos cercanos y los miembros de la familia a la que pertenecen. Por un lado, las sociedades neutrales se caracterizan por ser frías, reservadas y no suelen expresar sus ideas y emociones.

En contraparte, la afectividad se expresa fácilmente con un lenguaje corporal abierto y sin límites para expresar sus emociones, suelen ser más estrechas sus relaciones tanto con sus compañeros de trabajo como con la familia y amigos.

Realización personal contra atribución

La última plataforma evalúa la legitimación del poder y el estatus. Para las sociedades con realización personal los logros se obtienen por esfuerzos y competencias propias. Caso contrario se da en las sociedades con atribución, en donde el poder y el estatus se otorgan a partir de la edad, la clase social, el sexo, la escolaridad y las relaciones sociales.

Además de todo lo anterior, existen otros elementos que contribuyen a la construcción de la cultura, para el caso de esta investigación, únicamente se tomaran como elementos integradores de la cultura organizacional el comportamiento organizacional, que engloba los valores y las presunciones básicas establecidas por Schein y por otro lado la comunicación organizacional que se relaciona con los artefactos y creaciones. Ambos elementos se desarrollan en el siguiente apartado. Habiendo diseñado el marco teórico, se procede a la delimitación geográfica espacial de la investigación.

Contexto de Estudio

El desarrollo del Centro Integralmente Planeado Bahías de Huatulco está creado a partir de un plan maestro, el cual divide la construcción del destino en tres etapas, cada una de ellas con sus propias características de crecimiento, como lo muestra la siguiente tabla:

Etapa	Desarrollo
1ª Etapa (1984-1994)	Se realizó la urbanización de tres bahías, conectándolas entre sí (Santa Cruz, Chahue y Tangolunda), construyendo uno de los principales bulevares del destino y se creó el aeropuerto internacional.
2ª Etapa (1994)	Se ordenó el territorio, principalmente la ubicación de los hoteles, alejándolos del centro de la ciudad de acuerdo a su categoría, es decir aquellos de mayor categoría estarían más alejados, tratando con ello evitar aglomeraciones.
3ª Etapa (2001)	Se construyó el muelle para los cruceros en la Bahía de Santa Cruz.

Tabla 2 Desarrollo del CIP Huatulco

Fuente: Elaboración Propia basada en Salazar y Ramírez (2003)

En términos generales, el destino nace con la expropiación de este territorio por parte del gobierno federal, teniendo como finalidad impulsar el desarrollo regional económico, así como elevar la calidad de vida de la población de una de las entidades más pobres del país y más ricas en recursos naturales. González et al. (1997) (citados en el Programa de Manejo Parque Nacional Huatulco, CONANP, 2003). Un fuerte impulso a este desarrollo se obtuvo de la mano de obra de los migrantes internos que llegaron a trabajar, tanto en los servicios turísticos como en la construcción y los demás oficios demandados en ese momento.

Habiendo descrito brevemente la creación del CIP, es necesario conocer la ubicación geográfica del mismo para entender un poco más la riqueza de la región y la importancia de sus atractivos. Se localiza en el estado de Oaxaca, en el distrito de Pochutla, en el municipio de Santa María Huatulco, en el extremo suroeste del Golfo de Tehuantepec. Se ubica entre los 15.70° y 15.78° de latitud Norte y los 96.06° y 96.20° longitud Oeste. Cubre una extensión aproximadamente de 20 km. de litoral. Por carretera se encuentra aproximadamente a 290 km. de la ciudad de Oaxaca y a 750 km. del Distrito Federal, también se tiene acceso al destino por vía aérea y marítima (FONATUR, 2006). El siguiente mapa muestra la delimitación del destino.

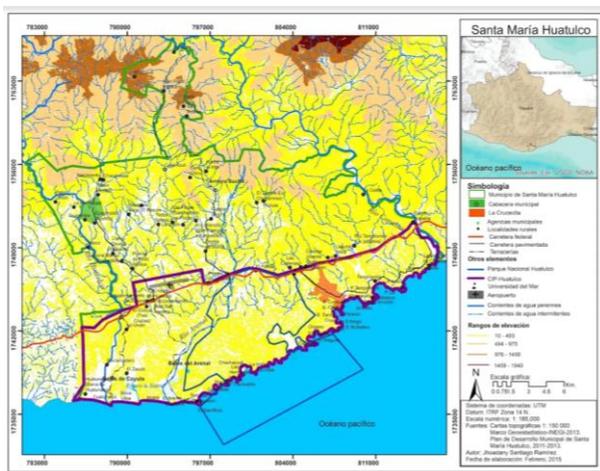


Figura 1 Delimitación geográfica
Fuente: Extraído de Santiago, J. (2015)

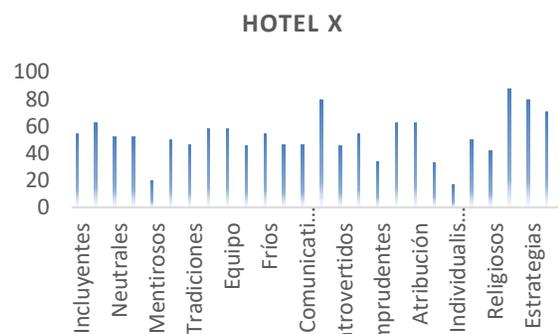
Este territorio tiene una extensión de 21,000 hectáreas destinadas exclusivamente para actividades turística, entre las que se encuentran turismo de sol y playa, turismo de aventura, etnoturismo, turismo cultural, entre otras. El espacio geográfico anterior sirve como marco para las actividades turísticas, en donde se establecen los hoteles que forman parte esencial de esta investigación y de los cuales se muestran los resultados obtenidos.

Resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos a partir del trabajo de campo realizado en los hoteles del destino, conservando el anonimato de cada uno de ellos. Los resultados se muestran a partir de gráficas y la interpretación de los datos.

Cultura Organizacional

Se tienen 26 variables que corresponden a las plataformas desarrolladas para conocer la cultura Organizacional, recordando que cada una de ellas evalúa características específicas, por ende se realizaron preguntas determinadas que atendían en lo general a cada plataforma mientras que en lo particular a las características organizacionales, comenzando con el hotel X, se tienen los siguientes resultados



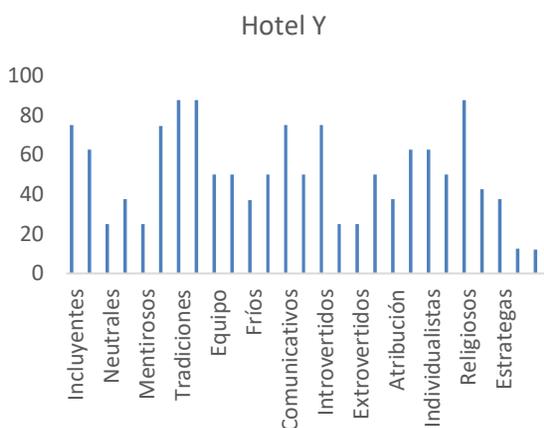
Gráfica 1 Resultados Cultura Organizacional Hotel X
Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de la encuesta 09/05/2018

La gráfica muestra los porcentajes más altos en las categorías de planeación, estrategias, cautelosos, improvisación e igualdad. Lo anterior indica que para esta empresa hotelera la planeación es importante haciendo referencia a que están viendo hacia el futuro. Planear (Robbins, S.& Judge, T, 2017) es la concepción de las metas de la organización así como las estrategias. Esto se reafirma con los porcentajes altos obtenidos en la categoría de estrategias, que también corresponde al tiempo secuencial, establecimiento de tiempos para la realización de actividades. La puntualidad y los horarios son prioritarios dentro de estas organizaciones.

Una contradicción se tiene con índices altos en la categoría de improvisación. Esto va en contra de la planeación. En ese sentido según la percepción de los colaboradores, tienen relación con los problemas y actividades que salen de lo planeado, es decir aquellas extraordinarias. En esos casos particulares, los tomadores de decisiones saben improvisar para corregir los errores. Esto con respecto al trabajo en equipo (Robbins, S. & Judge, T, 2017) la aptitud en la toma de decisiones y la resolución de problemas es gracias a que éstos logran identificarse, se evalúan las alternativas y se realizan elecciones competentes.

La particularidad de cautela, corresponde a personas de características específicas, entendiendo esto como organizaciones que tienden a elegir sus amistades y compartir muy poco o nada su vida privada, por lo que se consideran cautelosos. Esto en relación a la percepción de las personas (Robbins, S. & Judge, T, 2017) existe una *percepción selectiva*, la cual se basa en los intereses, antecedentes, experiencia y actitudes propios.

Por último se tiene la característica de igualitarios, que identifica a las sociedades universales, las cuales son incluyentes pues, involucran a todos los colaboradores en las actividades de la empresa y al mismo tiempo tienen un trato sin discriminación con los colaboradores. Adams J.S (en Chiavenato (2017), señala desde la teoría de la equidad que si se percibe que las relaciones son iguales, entonces sí hay una correspondencia. En resumen, la empresa X es sincrónica, universal y específica. Los datos anteriores difieren de la empresa Y quienes tienen los siguientes resultados.



Gráfica 2 Resultados Cultura Organizacional Hotel Y
Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de la encuesta 09/05/2018

Se observan mayores porcentajes en las categorías, religiosos, tradicionales, individuales, incluyentes y comunicativos.

Los colaboradores de la empresa Y perciben a una organización religiosa¹, lo cual indica ser una característica externa, con ello se entiende que parte de sus logros o sucesos los explican a través de los designios de un ser supremo. La siguiente característica corresponde a la conservación de las tradiciones, que refleja el colectivismo. Si bien es cierto el papel de la comunicación que los trabajadores logran desde su ámbito personal se ve reflejado también en su quehacer dentro de la empresa.

La comunicación es interrelación y a través de este tipo de comunicación interpersonal que logran unos con otros transfieren formas de pensamiento, que se decodifica en sus comportamientos. A su vez se desarrolla con el sistema cognitivo Chiavenato (2017), puesto que incluye sus valores personales, experiencias psicológicas, personalidad, su estructura física y biológica y el entorno social al que pertenecen. Parte de la importancia de las tradiciones radica en que el colectivo local pretende preservar las tradiciones y cultura de su región.

Al mismo tiempo resalta la característica de individualidad, que menciona es parte de una sociedad que toma decisiones de forma unilateral y adaptable a las características del medio ambiente como lo es la tecnología. Este punto es sustancial en la transformación de las organizaciones a los nuevos procesos y cambios en relación a la tecnología de la información: “Los descubrimientos en la tecnología de la información han generado organizaciones más esbeltas, operaciones más flexibles (...) colaboración entre los empleados, lugares de trabajo más flexibles y han mejorado los procesos y sistemas administrativos” (Griffin & Gregory, 2010).

Desde el punto de vista de la inclusión es un aspecto característico. Esto hace referencia a involucrar a los colaboradores en las actividades sin hacer excepciones o distinciones por ninguna causa². Este fenómeno puede favorecer el aspecto del *empowerment* y la administración participativa (Griffin & Gregory, 2010).

¹Existen numerosos ejemplos en cuanto al comportamiento que se presenta en diversas organizaciones en las que el aspecto religioso puede llegar a predominar en las formas de comportamiento. Casos en empresas en EU donde el respeto a la religión que se profesa debe imperar. Si bien es cierto, un ejemplo que ha permeado el ámbito de las relaciones sociales no solo en Norteamérica sino en otras partes del mundo es que desde el hecho terrorista acontecido en 2011 desencadenó la

percepción del mundo Islam en hechos negativos de quienes profesan dicha religión. Ver en Robbins, S. y Judge, T. (2017).

² En este sentido cabría revisar el modelo Vroom-Yetton-Jago (Griffin & Gregory, 2010) en el cual se plantea los diferentes estilos de decisión que el líder debe de elegir de acuerdo a los diferentes niveles de participación de los trabajadores, según situaciones determinadas y que tienen que ver con decidir, delegar, consultar individualmente, consultar en grupo y facilitar.

Esto corresponde a que la participación es un aspecto vital puesto que puede favorecer en la motivación porque se involucran actividades desempeñadas que otorgan satisfacciones personales Chiavenato (2017).

Suelen ser comunicativos, que atiende a la plataforma de afectividad, es decir existen relaciones estrechas entre ellos. En este punto cabe destacar que el afecto se vincula intrínsecamente con las emociones y los estados de ánimo. (Robbins, S. & Judge, T, 2017) De ahí que habría que identificar de qué manera lo que plantea Hofstede (1984) acerca del *Individualismo-colectivismo* en la cultura de la organización del hotel Y puede versar más hacia el bien común, vista como un organización sólida hacia los esfuerzos de una colectividad. Con lo anterior, se tiene una empresa externa colectiva y universal. Por último la tercera empresa obtuvo los siguientes resultados.

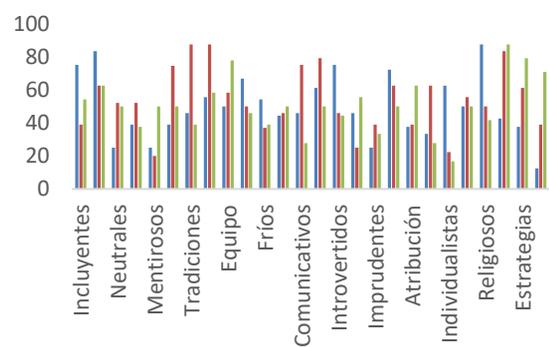


Gráfica 3 Resultados Cultura Organizacional Hotel Z
Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de la encuesta 09/05/2018

Los cinco elementos característicos de esta empresa son la igualdad, el trabajo en equipo, la planeación, la obtención de logros y la racionalidad. El ser igualitarios corresponde a una empresa o sociedad universal que involucra a los colaboradores sin hacer distinciones entre ellos. El aspecto del *empowerment* (Griffin & Gregory, 2010) como “el proceso de permitir a los trabajadores establecer sus metas, tomar sus decisiones y solucionar sus problemas dentro de su esfera de responsabilidad y autoridad”. Este factor favorece y consolida una cultura organizacional y por ende la comunicación la que tiende a afianzarse en una comunicación eficiente y eficaz (Chiavenato, 2017). Mientras que el trabajo en equipo hace referencia a tener una empresa comunitaria, que tiene una organización a través de grupos de trabajo.

Hay que señalar que estos últimos se interrelacionan para compartir información y tomar decisiones (de nuevo se hace alusión al *empowerment*) que favorecen a cada uno de los miembros a desempeñarse en su área de responsabilidad (Robbins, S. & Judge, T, 2017) y esto conjugado con el trabajo en equipo que alcanza objetivos en común (Chiavenato, 2017). Los colaboradores y sobre todo los tomadores de decisiones planean sus actividades, ello indica que son personas que atienden al tiempo sincrónico, el seguimiento de horarios, fechas y cronogramas es importante.

Esto se afianza de igual manera en lo que plantea sobre la cultura organizacional y la parte estructural del comportamiento de la misma (Andrade, 2002). Los éxitos son obtenidos a partir de sus logros (Griffin & Gregory, 2010) definidos como deseos de cumplir una tarea o meta de forma más eficaz (...) y esto también tiene que ver con la motivación (Robbins, S. & Judge, T, 2017) que afianza la cultura de la organización. En ese sentido al no ser atributos por amistades o cortesías, consolida los valores de las organizaciones que guían a la organización y en ese sentido se consideran racionales, las relaciones que se dan entre los colaboradores son cordiales pero no estrechas. Con la anterior se atiende a una empresa universal, comunitaria, sincrónica, con logros y neutral. Los resultados anteriores de forma comparativa se observan de la siguiente manera.



Gráfica 4 Resultados comparativos
Fuente: Elaboración Propia con base en los resultados de la encuesta 09/05/2018

De esta gráfica resaltan las características de empresas que planean, son estrategas, los éxitos son obtenidos por sus logros y no atribuciones, cautelosos, racionales, bajo trabajo en equipo, igualitarios e incluyentes.

Con ello se puede inferir que se tiene una cultura organizacional en hoteles de cinco estrellas del CIP Bahías de Huatulco sincrónica, apegada a logros, neutral comunitaria y universal.

Discusión

Una de las críticas favorables que recibe la teoría de Trompenaars (1998), radica en el entendido que la comunicación inclusive entre personas de la misma sociedad, se presta a malos entendidos. Hablando de personas que se relacionan provenientes de países, sociedades y/o culturas diferentes esta comunicación sufrirá de muchas más desviaciones.

En ese sentido el autor Maldonado (2006) afirma que la teoría de Trompenaars (1998) ayuda en la resolución de conflictos interculturales, derribando algunas de las barreras de comunicación. Dentro de este aporte se menciona el caso de los turistas, que antes de realizar un viaje estudian aunque sea de forma superficial sobre la sociedad, la cultura y las costumbres que visitarán. Toda esta información aporta al turista la posibilidad de hacer más fácil el entendimiento entre él y la sociedad receptora. Sin embargo no siempre son aceptadas las conductas diferentes y en algunas ocasiones se niegan a entender ciertos comportamientos.

Ante estas situaciones, Trompenaars (1998) menciona que aun con toda la información que se obtenga de otra cultura, seguirá siendo insuficiente en la medida en que cada cultura es amplia y compleja y no se puede cuantificar, solo identificar en ella ciertas variables superficiales, para ello su teoría y plataformas ayudan considerablemente.

Por otro lado, Medina (2003) y De Mooij (2004) mencionan que en la realidad las condiciones identificadas bajo las plataformas de esta u otras teorías, pueden variar porque intervienen una serie de factores que pueden omitirse en las tipologías establecidas.

Lo anterior podría considerarse como una de las visiones negativas hacia esta teoría, en donde a pesar de las plataformas desarrolladas no se alcanza a identificar al ciento por ciento la realidad de las empresas con respecto a la cultura organizacional.

Por otro lado Tayeb (2001) menciona que la identificación de las respuestas obtenidas en una investigación, en el marco de esta teoría, a partir de la clasificación de características en tipologías o dimensiones, favorecen en la identificación de diferencias y/o semejanzas que existen entre las sociedades al momento de abordar problemas y plantear soluciones concretas.

La afirmación anterior forma parte de los aspectos poco favorables de la teoría, ya que según Tayeb (2001) los resultados obtenidos distancian de la realidad. Incliniéndose a esta afirmación esta investigación trata de disminuir esta desviación de la realidad realizando correlaciones directas entre las variables estudiadas. De esta forma se pretende identificar más claramente el comportamiento de los colaboradores lo cual conlleva a la identificación de la cultura organizacional.

Conclusiones

Después de haber realizado el estudio de la cultura organizacional se han identificado ciertas características en términos generales y particulares que se reflejan en la construcción de una cultura identitaria del desarrollo turístico. Desde la creación del CIP hasta la actualidad cada vez se involucran más elementos que impactan directamente en la cultura organizacional de las empresas turísticas, empezando por el cambio de estilo de vida, (de pescadores a prestadores de servicios), la migración interna y otros fenómenos sociales. Los resultados que se presentaron en esta investigación son solo algunas de las características que hoy en día convergen en una comunidad diversa, teniendo un choque entre cultura locales y migrantes y resaltando la importancia de la comunicación para la construcción de una nueva cultura organizacional que en ningún momento ha sido estática, por lo contrario, todos los días presenta cambios

Referencias

- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. España: Editorial Ariel.
- Andrade, H. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- De Mooij, M. (1998). *Global marketing and Advertising. Understanding Cultural Paradoxes*. U.K. Sage Publications, Inc.
- Fang, T. (2003). A Critique of Hofstede's fifth national culture dimensión. *SAGE journals*. 3(1), 347-368.
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR). Página web [www.fonatur.gob.mx]. Consultado el 10 de Abril de 2017
- Griffin, R., & Gregory, M. (2010). *Comportamiento organizacional. Gestión de personas y organizaciones*. México: Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences. International Differences in work-related values*. Estados Unidos: SAGE
- Jacques, E. (1991). *The Changing culture of a factory*. Londres: Tavistock.
- Maldonado, K. (2006). Aproximación a un marco conceptual teórico sobre la interculturalidad de los negocios internacionales. *Documentos de Investigación*. 33(1), 5-37
- Medina, M. (2003). *Los equipos multiculturales en la empresa multinacional: un modelo explicativo de sus resultados*. (Tesis Doctoral). Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Pinillos y Reyes (2006). La influencia de la cultura individualista-colectivista en la creación de empresas. *Universidad de Rioja*. 1(3), 651-666.
- Quiroz, T. y Valtierra D. (2010). Dimensiones culturales en la empresa estatal de autoservicio, sucursal Delicias, Chihuahua. *Quinta época*. 14(27), 375-386.
- Robbins S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. 12(22), 67-92.
- Salazar, C. y Ramírez, J. (2003). Open regionalism: a great vision of the Mexican Pacific. Colima, Col., México: Foro Académico del Pacífico Mexicano.
- Shein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. Estados Unidos: Josey-Bass.
- Santiago, J. (2015). *Transformación del Espacio Comunal de Bajos de Coyula y el Arenal del núcleo agrario de Santa María Huatulco a partir de la implantación del Centro Integralmente Planeado Bahías de Huatulco, 1984-2014*. (Tesis de licenciatura). Universidad del Mar, campus Huatulco.
- Tayeb, M. (2001). Organizations and national culture: Methodology considered. *Organization Studies*. 15 (1), 429-446
- Thevenet, M. (2008). *Auditoria de la cultura empresarial*. España: Díaz de Santos.
- Trompenaars, A. (1998). *Riding the Waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. New York: McGraw Hill.
- Troost, J. (2009). *Cultura organizacional y cultura nacional: una comparación entre Holanda y España*. (Tesis de maestría). Universidad de Utrecht.
- Vásquez, M. (2009). *La cultura organizacional presente en DAYCO TELECOM, C.A.: una estrategia para el fortalecimiento del estilo DAYCOHOST a través de su liderazgo gerencial*. (Tesis de Maestría). Universidad católica Andrés Bello.

Factores que se presentan como limitantes en la constitución de consorcios de exportación: Un estudio de caso para el sector agrícola

Factors that are presented as limiting in the constitution of export consortia: A case study for the agricultural sector

GARCIA-MARTINEZ, Reydezel^{2†*}, MARTÍNEZ-JIMÉNEZ, Osvaldo², CONDE-FERNÁNDEZ, Roma Pamela¹ y ORTA-RUELAS, Karla²

¹Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, C. José de Jesús Macías Delgado, Núm. 18100, 32000 Cd Juárez, Chihuahua

²Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez, Av. Universidad Tecnológica 3051, Col. Médanos, 32695 Cd Juárez, Chihuahua

ID 1^{er} Autor: Reydezel, Garcia-Martinez / ORC ID: 0000-0002-9411-0926, Researcher ID Thomson: S-6727-2018, CVU CONACYT ID: 775114

ID 1^{er} Coautor: Osvaldo, Martínez-Jiménez / ORC ID: 0000-0002-5856-6002, Researcher ID Thomson: S-7856-2018, CVU CONACYT ID: 478278

ID 2^{do} Coautor: Roma Pamela, Conde-Fernández / ORC ID: 0000-0002-9161-1522, Researcher ID Thomson: S-7001-2018, CVU CONACYT ID: 947212

ID 3^{er} Coautor: Karla, Orta-Ruelas / ORC ID: 0000-0003-0070-2179, Researcher ID Thomson: S-7866-2018, CVU CONACYT ID: 947463

Recibido 15 Abril, 2018; Aceptado 30 Junio, 2018

Resumen

Se identifica una problemática relacionada con la sobreproducción y la ausencia de diversificación de mercados del sector agrícola. Los consorcios de exportación permiten a través de la asociación de pequeños y medianos productores, penetrar en mercados internacionales, transfiriendo la competencia local a un marco internacional. Anteriormente se han generado propuestas de asociatividad de las Pymes productoras del Ejido de Samalayuca, sin embargo, dadas las características específicas de las zonas agrícolas, no ha sido posible concretar acuerdo alguno, en consecuencia, el principal objetivo de esta investigación consiste en establecer los factores que se han presentado como una limitante. La metodología se direcciona en el enfoque cualitativo, empleando el diseño o marco interpretativo de la teoría fundamentada. En los resultados se identifican nuevos componentes que no fueron considerados en otros trabajos, además de que puede ser útil como referente en la etapa previa de la constitución de consorcios que se encuentran bajo circunstancias similares, dado que el campo mexicano atraviesa por condiciones análogas.

Desarrollo económico, Consorcios de exportación, Sector agrícola, Asociatividad de Pymes

Abstract

A problem related to overproduction and lack of market diversification was identified. The export consortiums allow, through the association of small and medium producers to penetrate international markets, transferring local competition to an international framework. Previously a proposal of Samalayuca had been generated, however, with the specific characteristics of the agricultural areas, it has not been possible to achieve with an agreement in it, the main objective of this researching is to establish factors that have been presented as a limitation. The methodology is directed towards the qualitative approach, using the design of interpretative framework of the grounded theory. In the results, new components were identified that weren't considered in other works, besides that it can be used as a reference in the previous stage of the constitution of consortiums that are under similar circumstances that the Mexican field goes through.

Economic development, Export Consortium, Agricultural sector, Associate SMEs

Citación: GARCIA-MARTINEZ, Reydezel, MARTÍNEZ-JIMÉNEZ, Osvaldo, CONDE-FERNÁNDEZ, Roma Pamela y ORTA-RUELAS, Karla. Factores que se presentan como limitantes en la constitución de consorcios de exportación: Un estudio de caso para el sector agrícola. Revista de Desarrollo Económico. 2018, 5-15: 31-43.

*Correspondencia al Autor (correo electrónico: reydezel@msn.com)

†Investigador contribuyendo como primer Autor.

Introducción

La producción y las exportaciones del sector agrícola de México se han incrementado exponencialmente desde la década de los noventa, convirtiéndose en una de las actividades más importantes para el desarrollo económico de la nación. Son tan altos los volúmenes de mercancías que actualmente se demandan a nivel nacional e internacional, que los pequeños y medianos productores han sido segregados a actividades de comercio al menudeo en mercados locales, ocasionando el fenómeno económico conocido sobreproducción, bajo el cual los vendedores se ven obligados a reducir sus costos de venta, hasta lograr el equilibrio entre la oferta y la demanda.

Se ha podido determinar mediante experiencias de organizaciones de otros países, que se puede obtener el crecimiento de los pequeños y medianos productores a través de la asociatividad de los mismos. Esta estructura comercial se denomina consorcio de exportación, el cual representa una solución viable para el desarrollo de las Pymes agrícolas, debido a que cuando se opera bajo este esquema, se comparten objetivos y actividades relacionados con la comercialización de los bienes.

En este trabajo se determinan los factores por los cuales no ha sido posible que pequeñas y medianas empresas agrícolas, se asocien con el fin de introducirse en mercados internacionales. Abordar de manera adecuada los componentes que en este trabajo se muestran permitirá lograr la eficacia de la asociatividad.

El estudio de caso se ha desarrollado en el poblado de Samalayuca, perteneciente a Ciudad Juárez, Chihuahua. Es conveniente señalar que a pesar de encontrarse enmarcada esta investigación dentro de una localidad específica, las aportaciones no son limitativas a dicha zona, debido a que este sector productivo cuenta con problemáticas similares en la mayor parte del país, sobretodo en la región norte.

El documento se encuentra compuesto por dos importantes apartados, ya que se ha construido un marco de referencia, que ha sido un referente del análisis de información, ya que, bajo este, encuentran sustento algunos aspectos relacionados con los resultados.

Destacando la importancia de la pequeña y mediana empresa y su correspondencia a una gran población sector agrícola, lo que permitió se determinaran los bienes que actualmente se exportan y la relación que guarda con los que se producen en Samalayuca, representando el potencial exportador con el que se cuenta, por otro lado, se lleva a cabo la revisión de diversos autores que conceptualizan los consorcios de exportación y sus principales elementos, lo que permitió determinar las características que deberán componer el consorcio agrícola, y esto a su vez llevo a la construcción del preámbulo para la asociatividad de los pequeños y medianos agricultores, lo cual se expone en las conclusiones.

Justificación

Un problema de actualidad se advierte de la venta de alimentos a nivel detallista o minorista, ya que esta actividad se ha escindido en manos de un muy reducido número de grupos empresariales, un ejemplo de esto son los grandes supermercados nacionales, así como las transnacionales Wal-Mart, Sams, Carrefour y Tesco; los volúmenes de compra les proporciona un enorme poder de negociación (Martínez-Carrasco y Eid, 2015).

Organizaciones de gran envergadura como las que hoy dominan los mercados minoristas de productos agrícolas, demandan un amplio abasto para sus diversas sucursales, esto conlleva que las negociaciones se establezcan con proveedores que puedan proporcionar mercancías en la misma medida, resultando afectadas las Pymes, dada la poca competitividad que pueden ofrecer frente a grandes distribuidores.

Lo anterior tienen repercusiones negativas en el margen de utilidad que percibe el productor, debido a que se ve obligado a la reducción del costo de venta del producto; implicación de mayoristas o terceristas quienes obtienen las ganancias reales; en algunos de los casos realizar la oferta de sus productos en mercados de abasto locales o informales.

Actualmente en el Ejido de Samalayuca se encuentran establecidos pequeños y medianos productores; estos se han visto forzados a vender sus productos a terceristas nacionales o extranjeros; de igual forma, en determinadas temporadas y dada la sobreproducción reducen los costos de venta de sus artículos a fin de obtener el retorno de la inversión realizada; asimismo, el gobierno promueve programas como el de mercado en tu colonia, donde el productor ofrece de manera directa el producto a la comunidad, sin embargo, estas acciones son insuficientes, debido a que algunas toneladas de mercancías terminan convirtiéndose en desperdicios.

De lo anterior se pueden desprender dos premisas esenciales: la diversificación de mercados, para salvaguardar el sector agrícola, sobre todo en aquellos bienes donde se presente sobreproducción; así como, el establecimiento de estrategias en las cuales las Pymes productoras puedan actuar en unidad frente a terceros. La solución más viable se encuentra relacionada con la constitución de un consorcio, el cual permitirá, promover los productos, entablar negociaciones y llevar a cabo los procesos de exportación. No obstante lo anterior es imprescindible que previo a la construcción de una propuesta de consorcio, se sienten las bases, atendiendo principalmente aquellos factores que anteriormente se han presentado como una limitante para que los productores actúen bajo un mismo guion productivo.

Marco de referencia

Importancia de la Pyme en la economía mexicana

El 99% de la actividad empresarial de México se constituye a través de las pequeñas y medianas empresas; las cuales generan el 80% del empleo nacional, sin embargo, su participación en el comercio exterior es solo del 1%; de esto es posible inferir que la mayoría de las organizaciones productoras del país colocan su oferta dentro de los mercados nacionales.

Aunado a lo anterior PROMEXICO (2016) señala que el 95% de las empresas exportadoras del país son Pyme, a pesar de ello, estas solo consiguen el 8% del valor total de las exportaciones, debido a que el porcentaje restante es generado por 100 grandes organizaciones, en su mayoría transnacionales.

Diversos autores son coincidentes en señalar que la Pyme tiene la capacidad de generar, en los países del mundo, un fuerte impacto en el desempeño económico, situación que repercute positivamente en los empleos (Alarcón Villamil, 2015). Una de las principales causas por la que las pequeñas y medianas empresas no consiguen el crecimiento esperado, se debe a la falta de una cultura exportadora.

De acuerdo con la Secretaría Permanente del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2015) las organizaciones no suelen exportar debido a razones, tales como, la garantía de colocar sus productos o servicios en los mercados locales, la ausencia de vocación exportadora o la falta de conocimiento para acceder a plazas internacionales.

Asociatividad de Pymes

Como fue señalado anteriormente es imprescindible que las empresas productoras del país diversifiquen sus mercados al extranjero, sin embargo, existen algunas limitantes para hacerlo, debido a que esto conlleva por lo menos efectuar las siguientes actividades (PROMEXICO, 2016):

- Personal capacitado relacionado con los procesos de exportación y regulaciones de otros países.
- Capacidad para la identificación de oportunidades en mercados internacionales.
- Registro de marcas y patentes.
- Imagen Corporativa, Página Web, Catalogo Digital Etc.
- Cumplimiento de normas: etiquetado. Volumen de producción para interesar a grandes compradores internacionales.
- Capital para inversiones.
- Poder contractual con los proveedores, clientes, bancos, y entidades gubernamentales.

Es evidente que al citar las anteriores actividades resulta desmotivador en los pequeños y medianos productores incursionar internacionalmente, sobre todo, si apenas y se cuenta con los recursos humanos necesarios para llevar a cabo los procesos productivos.

Podría parecer que posterior a la primera exportación, las subsecuentes se llevaran a cabo de manera sencilla, sin embargo, continúa representando un verdadero reto para la empresa sostener dicha actividad. La firma de consultoría RGX (2010), realizó un estudio de mercado relativo a la Pyme exportadora mexicana, concluyendo entre otros aspectos, que la mayoría de las mismas no poseen un departamento formal de comercio exterior; las empresas no modifican el alcance de los términos de contratación internacional, establecen los lugares de entrega de las mercancías en fábrica o en los puertos (lo cual resulta cómodo y sencillo para el vendedor), esto también repercute en una logística endeble de la terminara haciéndose cargo el cliente, asumiendo un sinnúmero de riesgos en un país que posiblemente le es completamente desconocido.

La asociatividad es considerada una herramienta de vital importancia en el desarrollo empresarial por cuanto le permite a la empresa, sin importar el tamaño, compartir espacios, conocimiento e integrar redes de trabajo, todo ello contribuye en la posición de mercado, la reducción de costos, la integración, la competitividad y la productividad (Alarcón Villamil, 2015).

Los objetivos principales de la asociatividad según Olave (2005) son la supervivencia y crecimiento sustentable; la expansión de para amortizar gastos de inversión y desarrollo; evitar el ingreso de competidores en las áreas dominadas por las empresas; por último, la conquista de nuevos mercados (Alarcón Villamil, 2015).

Los compromisos asumidos dentro de la asociación son el parámetro para determinar el tipo de unión, esta se puede clasificar en consorcios, *clusters*, redes empresariales, cadenas productivas competitivas, *Joint Venture*, franquicias o cooperativas (Bada Carbajal, Rivas Tovar, & Littlewood Zimmerman, 2017; Martínez-Carrasco y Eid, 2015; Martínez, García, & Navarrete, 2015). En este sentido se considera de mayor utilidad la conformación de consorcios de exportación, debido a que les permite a las organizaciones flexibilidad comercial sin perder su identidad. Aunado a que existen beneficios financieros gubernamentales, a los que se puede recurrir (PROMEXICO, 2013).

Consortios de Exportación

En términos generales un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas (ONUDI, 2004). En tanto que el autor Alex Rialp Criado, los define como una innovación de tipo organizacional. Debido a que esta asociatividad es un nuevo camino para insertarse en los mercados internacionales (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, 2015). Las principales características que distinguen a un consorcio son las siguientes (Martínez et al., 2015):

- Agrupación de varias empresas independientes (del mismo rubro o complementarias).
- Da vida a una nueva organización a través de un acuerdo comercial.
- Delegan las acciones de exportación de los bienes que cada una produce.
- Las empresas que participan de la sociedad no pierden su personalidad ni su estructura.

De acuerdo con Camison y Lopez (1996), la constitución y desarrollo de los consorcios se da a través de tres etapas:

- a. Etapa de pre-exportación
- b. Exportación experimental
- c. Exportación activa

El mismo autor señala que las modalidades que puede asumir un consorcio de exportación dependerán del compromiso de los productores, ya que estos se pueden constituir con venta en origen o en destino, siendo los últimos aquellos que demandan mayores responsabilidades de los integrantes.

Factores de influencia en los consorcios de exportación

Este trabajo gira en torno a los factores que influyen en el desarrollo de los consorcios de exportación, razón por la cual se hace una revisión de estudios previos que han abordado esta temática, destacando lo que se presenta en la siguiente tabla:

Etapa	Factores Internos	Factores Externos
Previo a la exportación	<ul style="list-style-type: none"> - Mercado de productos. - Motivación a internacionalizarse. - Compromiso y participación de los integrantes. - Confianza entre los participantes. - Mejoras procesos productivos. - Control de calidad de los productos/servicios. - Volúmenes de producción para interesar a grandes compradores. - Marca propia. - Experiencia en exportación de los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capital en inversiones para mejorar la calidad de los procesos productivos. - Competencia de empresas locales. - Legislación sobre consorcios y el marco regulatorio. - Políticas comerciales. - Instituciones públicas y privadas.
Exportación experimental	<ul style="list-style-type: none"> - Áreas comerciales de las empresas integrantes. - Figura del gerente/promotor del consorcio. - Personal cualificado en exportación. - Canales de distribución. - Clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Distancia cultural. - Definición del mercado meta y áreas geográficas. - Logística. - Barreras administrativas.
Exportación activa	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen corporativa. - Determinación de una estrategia comercial. - Adaptación del producto/servicio del mercado objetivo. - Difusión de las experiencias exitosas. - Diversificación de las exportaciones. - Penetración de regiones de difícil acceso. 	<ul style="list-style-type: none"> -Financiamiento. -Intercambio de información. -Investigación y desarrollo.
Competitividad en el extranjero	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia vía precios. - Promoción. - Innovación. - Calidad. - Servicio. - Tecnología. 	

Tabla 1 Factores que influyen en los consorcios de exportación

Fuente: Elaboración propia empleando diversas fuentes (Thompson, 2013; Bekerman et al., 2014; Espejo León et al., 2015)

Pocos autores se han dado a la tarea de identificar los factores de influencia para el desarrollo de los consorcios, no obstante, es de suma relevancia que se lleve a cabo esta identificación, debido a que cada relación contractual o sociedad comercial se encontrara regulada por determinadas particularidades, que atañen de manera concreta a los intervinientes.

En este sentido, no existe un formula especifica aplicable a cada uno de los contratos que darán vida a los consorcios, sin embargo, los factores representan una guía para la consecución de la asociatividad.

Sector agrícola de México

La agricultura ha cobrado una significativa relevancia en las ultimas treinta décadas, a pesar de ser un tema de principios del siglo pasado, Cortázar y Carrera (2015) consideran que el sector agrícola ha quedado marginado en algunas economías como lo son México y China, esencialmente por privilegiar el desarrollo del sector industrial y por el bajo aporte que hace la actividad agrícola al Producto Interno Bruto (PIB). Sin embargo, en las últimas décadas en el ámbito mundial se ha dado un cambio estructural en la agricultura al reconocer su importancia para el desarrollo económico y como principal medida contra la pobreza, además de los beneficios adicionales que genera en la balanza comercial nacional y por la creación de economías de escala generadas por el crecimiento agrícola.

A principios del 2017 la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), dio a conocer que para el primer semestre del año anterior, las exportaciones agroalimentarias superaron los recursos que ingresaron a México por la venta de petróleo y las entradas por remesas, de tal forma que las exportaciones agroalimentarias alcanzaron 15 mil 15 millones de dólares en el primer semestre del referido año, lo que implicó seis mil 912.3 millones de dólares más que los ocho mil 102.9 millones de dólares que sumó la venta de petróleo en igual lapso, reflejando, una mayor producción y dinamismo en el sector, así como una demanda creciente por los alimentos de México en los mercados internacionales (Jornada, 2016).

En la siguiente grafica se muestran datos que señalan los diez productos agrícolas mexicanos de mayor venta en mercados extranjeros:

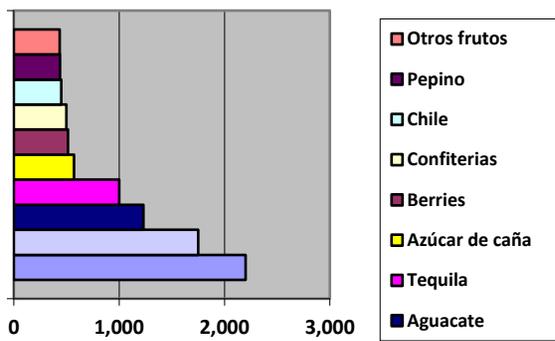


Gráfico 1 Principales productos agrícolas de exportación (Ventas en millones de dólares)

Fuente: Elaboración propia, empleando datos Sistema agrícola mexicano (2016)

Esta identificación resulta ser notable, debido a que permite establecer un referente para la diversificación de la producción o la determinación de la capacidad exportadora.

Desarrollo

Planteamiento del problema

Derivado del estudio exploratorio llevado a cabo, ha sido posible identificar que en el Ejido de Samalayuca, se cuenta con suficiente potencial productivo para lograr el desarrollo económico de la zona; no obstante, se determinan diversas dificultades que deben enfrentar los agricultores en la comercialización de sus productos; identificando que esto se debe principalmente a la falta de diversificación de mercados, así como a la nula asociatividad de los productores.

Los consorcios de exportación representan una solución a la necesidad asociatividad y de internacionalización de las Pymes, de tal forma que resulta procedente decretar el siguiente planteamiento: “Anteriormente se han generado propuestas para la asociatividad de los pequeños y medianos productores del Ejido de Samalayuca, sin embargo, se presentan factores de influencia que han impedido establecer acuerdos que les permitan actuar bajo un frente único”.

Pregunta inicial del proceso de investigación

¿Cuáles son los principales factores que impiden el desarrollo de consorcios de exportación de Pequeños y medianos agricultores del Ejido de Samalayuca?

Objetivo general

Establecer los factores por los cuales no ha sido posible alcanzar los acuerdos necesarios para la asociatividad de las Pymes agrícolas de Samalayuca.

Objetivos específicos

1. Identificar el sector productivo agrícola del Ejido de Samalayuca.
2. Determinar los mercados actuales a los cuales se destina la producción.
3. Identificar los principales productores de la zona.
4. Determinar la diversidad de productos que se pueden cosechar en la zona.

Metodología

La investigación se direcciona bajo el enfoque cualitativo, empleando para tal efecto el diseño o marco interpretativo de la teoría desarrollada por Strauss y Corbin (1990). Las características del citado marco y de otras perspectivas cualitativas son abordadas por Hernández, Fernández y Baptista (2014) de la siguiente forma:

- En el inicio el investigador tiene preguntas investigación, que se han de afinar durante el proceso indagatorio.
- Se desarrolla siguiendo un proceso inductivo, partiendo de lo particular a lo general para generar una teoría fundamentada.
- Las técnicas empleadas bajo esta metodología se encuentran relacionadas a la observación no estructurada, la entrevista y el registro de historias de vida.
- Busca interpretar el significado de las acciones de las personas y de los materiales empíricos para comprenderlos en el contexto del cual emergen.
- Se seleccionan estudios de casos individuales representativos, pero no desde el punto de vista estadístico.

Fue seleccionado este diseño de investigación debido a que se pretende generar una interpretación teórica que se encuentre sustentada en la recolección de los datos y sus interpretaciones.

Razón por la cual se emplean técnicas y procedimientos que permiten el desarrollo de la teoría fundamentada, siendo consistentes estas en la observación, la entrevista semiestructurada y el registro de historias de vida. Observación: ambientes naturales en los cuales se desarrollan los procesos productivos y las actividades de funcionarios públicos relacionados con el sector agrícola y comisariado ejidal. Esta técnica se llevó a cabo con la finalidad de identificar las actividades productivas, la infraestructura física, oferta de apoyos gubernamentales y el tipo de interacción entre cada uno de los sujetos objeto del estudio.

Entrevista: Funcionarios públicos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) (3), Funcionarios públicos de la Secretaría de Desarrollo Rural del Gobierno del Estado de Chihuahua (3), Funcionarios públicos del gobierno municipal de Ciudad Juárez (Presidencia seccional de Samalayuca) (2), Comisariado Ejidal de Samalayuca (3), Académicos (2) y Agricultores de la citada zona (16). La diversidad de la muestra obedece al proceso de triangulación que se efectuó y que tiene como finalidad, determinar las diversas perspectivas sobre los factores de influencia para que los productores de la zona no logren establecer los acuerdos. Los sujetos se seleccionaron con la finalidad de evitar la distorsión u orientación que se podría generar, de atender solo a una de las partes involucradas.

Un aspecto fundamental del diseño de teoría fundamentada es que la recolección de datos se define en función de la saturación de las categorías, es por lo anterior que los informantes se seleccionaron de conformidad a los siguientes criterios:

- Funcionarios públicos que desarrollan sus actividades directamente en el ejido de Samalayuca.
- Representantes de la estructura ejidal que tienen como finalidad velar por los intereses del Ejido de Samalayuca.
- Académicos que conocen procesos agrícolas, comercialización y cadenas logísticas.
- Agricultores del Ejido de Samalayuca siendo clasificados de manera proporcional para la muestra en pequeños, medianos y grandes productores; dicha clasificación se da atendiendo solamente a la producción de la zona.

Especificaciones generales de la zona de Samalayuca

Es el último poblado rural del norte del estado de Chihuahua. La zona del desierto de Samalayuca es considerado como uno de los ecosistemas más importantes de Chihuahua, existen especies de flora y fauna que solo se desarrollan y viven dentro de este medio ambiente, y no se localizan en otros territorios de la geografía estatal.

Este lugar se encuentra situado a 52 kilómetros al sur de Ciudad Juárez, en medio de la zona desértica conocida como los Médanos de Samalayuca, cifras de SEDESOL (2017) indican que la población de ese sector es de 1,474 habitantes (SEDESOL, 2013).

Entre sus características generales Samalayuca es considerada una región arisca de particular importancia biogeográfica por su alto nivel de endemismo derivado de condiciones climático-edáfico-hidrológicas extremas, que han provocado una baja biodiversidad, pero altamente tolerante a dichas situaciones en cuanto a sequía, salinidad y temperatura (Prioritarias, 2000).

Productos

Las legumbres y hortalizas se ubican en los principales lugares de exportación de productos agrícolas, categoría en la cual figura el tomate, el chile, cebolla y pepino, ahora bien, es necesario destacar que actualmente son estos bienes los que se obtienen en la localidad de Samalayuca, sin dejar de lado al melón que según datos estadísticos del 2016 ha logrado establecerse como un producto altamente comercializable en el extranjero.

En el ejido de Samalayuca por lo menos 70 ejidatarios efectúan actividades de agricultura, entre, los bienes con altos niveles de producción se muestran en la siguiente gráfica.

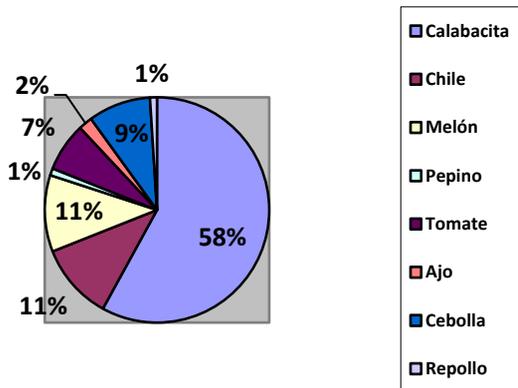


Gráfico 2 Producción Agrícola Samalayuca *Fuente: Elaboración propia, empleando datos proporcionados por SAGARPA y entrevistas de los ejidatarios*

Procesos de producción

Los productores señalan que en los últimos cinco años, la cantidad de siembras con riegos tecnificados en esta región aumento. El emplear estos adelantos en sus cultivos, les permite sacar adelante la producción con tan sólo la cuarta parte del agua que se requiere con los métodos convencionales por inundación.

Existe también un sistema de riego el cual es el que más se utiliza en las parcelas, este se llama cintilla, por la cual se conduce el agua. Esta tira está conectada a una red de tubos, que se abastecen a través de un pozo, y tiene perforaciones que sólo liberan la cantidad de agua justa y en el lugar que se requiere, lo que ahorra mucho al momento de regar. Con esta técnica se ahorra hasta el 70 por ciento del agua, en comparación con el sistema de riego por inundación.

Los resultados obtenidos de estos procesos productivos pueden visualizarse en la siguiente tabla, cabe aclarar que por cuestiones de espacio, solo se mencionan algunos de los productos que se han considerado de mayor importancia.

Producto	Totales Miles Ton.	\$P.M.R.	\$Valor Producción
Calabacita	136,00	\$6.000,00	35,217 MDP
Chile	26,50	\$10.000,00	7,950 MDP
Melón	25,00	\$6.000,00	5,250 MDP
Cebolla	20,00	\$10.000,00	6 MDP
Tomate	16,50	\$10.000,00	3,300 MDP

Tabla 2 Producción Agrícola 2016 Samalayuca *Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por SAGARPA.*

Es necesario señalar que si bien es cierto el valor de la producción se encuentra tasado en millones de pesos, esto no representa el costo de venta real, debido a que SAGARPA establece un costo medio respecto a la producción nacional. El 2016 fue un año complejo para los productores de Samalayuca, debido a que se presentaron excesos de producción, esto conllevó la reducción de costos de venta hasta lograr el equilibrio entre la oferta y la demanda, tomando como referente el producto mayormente producido, a manera de ejemplo se elaboró la siguiente tabla:

Precio de Calabacita en 2016				
Samalayuca	Nacional	Canadá	E.U.A	Europa
\$6.00	\$10.65	\$30	\$41.88	\$20.05
M.X.N.	M.X.N.	M.X.N.	M.X.N.	M.X.N.

Tabla 3 Costos de venta derivados de la sobreproducción del 2016 en Samalayuca *Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por SAGARPA, Secretaría de Economía y productores*

Como se puede comprobar en la tabla anterior, los productores de Samalayuca, con el objetivo de colocar sus productos, redujeron el costo de los mismos, quedando fuera de utilidad, si se toma como referente la media nacional y aún más sobre los precios internacionales, en los cuales hubiera sido posible obtener mayores ingresos. La sobreproducción ya se ha presentado en otras ocasiones, afectando la economía de la localidad; algunos legisladores o autoridades del ejecutivo han sugerido la regulación o planeación de la producción, no obstante, la intervención del estado solo contravendría la capacidad autorreguladora del libre mercado. El ideal representa que sean precisamente los agricultores quienes establezcan los mecanismos jurídicos y económicos necesarios para el desarrollo y crecimiento de la Pymes de la citada localidad.

Resultados

Las soluciones viables para el desarrollo de las Pymes productoras son la diversificación de mercados y la asociación como estrategia de competitividad. Una vez estudiadas las características del Ejido de Samalayuca se determinó que la unión a través de consorcios de exportación podría generarse bajo dos categorías, las cuales atienden a las siguientes actividades y funciones que se exponen en la siguiente tabla:

Actividades y Funciones	
Promoción	Ventas
1.- Participación en ferias.	1.- Servicios administrativos.
2.- Diseño y presentación de catálogos.	2.- Asesoramiento y asistencia técnica.
3.- Diseño, publicación y mantenimiento de página Web.	3.- Contacto a clientes.
4.- Medios de comunicación para llegar a los mercados objetivos.	4.- Compra o importación de insumos.
5.- Local para exposiciones.	5.- Programas de capacitación para efectos de calidad del producto.
6.- Campañas publicitarias únicas.	6.- Negociaciones locales e internacionales.
7.- Diseño de marca a través del consorcio.	7.- Investigaciones de mercado.
8.- Relaciones publicas	8.- Inteligencia de marketing.
9.- Relaciones con instituciones públicas y privadas.	9.- Identificación y acceso a créditos o financiamientos.
	10.- Asistencia de los trámites logísticos y de aduanas.
	11.- Certificación de calidad o de normas.
	12.- Aseguramiento de la cadena logística.
	13.- Representación común.

Tabla 3 Actividades del consorcio de exportación
Fuente: *Elaboración propia con información de la propuesta de Minervini (2011)*

Para el análisis de la información se generaron las categorías de ambiente, capacidades empresariales, control de la producción y gobierno, tomando en cuenta los datos recabados; empleando las diversas técnicas señaladas previamente, obteniendo como los siguientes factores críticos, para el desarrollo de consorcio:

Categoría	Factor	Descripción
Ambiente	1.- Confianza y colaboración	Se define un ambiente de cordialidad y respeto, sin embargo, se ha identificado que los productores se han seccionado en diversos grupos, manteniendo poca o nula confianza entre los mismos. Esto representa una limitante debido a que dentro del esquema de trabajo de un consorcio, es muy importante que se compartan aspectos relacionados, a la proveeduría, procesos productivos y clientes.
	2.- Compromiso y participación	Existe suficiente voluntad para generar sinergias con los medianos productores, al contrario de los pequeños, quienes son más susceptibles al abandono de los compromisos asumidos, de hecho, en algunas ocasiones estos han propiciado la reducción de los costos de venta para la inmediata colocación de sus productos, razón por la cual en caso de existir algún tipo de oferta podrían renunciar a las obligaciones asumidas.
	3.- Transparencia	A fin de obtener beneficios de programas públicos, los agricultores anteriormente ya han actuado de manera asociada, ahora bien, algunos de estos han señalado que no existe claridad en los procesos y resultados obtenidos. Lo cual mantiene una seria repercusión negativa respecto a los factores enunciados anteriormente.
Capacidades empresariales	4.- Visión y Organización empresarial	Las zonas agrícolas mantienen dos estructuras de gobierno, ya que cuentan con algún Presidente Seccional y un Comisariado Ejidal, encargándose de las actividades que se encuentren dentro de su esfera de competencia, no obstante, dentro de las actividades de estos, no se considera el desarrollo empresarial, ya que no existe una estructura organizacional interna que permita guiar los negocios agrícolas, razón por la cual en la mayoría de los casos estas pequeñas o medianas empresas no pueden obtener crecimiento, puesto que desconocen aspectos que les permitiría generar una visión empresarial a corto, mediano y largo plazo.
	5.- Diversidad de productos	La diversidad de productos que se obtienen en la zona, puede ser interpretada bajo dos sentidos, debido a que por un lado al existir variedad se satisface en mayor medida la demanda de los consumidores minoristas; en tanto que al pretender dar abasto a grandes empresas nacionales o extranjeras, se debe estar en posibilidad de obtener altas cantidades de producción, lo cual solo se ha de lograr uniendo esfuerzos de los agricultores.
	6.- Marca propia.	Las pequeñas y medianas empresas agrícolas no establecen una marca que los diferencie frente a sus competidores; esto influye negativamente en la identificación de la compañía y la distinción de la misma por parte de los consumidores.

	7. – Diversificación de mercados.	Los productores no exploran nuevos mercados, nacionales o extranjeros; debido principalmente a la zona de confort en la que se encuentran; lo cual se deriva del desconocimiento de los aspectos comerciales que se ligan a sus operaciones, esto se deduce dado que al diversificar podrían obtener mejores utilidades de sus negocios, además de la situación preocupante relacionada con la poca implicación que hacen las grandes cadenas de supermercados para fomentar el consumo local.
	8. – Exportación directa	Una problemática a la que se enfrentan los productores agrícolas es la tercerización, debido a que compradores acuden de otras localidades del país o del extranjero, con la finalidad de obtener los productos a bajos costos y revenderlos, logrando excelentes utilidades, que bien podría recibir los agricultores. Esto se deriva del escaso conocimiento que tiene el productor respecto a la capacidad de exportar con la que cuenta. Aunado al hecho que al no llevar a cabo una exportación directa, pierden el control de su producto y con ello se ve afectada la distinción y calidad del mismo.
	9. - Mejora y tecnificación de procesos.	Existe una seria distinción entre los pequeños y medianos agricultores, puesto que estos últimos se han enfocado en desarrollar y mejorar constantemente sus procesos productivos, a diferencia de los pequeños, que no han simplificado sus procesos, además del casi nulo empleo de tecnología especializada. Cabe señalar que esto no se debe a la indiferencia, puesto que ha sido el resultado de no contar con los recursos necesarios para la adquisición de conocimiento y equipo necesario.
Control de la producción	10. - Calidad.	A pesar de hacer mención que se cuenta con productos de calidad de exportación, esto no es suficiente en términos de comercialización, ya que se requiere demostrar a través de diversos mecanismos la certificación de calidad del producto.
	12.- Volúmenes de producción para grandes compradores.	Comercializando de manera aislada difícilmente los pequeños y medianos productores podrán dar abasto a grandes compañías o supermercados nacionales o transnacionales.
	14. - Organización de las tres esferas de gobierno	Existe un desconocimiento generalizado por parte de las tres esferas de gobierno, con respecto a las principales necesidades del sector agropecuario de Samalayuca, lo cual conlleva el que no se cuente con la sincronía gubernamental necesaria para direccionar los proyectos bajo un mismo eje.
Gobierno		

Tabla 4 Categorías y factores que se presentan como una limitante para la constitución de consorcios de exportación
Fuente: *Elaboración propia con datos recabados del proceso de investigación*

Conclusiones

De lo anterior se puede determinar que los productos de Samalayuca cuentan con un potencial altamente exportador, sin embargo, como se ha señalado en líneas previas, competir en el extranjero significa una ardua tarea, sobre todo si quien pretende hacerlo es un pequeño productor. Un famoso autor en temas relacionados a comercio exterior, Eduardo Reyes (2003) en su libro titulado *11vo Mandamiento "Exportaras"*, hace alusión al éxito de la economía postguerra de Japón, el cual se enfoca precisamente a la habilidad de los pequeños y medianos productores de actuar competitivamente bajo un frente único para el abasto de las exportaciones.

A fin de lograr una asociación efectiva de productores se deben atender previamente los siguientes aspectos:

Los lazos de confianza se deben de fomentar, a fin de que este sea un incentivo de participación y colaboración de los pequeños y medianos productores.

El consorcio de exportación actúa como un único ente frente a terceros, lo cual constituye que el incumplimiento por alguno de los miembros, podría traer como consecuencia una mala reputación o demandas judiciales para la organización.

Si bien es cierto que cualquier compromiso dentro de la asociación puede ser reglado a través de mecanismos jurídicos, una resolución favorable no restituye el prestigio al consorcio. Dicho lo anterior es que se determina la necesidad de establecer mecanismos a fin de realizar una selección adecuada de los productores miembros.

Los instrumentos jurídicos que den vida a la creación del consorcio, deberán contener mecanismos que transparenten y den a conocer de manera clara para cada uno de los miembros aspectos relacionados a las operaciones de los mismos, sobre todo, porque se asociaran personas que tienen escaso o nulo conocimiento de las disposiciones jurídicas o actividades económicas.

La falta de perspectiva empresarial genera una disminución en el nivel de competitividad de los productores. Si bien es cierto que la actividad preponderante es la agricultura, los productores también deben conocer y considerar personal para atender aspectos empresariales de su negocio, en este sentido, los consorcios mantienen dentro de su estructura órganos especializados, que trabajan en beneficio de cada uno de los miembros que integran la asociación.

La determinación de la homogeneidad o diversidad de productos debe ser establecida, una vez que se llevan a cabo los análisis de mercado pertinentes; evidentemente la sobreproducción ha obedecido principalmente a la ausencia de análisis de viabilidad que sustente la producción. En efecto una parte fundamental de los consorcios es el análisis mediante el cual se toman estas decisiones.

La asociatividad permite establecer políticas comerciales bajo una misma marca, así mismo, los costes de mercadotecnia podrían ser absorbidos por cada uno de los integrantes. Siendo de suma importancia puesto que esto permite que se logre la distinción de grandes compradores o minoristas.

La diversificación de mercados constituye un elemento esencial para el crecimiento de las Pyme, los productores bajo esta categoría comúnmente se acotan al mercado local, dadas las escasas capacidades comerciales y logísticas. Los consorcios llevan a cabo los estudios necesarios para determinar las mejores plazas para la colocación de las mercancías, proporcionando capacidad comercial y logística; evidentemente con especial enfoque al extranjero.

En la mayoría de las ocasiones la Pyme no cuenta con los recursos para integrar un departamento de comercio exterior. Los consorcios ofrecen la capacidad de operar de manera directa en el extranjero. Al conocer los canales de distribución apropiados, así como las actividades aduaneras que implican los procesos de exportación, se puede tener el control de sus operaciones, estableciendo una relación adecuada entre proveedor y cliente.

Constituir una asociación permite compartir las experiencias de los productores o el know how, aplicable a diferentes sistemas productivos, el desarrollo de mecanismos de riego, así como acciones para liderar en sus procesos para la inclusión de mejoras y mayor obtención de beneficios al momento del proceso productivo.

La mejora de procesos, así como la estandarización de los mismos; se logra a través de compartir experiencias y conocimientos respecto a los procesos productivos; de esto resulta la mejora y consecuentemente la necesidad de certificar las actividades productivas y los productos, a fin de garantizar la calidad de exportación. Dichas actividades son asumidas dentro de la estructura del consorcio de exportación, ya que los costos que se pudiesen generar son repartidos entre cada uno de los miembros.

Se deben integrar a la sociedad comercial aquellos pequeños y medianos productores que desarrollan procesos productivos similares, y que obtienen productos de igual calidad, a fin de dar abasto a grandes compañías. En la etapa inicial del proceso de investigación, se consideraba que el sector agrícola no contaba con suficientes apoyos económicos gubernamentales, no obstante, al concluir este trabajo, fue posible determinar que existen los suficientes, sin embargo, los agricultores no recurren a ellos debido las complicaciones para acceder o derivado de la mala sincronía gubernamental existente.

Es por lo anterior que se debe nombrar una representación comercial que entable negociaciones y vincule las tres esferas de gobierno, atendiendo cada una de las necesidades con las que cuenta el citado sector productivo.

Por último, es importante señalar que esta investigación ha permitido conocer nuevos factores que no habían sido considerado en otros trabajos, (Thompson, 2013; Bekerman et al., 2014; Espejo León et al., 2015), sobre todo en lo que se refiere a la necesidad de generar un ambiente sano, capacidades empresariales y sincronía gubernamental.

Esta investigación puede ser empleada como referente para el desarrollo previo para la constitución de consorcios de exportación, dado que en la actualidad el campo mexicano atraviesa por condiciones similares, sobre todo para aquellas Pymes que se desarrollan en el norte de la ciudad.

Referencias

- Alarcón Villamil, N. O. (2015). La asociatividad como estrategia de desarrollo competitivo para las PyMes. *Pensamiento Republicano*, (2), 2145–4175. Recuperado a partir de <http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/pensamiento-republicano/article/viewFile/306/278>
- Arroyo, G. (1989). La pérdida de la autosuficiencia alimentaria y el auge de la ganadería en México. Plaza y Valdes.
- Bada Carbajal, L. M., Rivas Tovar, L. A., & Littlewood Zimmerman, H. F. (2017). Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mipymes agroindustriales. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1100–1117. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2017.06.006>
- Bekerman, M., Wiñazky, M., & Moncaut, N. (2014). La inserción internacional de las empresas PyMEs y los consorcios de exportación. *Revista Perspectivas de Políticas Públicas*, 7, 43–75. Recuperado a partir de <http://revistas.unla.edu.ar/perspectivas/article/view/664/698>
- Camison, C., & Lopez, M. (1996). Los consorcios de exportación como estrategia de cooperación: un análisis contingente con el proceso exportador de la pyme. *Universitat Jaume I*. Recuperado a partir de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=169903>
- CIBNOR (2017). Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste. S.C. Obtenido de: <https://www.cibnor.mx/>
- CONABIO (2017) Centro de Investigaciones Biológicas del Noroeste. S.C. SAMALAYUCA. Obtenido de: http://www.conabio.gob.mx/conocimiento/regionalizacion/doctos/rhp_033.html
- Cortázar Martínez, A., Carrera Chávez, B. and Duarte Jáquez, R. (2015). Samalayuca desde una perspectiva económica situada en el año 2011. Ciudad Juárez, Chihuahua
- Díaz-Leal, E. R. (2003). 11° mandamiento: exportarás. Bufete Internacional de Intercambio.
- Economía, SNIM (2017). Sistema Nacional de Información de Mercados Obtenido de : <http://www.economia-sniim.gob.mx/nuevo/>
- Espejo León, Á., Fuentes García, F., & Núñez Tabales, J. (2015). Los Consorcios De Exportación: Revisión Conceptual Y Factores Determinantes De Éxito. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 2(2), 118–144. <https://doi.org/10.17561/ree.v0i2.2743>
- Hernández, S. (2010). Fernández y Baptista (2014). Metodología de la investigación.
- INEGI (2017). Geografía. Obtenido de: <http://www.inegi.org.mx/geo/contenidos/geografia/default>.
- Jornada (2017). Exportaciones agroalimentarias superan ingresos por exportación de petróleo. Recuperado a partir de <http://semanal.jornada.com.mx/ultimas/2017/02/14/exportaciones-agroalimentarias-superan-ingresos-por-exportacion-de-petroleo>.
- Martínez-Carrasco, F., & Eid, M. (2015). El cooperativismo agroalimentario en España: estrategias de calidad y diferenciación del sector. *Revista mexicana de ciencias agrícolas*, 6(2), 375–389. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342015000200012&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Martínez, A. C., & Chávez, B. C. (2015). Samalayuca desde una perspectiva económica situada en el año 2011: una base para el diseño de alternativas productivas y de políticas públicas. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
- Martínez, G., García, C., & Navarrete, C. (2015). Aplicabilidad de los programas federales de apoyo al comercio exterior en Tabasco. *Opción*, 3(3), 783–796. Recuperado a partir de <http://www.produccioncientifica.luz.edu.ve/index.php/opcion/article/view/20512/20423>

- Minervini, N. (2011). *Consortios de exportación: cómo (no) hacerlo*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Navarro López, M. A. (2000). Sector exterior español una aproximación empírica a las exportadoras en el caso español. *ICE Sector Exterior Español*, 788(1980), 19–34. Recuperado a partir de http://www.revistasice.info/cache/pdf/ICE_788_19-33_C21CBB0E94304E3DAAEC561237A1E39B.pdf
- Norte digital. (2017). *Cultiva fiscal camarones en desierto de Samalayuca Norte digital*. Obtenido de: <http://nortedigital.mx/cultiva-fiscal-camarones-en-desierto-de-samalayuca/>
- Norte digital. (2017). *Calabacitas de Samalayuca*. Obtenido de <http://nortedigital.mx/calabacitas-de-samalayuca/>
- ONUDI. (2004). *Guía de los consorcios de exportación*. Viena. Recuperado a partir de https://www.unido.org/sites/default/files/2008-09/Guia_de_los_consortios_de_exportacion-Spanish_guide_0.pdf
- PROMEXICO. (2013). *Generando Sinergias para la promoción de las exportaciones de las PyMEs Mexicanas*. México. Recuperado a partir de http://www.mexicanchamberofcommerce.co.uk/uploads/2/1/9/4/21940778/presentación_capacitación_promotores__redexporta_2016..pdf
- PROMEXICO. (2016). *Programa Nacional Para el Desarrollo de Redes de Exportación de PYMES Mexicanas*. México. Recuperado a partir de http://www.promexicoglobal.com/work/models/promex_global/Resource/118/1/images/pmgtol_uca_slara.pdf
- RGX. (2010). *Conociendo a las PyMEs exportadoras mexicanas*. México. Recuperado a partir de http://www.rgxonline.com/clientes/080312_informe_rgx_mexico/Resultados_investigaci%F3n_Conociendo_a_las_PyMEs_exportadoras_mexicanas.pdf
- SAGARPA (2017). *Dos terceras partes de México tienen potencial agrícola*. Obtenido de: <http://www.sagarpa.gob.mx/Delegaciones>
- Santiago Quijada, G. (2014). *Samalayuca*. Cd Juárez.
- SEDESOL (2017). *Secretaría de Desarrollo*. Obtenido de: <https://www.gob.mx/sedesol>
- Sistema Agrícola Mexicano. (2016). *Exportación Agrícola: 10 razones por las que es un gran negocio*. Recuperado el 28 de julio de 2018, a partir de <http://sistemaagricola.com.mx/blog/razones-exportacion-agricola-es-gran-negocio/>
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. (2015). *Los consorcios de exportación: Instrumento estratégico para la inserción internacional de las PYMES*. Ciudad de México, México. Recuperado a partir de <http://www.sela.org/media/1998312/consorcios-de-exportacion-instrumento-estrategico-para-la-insercion-internacional-de-las-pymes.pdf>
- STRAUSS, A. y CORBIN, J. (1990). *Fundamentos de la investigación cualitativa. Procedimientos y técnicas de teoría fundamentados*, Newbury Park, Sage.
- Thompson, T. (2013). *Los clusters y el uso de marcas colectivas en consorcios de exportación*. *Trimestre Económico*, 80(317), 43–76. Recuperado a partir de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=e3529157-9b87-431e-91bc-e8d4d929f319%40sessionmgr102>

Instrucciones para la Publicación Científica, Tecnológica y de Innovación

[Título en Times New Roman y Negritas No. 14 en Español e Inglés]

Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 1^{er} Autor†*, Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 1^{er} Coautor, Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 2^{do} Coautor y Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 3^{er} Coautor

Institución de Afiliación del Autor incluyendo dependencia (en Times New Roman No.10 y Cursiva)

International Identification of Science - Technology and Innovation

ID 1^{er} Autor: (ORC ID - Researcher ID Thomson, arXiv Author ID - PubMed Autor ID - Open ID) y CVU 1^{er} Autor: (Becario-PNPC o SNI-CONACYT) (No.10 Times New Roman)

ID 1^{er} Coautor: (ORC ID - Researcher ID Thomson, arXiv Author ID - PubMed Autor ID - Open ID) y CVU 1^{er} Coautor: (Becario-PNPC o SNI-CONACYT) (No.10 Times New Roman)

ID 2^{do} Coautor: (ORC ID - Researcher ID Thomson, arXiv Author ID - PubMed Autor ID - Open ID) y CVU 2^{do} Coautor: (Becario-PNPC o SNI-CONACYT) (No.10 Times New Roman)

ID 3^{er} Coautor: (ORC ID - Researcher ID Thomson, arXiv Author ID - PubMed Autor ID - Open ID) y CVU 3^{er} Coautor: (Becario-PNPC o SNI-CONACYT) (No.10 Times New Roman)

(Indicar Fecha de Envío: Mes, Día, Año); Aceptado (Indicar Fecha de Aceptación: Uso Exclusivo de ECORFAN)

Resumen (En Español, 150-200 palabras)

Objetivos
Metodología
Contribución

Indicar 3 palabras clave en Times New Roman y Negritas No. 10 (En Español)

Resumen (En Inglés, 150-200 palabras)

Objetivos
Metodología
Contribución

Indicar 3 palabras clave en Times New Roman y Negritas No. 10 (En Inglés)

Citación: Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 1er Autor†*, Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 1er Coautor, Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 2do Coautor y Apellidos (EN MAYUSCULAS), Nombre del 3er Coautor. Título del Artículo. Revista de Desarrollo Económico. Año 1-1: 1-11 (Times New Roman No. 10)

* Correspondencia del Autor (ejemplo@ejemplo.org)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

Texto redactado en Times New Roman No.12, espacio sencillo.

Explicación del tema en general y explicar porque es importante.

¿Cuál es su valor agregado respecto de las demás técnicas?

Enfocar claramente cada una de sus características

Explicar con claridad el problema a solucionar y la hipótesis central.

Explicación de las secciones del Artículo

Desarrollo de Secciones y Apartados del Artículo con numeración subsecuente

[Título en Times New Roman No.12, espacio sencillo y Negrita]

Desarrollo de Artículos en Times New Roman No.12, espacio sencillo.

Inclusión de Gráficos, Figuras y Tablas-Editables

En el *contenido del Artículo* todo gráfico, tabla y figura debe ser editable en formatos que permitan modificar tamaño, tipo y número de letra, a efectos de edición, estas deberán estar en alta calidad, no pixeladas y deben ser notables aun reduciendo la imagen a escala.

[Indicando el título en la parte inferior con Times New Roman No. 10 y Negrita]

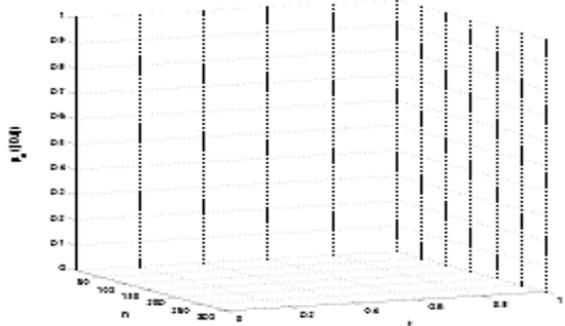


Gráfico 1 Titulo y Fuente (*en cursiva*)

No deberán ser imágenes, todo debe ser editable.



Figura 1 Titulo y Fuente (*en cursiva*)

No deberán ser imágenes, todo debe ser editable.

Tabla 1 Titulo y Fuente (*en cursiva*)

No deberán ser imágenes, todo debe ser editable.

Cada Artículo deberá presentar de manera separada en **3 Carpetas**: a) Figuras, b) Gráficos y c) Tablas en formato .JPG, indicando el número en Negrita y el Título secuencial.

Para el uso de Ecuaciones, señalar de la siguiente forma:

$$Y_{ij} = \alpha + \sum_{h=1}^r \beta_h X_{hij} + u_j + e_{ij} \quad (1)$$

Deberán ser editables y con numeración alineada en el extremo derecho.

Metodología a desarrollar

Dar el significado de las variables en redacción lineal y es importante la comparación de los criterios usados

Resultados

Los resultados deberán ser por sección del Artículo.

Anexos

Tablas y fuentes adecuadas.

Agradecimiento

Indicar si fueron financiados por alguna Institución, Universidad o Empresa.

Conclusiones

Explicar con claridad los resultados obtenidos y las posibilidades de mejora.

Referencias

Utilizar sistema APA. No deben estar numerados, tampoco con viñetas, sin embargo en caso necesario de numerar será porque se hace referencia o mención en alguna parte del Artículo.

Utilizar Alfabeto Romano, todas las referencias que ha utilizado deben estar en el Alfabeto romano, incluso si usted ha citado un Artículo, libro en cualquiera de los idiomas oficiales de la Organización de las Naciones Unidas (Inglés, Francés, Alemán, Chino, Ruso, Portugués, Italiano, Español, Árabe), debe escribir la referencia en escritura romana y no en cualquiera de los idiomas oficiales.

Ficha Técnica

Cada Artículo deberá presentar un documento Word (.docx):

Nombre de la Revista

Título del Artículo

Abstract

Keywords

Secciones del Artículo, por ejemplo:

1. *Introducción*
2. *Descripción del método*
3. *Análisis a partir de la regresión por curva de demanda*
4. *Resultados*
5. *Agradecimiento*
6. *Conclusiones*
7. *Referencias*

Nombre de Autor (es)

Correo Electrónico de Correspondencia al Autor

Referencias

Requerimientos de Propiedad Intelectual para su edición:

-Firma Autógrafa en Color Azul del Formato de Originalidad del Autor y Coautores

-Firma Autógrafa en Color Azul del Formato de Aceptación del Autor y Coautores

Reserva a la Política Editorial

Revista de Desarrollo Económico se reserva el derecho de hacer los cambios editoriales requeridos para adecuar los Artículos a la Política Editorial del Research Journal. Una vez aceptado el Artículo en su versión final, el Research Journal enviará al autor las pruebas para su revisión. ECORFAN® únicamente aceptará la corrección de erratas y errores u omisiones provenientes del proceso de edición de la revista reservándose en su totalidad los derechos de autor y difusión de contenido. No se aceptarán supresiones, sustituciones o añadidos que alteren la formación del Artículo.

Código de Ética – Buenas Prácticas y Declaratoria de Solución a Conflictos Editoriales

Declaración de Originalidad y carácter inédito del Artículo, de Autoría, sobre la obtención de datos e interpretación de resultados, Agradecimientos, Conflicto de intereses, Cesión de derechos y distribución

La Dirección de ECORFAN-México, S.C reivindica a los Autores de Artículos que su contenido debe ser original, inédito y de contenido Científico, Tecnológico y de Innovación para someterlo a evaluación.

Los Autores firmantes del Artículo deben ser los mismos que han contribuido a su concepción, realización y desarrollo, así como a la obtención de los datos, la interpretación de los resultados, su redacción y revisión. El Autor de correspondencia del Artículo propuesto requisitara el formulario que sigue a continuación.

Título del Artículo:

- El envío de un Artículo a Revista de Desarrollo Económico emana el compromiso del autor de no someterlo de manera simultánea a la consideración de otras publicaciones seriadadas para ello deberá complementar el Formato de Originalidad para su Artículo, salvo que sea rechazado por el Comité de Arbitraje, podrá ser retirado.
- Ninguno de los datos presentados en este Artículo ha sido plagiado ó inventado. Los datos originales se distinguen claramente de los ya publicados. Y se tiene conocimiento del testeo en PLAGSCAN si se detecta un nivel de plagio Positivo no se procederá a arbitrar.
- Se citan las referencias en las que se basa la información contenida en el Artículo, así como las teorías y los datos procedentes de otros Artículos previamente publicados.
- Los autores firman el Formato de Autorización para que su Artículo se difunda por los medios que ECORFAN-México, S.C. en su Holding Bolivia considere pertinentes para divulgación y difusión de su Artículo cediendo sus Derechos de Obra.
- Se ha obtenido el consentimiento de quienes han aportado datos no publicados obtenidos mediante comunicación verbal o escrita, y se identifican adecuadamente dicha comunicación y autoría.
- El Autor y Co-Autores que firman este trabajo han participado en su planificación, diseño y ejecución, así como en la interpretación de los resultados. Asimismo, revisaron críticamente el trabajo, aprobaron su versión final y están de acuerdo con su publicación.
- No se ha omitido ninguna firma responsable del trabajo y se satisfacen los criterios de Autoría Científica.
- Los resultados de este Artículo se han interpretado objetivamente. Cualquier resultado contrario al punto de vista de quienes firman se expone y discute en el Artículo.

Copyright y Acceso

La publicación de este Artículo supone la cesión del copyright a ECORFAN-Mexico, S.C en su Holding Bolivia para su Revista de Desarrollo Económico, que se reserva el derecho a distribuir en la Web la versión publicada del Artículo y la puesta a disposición del Artículo en este formato supone para sus Autores el cumplimiento de lo establecido en la Ley de Ciencia y Tecnología de los Estados Unidos Mexicanos, en lo relativo a la obligatoriedad de permitir el acceso a los resultados de Investigaciones Científicas.

Título del Artículo:

Nombre y apellidos del Autor de contacto y de los Coautores	Firma
1.	
2.	
3.	
4.	

Principios de Ética y Declaratoria de Solución a Conflictos Editoriales

Responsabilidades del Editor

El Editor se compromete a garantizar la confidencialidad del proceso de evaluación, no podrá revelar a los Árbitros la identidad de los Autores, tampoco podrá revelar la identidad de los Árbitros en ningún momento.

El Editor asume la responsabilidad de informar debidamente al Autor la fase del proceso editorial en que se encuentra el texto enviado, así como de las resoluciones del arbitraje a Doble Ciego.

El Editor debe evaluar los manuscritos y su contenido intelectual sin distinción de raza, género, orientación sexual, creencias religiosas, origen étnico, nacionalidad, o la filosofía política de los Autores.

El Editor y su equipo de edición de los Holdings de ECORFAN® no divulgarán ninguna información sobre Artículos enviado a cualquier persona que no sea el Autor correspondiente.

El Editor debe tomar decisiones justas e imparciales y garantizar un proceso de arbitraje por pares justa.

Responsabilidades del Consejo Editorial

La descripción de los procesos de revisión por pares es dado a conocer por el Consejo Editorial con el fin de que los Autores conozcan cuáles son los criterios de evaluación y estará siempre dispuesto a justificar cualquier controversia en el proceso de evaluación. En caso de Detección de Plagio al Artículo el Comité notifica a los Autores por Violación al Derecho de Autoría Científica, Tecnológica y de Innovación.

Responsabilidades del Comité Arbitral

Los Árbitros se comprometen a notificar sobre cualquier conducta no ética por parte de los Autores y señalar toda la información que pueda ser motivo para rechazar la publicación de los Artículos. Además, deben comprometerse a mantener de manera confidencial la información relacionada con los Artículos que evalúan.

Cualquier manuscrito recibido para su arbitraje debe ser tratado como documento confidencial, no se debe mostrar o discutir con otros expertos, excepto con autorización del Editor.

Los Árbitros se deben conducir de manera objetiva, toda crítica personal al Autor es inapropiada.

Los Árbitros deben expresar sus puntos de vista con claridad y con argumentos válidos que contribuyan al que hacer Científico, Tecnológica y de Innovación del Autor.

Los Árbitros no deben evaluar los manuscritos en los que tienen conflictos de intereses y que se hayan notificado al Editor antes de someter el Artículo a evaluación.

Responsabilidades de los Autores

Los Autores deben garantizar que sus Artículos son producto de su trabajo original y que los datos han sido obtenidos de manera ética.

Los Autores deben garantizar no han sido previamente publicados o que no estén siendo considerados en otra publicación seriada.

Los Autores deben seguir estrictamente las normas para la publicación de Artículos definidas por el Consejo Editorial.

Los Autores deben considerar que el plagio en todas sus formas constituye una conducta no ética editorial y es inaceptable, en consecuencia, cualquier manuscrito que incurra en plagio será eliminado y no considerado para su publicación.

Los Autores deben citar las publicaciones que han sido influyentes en la naturaleza del Artículo presentado a arbitraje.

Servicios de Información

Indización - Bases y Repositorios

RESEARCH GATE (Alemania)

GOOGLE SCHOLAR (Índices de citas-Google)

REDIB (Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico- CSIC)

MENDELEY (Gestor de Referencias bibliográficas)

DULCINEA (Revistas científicas españolas)

UNIVERSIA (Biblioteca Universitaria-Madrid)

SHERPA (Universidad de Nottingham- Inglaterra)

Servicios Editoriales:

Identificación de Citación e Índice H.

Administración del Formato de Originalidad y Autorización.

Testeo de Artículo con PLAGSCAN.

Evaluación de Artículo.

Emisión de Certificado de Arbitraje.

Edición de Artículo.

Maquetación Web.

Indización y Repositorio

Traducción.

Publicación de Obra.

Certificado de Obra.

Facturación por Servicio de Edición.

Política Editorial y Administración

244 - 2 Itzopan Calle. La Florida, Ecatepec Municipio México Estado, 55120 Código postal, MX. Tel: +52 1 55 2024 3918, +52 1 55 6159 2296, +52 1 55 4640 1298; Correo electrónico: contact@ecorfan.org
www.ecorfan.org

ECORFAN®

Editora en Jefe

RAMOS-ESCAMILLA, María. PhD

Redactor Principal

SERRUDO-GONZALES, Javier. BsC

Asistente Editorial

ROSALES-BORBOR, Eleana. BsC

SORIANO-VELASCO, Jesús. BsC

Director Editorial

PERALTA-CASTRO, Enrique. MsC

Editor Ejecutivo

IGLESIAS-SUAREZ, Fernando. MsC

Editores de Producción

ESCAMILLA-BOUCHAN, Imelda. PhD

LUNA-SOTO, Vladimir. PhD

Administración Empresarial

REYES-VILLAO, Angélica. BsC

Control de Producción

RAMOS-ARANCIBIA Alejandra. BsC

DÍAZ-OCAMPO Javier. BsC

Editores Asociados

OLIVES-MALDONADO, Carlos. MsC

MIRANDA-GARCIA, Marta. PhD

CHIATCHOUA, Cesaire. PhD

SUYO-CRUZ, Gabriel. PhD

CENTENO-ROA, Ramona. MsC

ZAPATA-MONTES, Nery Javier. PhD

ALAS-SOLA, Gilberto Américo. PhD

MARTÍNEZ-HERRERA, Erick Obed. MsC

ILUNGA-MBUYAMBA, Elisée. MsC

IGLESIAS-SUAREZ, Fernando. MsC

VARGAS-DELGADO, Oscar. PhD

Publicidad y Patrocinio

(ECORFAN®- Mexico- Bolivia- Spain- Ecuador- Cameroon- Colombia- El Salvador- Guatemala- Nicaragua- Peru- Paraguay- Democratic Republic of The Congo- Taiwan),sponsorships@ecorfan.org

Licencias del Sitio

03-2010-032610094200-01-Para material impreso, 03-2010-031613323600-01-Para material electrónico, 03-2010-032610105200-01-Para material fotográfico, 03-2010-032610115700-14-Para Compilación de Datos, 04 -2010-031613323600-01-Para su página Web, 19502-Para la Indización Iberoamericana y del Caribe, 20-281 HB9-Para la Indización en América Latina en Ciencias Sociales y Humanidades, 671-Para la Indización en Revistas Científicas Electrónicas España y América Latina, 7045008-Para su divulgación y edición en el Ministerio de Educación y Cultura-España, 25409-Para su repositorio en la Biblioteca Universitaria-Madrid, 16258-Para su indexación en Dialnet, 20589-Para Indización en el Directorio en los países de Iberoamérica y el Caribe, 15048-Para el registro internacional de Congresos y Coloquios. financingprograms@ecorfan.org

Oficinas de Gestión

244 Itzopan, Ecatepec de Morelos–México.

21 Santa Lucía, CP-5220. Libertadores -Sucre–Bolivia.

38 Matacerquillas , CP-28411. Morazarzal –Madrid-España.

18 Marcial Romero, CP-241550. Avenue, Salinas I - Santa Elena-Ecuador.

1047 La Raza Avenue -Santa Ana, Cusco-Peru.

Boulevard de la Liberté, Immeuble Kassap, CP-5963.Akwa- Douala-Cameroon.

Southwest Avenue, San Sebastian – León-Nicaragua.

6593 Kinshasa 31 – Republique Démocratique du Congo.

San Quentin Avenue, R 1-17 Miralvalle - San Salvador-El Salvador.

16 Kilometro, American Highway, House Terra Alta, D7 Mixco Zona 1-Guatemala.

105 Alberdi Rivarola Captain, CP-2060. Luque City- Paraguay.

Distrito YongHe, Zhongxin, calle 69. Taipei-Taiwán.

Revista de Desarrollo Económico

“Mejora de los procesos de venta y producción del Sistema de Calidad en una empresa productora de Racks”

MARTÍNEZ-VÁZQUEZ, Jonathan Joaquín, MORALES-TORIBIO, Leticia, GÓMEZ-GONZÁLEZ, María Concepción y CÉSAR-MAULEÓN, María Guadalupe

Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl

“Impacto de los Costos de Calidad aplicados en Pymes Manufactureras Automotrices y Metal-Mecánicas en el Norte de Aguascalientes Municipio de Jesús María”

VAZQUEZ-GUTIERREZ, Rosa Inés, FLORES-AGUILAR, Mauricio, NÚÑEZ-MONTALVO, Juan Manuel

Universidad Tecnológica del Norte de Aguascalientes

“Cultura Organizacional en empresas hoteleras: Caso Bahías de Huatulco”

ESQUIVEL-RÍOS, Rocío, LÓPEZ-MARTÍNEZ, María Teresa y LÓPEZ-HERNÁNDEZ, Sonia

Universidad de Tecnológica de San Miguel de Allende

“Factores que se presentan como limitantes en la constitución de consorcios de exportación: Un estudio de caso para el sector agrícola”

GARCIA-MARTINEZ, Reydezel, MARTÍNEZ-JIMÉNEZ, Osvaldo, CONDE-FERNÁNDEZ, Roma Pamela y ORTA-RUELAS, Karla

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Universidad Tecnológica de Ciudad Juárez

