



# Revista Internacional **ADMINISTRACION & FINANZAS**

Volumen 7

Número 1

2014

## CONTENIDO

<b>Comparación Entre el Federalismo Económico Regional de Bélgica y España</b>	<b>1</b>
Marc Martínez Sans, Julien Vandernoot & Giuseppe Pagano	
<b>Metodología de Flujo de Conocimiento Aplicada al Proceso de Acreditación de Programas Educativos (Segunda Fase)</b>	<b>31</b>
Lorenia Cantú Ballesteros, Oscar Mario Rodríguez Elías, María Guadalupe Sánchez Cuéllar, Claudia Rojas Vásquez, Josefina Ortega Ruiz, José Francisco Becerra Arenas & Gustavo Alberto Sánchez Córdoba	
<b>Perspectivas del Turismo: Caso México</b>	<b>53</b>
Plácido R. Cruz Chávez, Judith Juárez Mancilla, José Urciaga García & Francisco I. Ruiz Ceseña	
<b>Generación de Capital Social a Partir de la Eficacia, la Cultura y el Aprendizaje Organizacional: Un Estudio Correlacional</b>	<b>67</b>
Nidia Estela Hernández Castro, Edna Isabel de la Garza Martínez & Astrid Irais Ortiz Lugo	
<b>Evaluación de la Competitividad de los Restaurantes de Cocina Internacional</b>	<b>79</b>
María Magdalena García Ramírez & Virginia Guadalupe López Torres	
<b>El Consumo en la Postmodernidad</b>	<b>89</b>
Madeline Melchor Cardona & Carmen Elisa Lerma Cruz	
<b>Gestión de Certificación de Calidad Como Factor de Competitividad en el Sector Industrial de Manufactura, en la Región Transfronteriza Cd. Juárez, Chih., México-El Paso, Texas, USA</b>	<b>113</b>
Francisco Arturo Bribiescas Silva & Ignacio Francisco Romero Magaña	



# COMPARACIÓN ENTRE EL FEDERALISMO ECONÓMICO REGIONAL DE BÉLGICA Y ESPAÑA

Marc Martínez Sans, Universitat Politècnica de Catalunya

Julien Vandernoot, Université de Mons

Giuseppe Pagano, Université de Mons

## RESUMEN

*Este trabajo explica los sistemas de financiación de las regiones federales de Bélgica y de España. En él se puede encontrar una explicación y un análisis detallados del actual sistema de financiación de las Comunidades Autónomas españolas, así como también del actual sistema de financiación de las Regiones belgas, ambos aplicados al año 2009. También aparece una comparativa entre los dos sistemas explicados anteriormente, que incluye la paradoja de los ingresos y el efecto igualitario para diversos años. Los resultados obtenidos indican que el sistema de solidaridad que está establecido en Bélgica no interviene de una forma tan decisiva cuando se tienen que repartir los recursos entre las regiones.*

**PALABRAS CLAVE:** Financiación de las Regiones, Paradoja de los Ingresos, Efecto Igualitario, Solidaridad Entre Regiones y Federalismo Fiscal.

## COMPARISON BETWEEN THE REGIONAL ECONOMIC FEDERALISM IN BELGIUM AND IN SPAIN

### ABSTRACT

*This work explains the systems of funding from federal regions in Belgium and Spain. A detailed explanation and analysis of the current funding system of the Spanish Autonomous Communities is provided. We also examine the current system of financing of the Belgian Regions in 2009. We provide a comparison between the two systems, which includes the paradox of revenue and the equalizing effect over time. The results obtained indicate that the funding system established in Belgium does not intervene in such a decisive way when it has to distribute resources among regions.*

**JEL:** H77, H71, H20, D63.

**KEYWORDS:** Regions' Financing, Paradox of Revenue, Equalizing Effect, Solidarity between Regions and Tax Federalism

## INTRODUCCIÓN

El tema de las regiones en las que están divididos los países y como se financian es uno de los temas de mayor actualidad en este momento en el que hay una profunda crisis económica. Los Gobiernos Centrales piden a las regiones hacer un esfuerzo para contener los gastos públicos, para intentar reducir el déficit público. Existe diversa literatura que explica tanto el sistema de financiación de las Comunidades Autónomas españolas como el sistema de financiación de las Regiones belgas, también existen algunos estudios que comparan los dos países, especialmente el reparto del gasto público y del ingreso público por los diferentes niveles de gobierno, así como también el gasto funcional por los diferentes niveles; pero hasta la fecha, no existía ningún estudio que comparara los recursos de que dispone cada Comunidad Autónoma española y cada Región belga antes y después del proceso de financiación (considerando las limitaciones del presente estudio).

Esta investigación se presenta organizada como sigue. En la sección de revisión literaria se describe el estado de la situación actual. Después se puede encontrar la metodología utilizada, donde se describe el procedimiento utilizado para calcular los ratings de dinero per cápita de las regiones respecto de la media, antes y después del proceso de financiación, a partir del funcionamiento del sistema español de financiación de las Comunidades Autónomas (CC. AA.) de régimen común y el sistema de financiación de las Regiones belgas. Posteriormente aparecen los resultados del estudio. Finalmente, se pueden encontrar las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## REVISIÓN LITERARIA

Los dos países que serán estudiados y comparados en este artículo (Bélgica y España) pertenecen a la Unión Europea y a la Unión Económica y Monetaria (Eurozona), por lo tanto, tienen el Euro como moneda. Bélgica está dividida en 3 Regiones distintas. Por otro lado, España está dividida en 17 Comunidades Autónomas distintas, también tiene 2 Ciudades con Estatuto de Autonomía (que se encuentran en el norte de África). Comparando la población, en Bélgica hay 10,951,266 habitantes (población correspondiente al año 2011) y en España hay 47,190,493 habitantes (población correspondiente al año 2011). En términos de superficie, Bélgica tiene 30,528 km<sup>2</sup> y España tiene 505,962.83 km<sup>2</sup>. En cuanto a las lenguas que son oficiales o co-oficiales en cada país: en Bélgica lo son el francés, el flamenco y el alemán; en España lo son el castellano, el catalán, el vasco y el gallego. En ambos países hay actualmente una monarquía constitucional.

### Bélgica

Bélgica se convirtió en un Estado Federal el año 1993, después de un proceso de reforma que empezó en 1970; antes tenía una estructura unitaria (Bayenet *et al*, 2011). La ley especial relativa a la financiación de la Comunidades y Regiones fue aprobada en 1989 (Pagano, Vandernoot y Tyrant, 2011); con esta ley se llega a un compromiso entre los 4 objetivos principales del sistema de financiación belga: autonomía, responsabilidad, concurrencia fiscal y solidaridad (Bayenet *et al*, 2011). El primer artículo de la Constitución belga, define este país como un Estado Federal compuesto de Comunidades y Regiones. Bélgica está dividida en 3 Comunidades: la Comunidad de habla francesa, la Comunidad de habla flamenca y la Comunidad de habla alemana; y en 3 Regiones distintas: Región Valona, Región Flamenca y Región de Bruselas-Capital. Tanto el Estado Federal, como las Comunidades y como las Regiones tienen unas competencias específicas.

### España

Las regiones en las que se divide España son: Andalucía, Aragón, Principado de Asturias, Cantabria, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Cataluña, Extremadura, Galicia, Islas Baleares, Islas Canarias, La Rioja, Madrid, Comunidad Foral de Navarra, País Vasco, Comunidad Valenciana, Región de Murcia, Ceuta (Ciudad con Estatuto de Autonomía) y Melilla (Ciudad con Estatuto de Autonomía). Existen dos modelos distintos de financiación de las Comunidades Autónomas (CC. AA.): el régimen común y el régimen foral (País Vasco y Comunidad Foral de Navarra). Además, dentro del régimen común, las Islas Canarias tienen un régimen económico-fiscal especial debido a razones geográficas e históricas, basado en la libertad comercial de importación y exportación, en la no aplicación de monopolios y en las franquicias aduaneras y fiscales sobre el consumo (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España. Financiación Autonómica, 2009). Para las Comunidades Autónomas que pertenecen al régimen común, la última reforma del sistema de financiación fue en 2009; para los territorios forales la última vez que sus sistemas de financiación fueron modificados fue en 2002 para el País Vasco y en 2003 para la Comunidad Foral de Navarra (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España. Financiación Autonómica y Local, 2009).

Finalmente, Ceuta y Melilla, son dos ciudades que participan en la financiación autonómica y también del régimen de financiación de las Haciendas Locales. Además, debido a su localización geográfica tienen un régimen fiscal especial (en su territorio se aplica el Impuesto sobre la Producción, los Servicios y la Importación, en lugar del Impuesto Sobre el Valor Añadido) (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España. Financiación Autonómica y Local, 2009). El sistema de financiación para las Comunidades Autónomas de régimen común aprobado en 2009 es un sistema complejo, con muchas variables, con unos resultados que se obtendrán de la interacción de un conjunto de fondos, la distribución de los cuales se realizará con criterios muy diversos y con una restricción inicial que tenderá a preservar el status quo.

### Otros Estudios Sobre Esta Temática

Existen varios estudios que analizan y comparan los sistemas de financiación regionales de Bélgica y de España, como por ejemplo: Comparación del sistema español de financiación regional con el de otros países de estructura federal: Bélgica e Italia, López J. (2011), dónde el autor compara el reparto del gasto público y del ingreso público por niveles de gobierno de los tres países citados anteriormente, en el año 2006. Los tres niveles que utiliza son Central, Intermedio y Local. Para Bélgica, en el nivel Central considera el Estado Federal; en el Intermedio, las Comunidades y las Regiones; y en el Local, las Provincias y los Municipios. Otro aspecto que se puede encontrar es la estructura funcional del gasto por los diferentes niveles de gobierno en el año 2006. Todos estos datos están agrupados para el conjunto de Regiones y Comunidades. Otro estudio en el que se analizan estos dos países (conjuntamente con otros países europeos) es Comparación internacional de los modelos de descentralización fiscal, Utrilla A. (2006), dónde el autor compara el gasto público descentralizado y los niveles de gasto de los gobiernos regionales y locales del año 2000 al 2005. También hay un análisis de los indicadores básicos de la actuación de los gobiernos regionales de forma que se pueden ver unos rasgos característicos. Aquí los datos vuelven a estar agrupados para el conjunto de regiones.

### **METODOLOGIA**

Para analizar el sistema español solamente se considerarán las Comunidades Autónomas (CC. AA.) que tengan exactamente el mismo sistema de financiación. Por lo tanto, se compararán todas las CC. AA. de régimen común excepto las Islas Canarias (tiene un sistema económico-fiscal especial dentro del régimen común): Andalucía, Aragón, Principado de Asturias, Cantabria, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Cataluña, Extremadura, Galicia, Islas Baleares, La Rioja, Madrid, Región de Murcia y Comunidad Valenciana. En cambio, se considerarán las tres Regiones belgas: Región de Bruselas-Capital, Región Flamenca y Región Valona. Para posteriormente poder realizar el análisis del sistema de financiación español, el belga y la comparación (incluyendo la paradoja de los ingresos y el efecto igualitario); se tiene que calcular los ratings de dinero per cápita de las regiones respecto de la media, antes y después del proceso de financiación; y se hace siguiendo la misma metodología para ambos sistemas: se calcula el dinero que el Gobierno Central o el Estado Federal recauda en cada región, los recursos que recibe cada región del Gobierno Central o del Estado Federal y el dinero que el Gobierno Central o el Estado Federal se queda de cada región (en el caso de las Comunidades Autónomas españolas a partir de los recursos adicionales, los fondos del sistema de financiación autonómica y el reembolso de una parte de los ingresos de varios impuestos; en el caso de las Regiones belgas del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) reembolsado y de la intervención de la solidaridad nacional).

### Sistema de Financiación Federal Español de Régimen Común

El 1 de enero de 2009 entró en vigor la última reforma de financiación de las CC. AA. de régimen común. Los objetivos de esta reforma eran mejorar los servicios públicos que las personas reciben de las CC. AA. y reducir las diferencias de financiación entre las CC. AA. reforzando la equidad del sistema. “Los

aspectos principales son: el refuerzo de las prestaciones del Estado del Bienestar en el marco de la estabilidad presupuestaria, el incremento de la equidad y la suficiencia en la financiación del conjunto de las competencias autonómicas, el aumento de la autonomía y la corresponsabilidad y la mejora de la dinámica y la estabilidad del sistema y de su capacidad de ajuste a las necesidades de los ciudadanos.” (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España. Financiación Autonómica y Local, 2009). Ahora se explicará de forma exhaustiva la financiación de las Comunidades Autónomas de régimen común para el año 2009 (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España. Financiación Autonómica y Local, 2009):

A) Recursos adicionales que se integran en el nuevo Sistema de Financiación en el año 2009 Recursos para el refuerzo del Estado del Bienestar por un total de 4,900 millones de €: I-El 75% de estos recursos se distribuirán entre las CC. AA. de régimen común dependiendo del peso relativo de la variación de su población ajustada entre los años 1999 y 2009. La población ajustada o unidad de necesidad se calculará de la forma siguiente:

Tabla 1: Variables y Ponderaciones de las Variables Para Calcular la Población Ajustada o la Unidad de Necesidad

VARIABLE	PONDERACION
Población	30%
Superficie	1.8%
Dispersión	0.6%
Insularidad	0.6%
Población protegida equivalente distribuida en siete grupos de edad	38%
Población mayor de 65 años	8.5%
Población entre 0 y 16 años	20.5%

*Enumeración de las variables y sus ponderaciones utilizadas para calcular la población ajustada o la unidad de necesidad. Las variables más importantes son la población, la población protegida equivalente distribuida en siete grupos de edad y la población entre 0 y 16 años. Fuente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España. Financiación Autonómica (2009).*

La población corresponde a la población registrada el 1 de enero de cada año en cada Comunidad Autónoma (C. A.). La superficie corresponde a la superficie de cada C. A. El indicador de dispersión es el número de entidades singulares de población que existen en cada región en un año. La dotación por insularidad está dividida entre las Islas Baleares y las Islas Canarias en proporción a la distancia entre sus capitales y las costas continentales, esto con el actual sistema corresponde otorgar a las Islas Canarias el 79.9% del total. La población protegida equivalente distribuida en siete grupos de edad tiene en cuenta la diferencia en el coste de proporcionar servicios sanitarios como resultado de la edad. La ponderación por los diferentes grupos de personas es: entre 0 y 4 años por 1.031, entre 5 y 14 por 0.433, entre 15 y 44 por 0.547, entre 45 y 54 por 0.904, entre 55 y 64 por 1.292, entre 65 y 74 por 2.175 y finalmente a partir de los 75 años por 2.759. La población mayor de 65 años corresponde a la población registrada de más de 65 años el 1 de enero de cada año en cada C. A. La población entre 0 y 16 años corresponde a la población registrada entre 0 y 16 años el 1 de enero de cada año en cada C. A. II-El otro 25% será distribuido entre las CC. AA. de régimen común según: El peso relativo de la población ajustada de cada C. A. de régimen común en 2009. Esto tiene un peso de un 50%. El peso relativo de la población potencialmente dependiente de cada C. A. respecto la población potencialmente dependiente en todas las CC. AA. de régimen común; de acuerdo con los datos del 21 de mayo de 2009 del Instituto de Mayores y Servicios Sociales (IMSERSO). Esto tiene un peso de un 40%.

iii) El peso relativo de las personas reconocidas como dependientes con derecho a prestación, registradas en el Sistema de Información del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia (SISAAD), respecto al de todas las CC. AA. de régimen común. Esto tiene un peso de un 10%. Otros recursos adicionales:

I. Recursos para las CC. AA. que tengan una dispersión superior a la media. El Estado repartirá recursos valorados en 50 millones de € entre las CC. AA. de régimen común la dispersión de las cuales sea superior a la media. Será distribuido en función del peso relativo de su número de entidades singulares de población en el año 2009 respecto el total de las CC. AA. que cumplan esta condición. La dispersión se medirá en términos de habitante por entidad singular de población.

II. Recursos para las CC. AA. que tengan una densidad de población inferior a la media. El Estado repartirá recursos valorados en 50 millones de € entre las CC. AA. de régimen común cuya densidad de población sea inferior a la media. Será distribuido en función del peso relativo de su población ajustada en el año 2009 respecto al total de las CC. AA. que cumplan esta condición. La densidad poblacional se medirá en términos de habitante por kilómetro cuadrado.

III. Recursos para las políticas de normalización lingüística. Aumentan los recursos para las políticas de normalización lingüística, con un importe equivalente a multiplicar por 2.5 la financiación que proporcionaría el sistema regulado en la Ley 21/2001, de 27 de diciembre, en el año 2009, en las Comunidades Autónomas (de régimen común) que tienen competencias en este campo (Cataluña, Galicia, C. Valenciana e Islas Baleares) (Gobierno de España, 2009).

B) Fondos de Convergencia Autonómica Los dos fondos de convergencia autonómica tienen como objetivo aproximar las CC. AA. de régimen común en financiación por habitante ajustado o unidad de necesidad y favorecer la igualdad, también intentan favorecer el equilibrio económico territorial. I) Fondo de Competitividad y Disposición Adicional Tercera Se crea con recursos adicionales del Estado (en el año 2009 con 2,572.5 millones de €) para reforzar la equidad y la eficiencia en la financiación de las necesidades de los ciudadanos y reducir las diferencias en financiación homogénea per cápita entre CC. AA. y a la vez para incentivar la autonomía y la capacidad fiscal y para desincentivar la competencia fiscal a la baja. Se reparte entre las CC. AA. de régimen común con una financiación per cápita inferior a la media o con una financiación per cápita inferior a su capacidad fiscal, dependiendo de su población ajustada relativa. Para distribuir el dinero de este fondo aparecen 2 ratios: el Índice de Capacidad Fiscal y el Índice del artículo 23.5 (Gobierno de España, 2009). Para calcular el Índice de Capacidad Fiscal relativo por habitante ajustado:

$$\text{ÍndiceCapacidadFiscal} = 0.75 + 0.25 \cdot \frac{CFPHA_i}{CFPHA_t} \quad (1)$$

Dónde:

CFPHAi: es la Capacidad Fiscal por Habitante Ajustado en cada C. A.

CFPHAt: es la media de la Capacidad Fiscal por Habitante Ajustado en todas las CC. AA.

Para calcular el Índice del artículo 23.5 (Gobierno de España, 2009):

$$\text{Índice} = \frac{FHPHA_i}{FHPHA_t} \quad (2)$$

Dónde:

FHPHAi: es la Financiación Homogénea por Habitante Ajustado en cada C. A.

FHPHAT: es la media de la Financiación Homogénea por Habitante Ajustado en todas las CC. AA.

Con la Disposición Adicional Tercera el Estado compensa a las CC. AA. de régimen común que, combinando un Fondo de Suficiencia Global y un Fondo de Garantía de Servicios Públicos Fundamentales negativos, no lleguen a la media de financiación por población ajustada después de la implementación del Fondo de Competitividad (Gobierno de España, 2009). II) Fondo de Cooperación Se crea para complementar el sistema de financiación y mejorar el Estado del Bienestar, y con el objetivo de equilibrar y armonizar el desarrollo regional estimulando el crecimiento de la riqueza y la convergencia regional en términos de renta. Para el año 2009 hubo una dotación en los Presupuestos Generales del Estado para este fondo de 1,200 millones de €. Las CC. AA. que cumplan alguna de las siguientes condiciones serán beneficiarias de este fondo: Que tengan un Producto Interior Bruto (PIB) per cápita menor al 90% de la media de las CC. AA. de régimen común. El PIB per cápita se medirá por la media de los tres últimos años (aquí, del 2007 al 2009).

Que tengan una densidad de población menor al 50% de la densidad media de las CC. AA. de régimen común. Los dos datos son del último año (aquí, año 2009). Que tengan un crecimiento de población menor al 90% de la media de las CC. AA. de régimen común y tengan una densidad de población por kilómetro cuadrado menor a la cifra que resulta de multiplicar por 1.25 la densidad media de las CC. AA. de régimen común. El crecimiento de población se medirá en los últimos tres años (aquí, del 2007 al 2009) y la densidad de población será del último año (2009). Los recursos se dividen en dos subfondos: El primero está dotado con dos tercios del fondo. Se reparte entre las CC. AA. beneficiarias en función de su población respecto a la de todas las CC. AA. ponderada por la distancia del PIB per cápita de cada C. A. respecto de la media de acuerdo a la fórmula siguiente:

$$PFC_i = P_i / P_t * (1 + ((R_m - R_i) / R_m)) \quad (3)$$

Dónde:

$P_i$ : es la población de cada C. A.

$P_t$ : es la población total de todas las CC. AA. que participan en el fondo

$R_m$ : es el PIB per cápita medio de todas las CC. AA. que participan en el fondo

$R_i$ : es el PIB per cápita medio de cada C. A.

El segundo está dotado con un tercio del fondo. Se distribuirá entre las CC. AA. que tienen un crecimiento de su población inferior al 50% de la media de todas las CC. AA. de régimen común. Se repartirá en función de la población de cada una de estas CC. AA. respecto a la población total de todas las CC. AA. que cumplan esa condición. C) Fondo de Garantía de Servicios Públicos Fundamentales El objetivo de la transferencia del Fondo de Garantía de Servicios Públicos Fundamentales es garantizar que cada C. A. reciba los mismos recursos por unidad de necesidad o de población ajustada para financiar los servicios públicos fundamentales.

Todas las CC. AA. de régimen común aportan un 75% de su capacidad tributaria (conjunto de recursos tributarios que corresponden a cada C. A.: recaudación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados; recaudación del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, Tributos sobre el Juego y Tasas afectas a los servicios transferidos; recaudación del Impuesto sobre las Ventas Minoristas de Determinados Hidrocarburos y del Impuesto Especial sobre Determinados Medios de Transporte; Tarifa autonómica del IRPF; 50% de la recaudación líquida por Impuesto sobre el Valor

Añadido (IVA); 58% de la recaudación líquida por el Impuesto sobre la Cerveza; Impuesto sobre el Vino y Bebidas Fermentadas; 58% de la recaudación líquida por los Impuestos sobre Productos Intermedios y sobre Alcohol y Bebidas Derivadas; 58% de la recaudación líquida por el Impuesto sobre Hidrocarburos; 58% de la recaudación líquida por el Impuesto sobre las Labores del Tabaco; 100% de la recaudación líquida por el Impuesto sobre la Electricidad).

Además, el Estado aporta unos recursos adicionales (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España. Financiación Autonómica y Local, 2009): del apartado 3.1.1. de la letra A (epígrafes I y II) y de la letra B y del apartado 4.1.1. de la letra g. Todo esto actualizado con el Ingresos Tributarios del Estado (ITE) del 2007 respecto del 2009. (En el año 2009 corresponden a 3,315,526.50 miles de €). El dinero que recibe cada C. A. depende de la población ajustada de esa C. A. respecto a la población ajustada total. Para calcular la población ajustada se utilizan las variables de la Tabla 1. A partir de la diferencia entre lo que aportan y lo que reciben las CC. AA. de este fondo, se puede calcular la Transferencia del Fondo de Garantía de Servicios Públicos Fundamentales de cada C. A.

D) Fondo de Suficiencia Global Es la diferencia (puede ser positiva o negativa) entre las necesidades globales de financiación de cada C. A. en el año base y la suma de su capacidad tributaria más la transferencia del Fondo de Garantía de Servicios Públicos Fundamentales. Para el año 2009, el valor de este fondo ascendió a 7,638,098.53 miles de €.

E) Fondo de Compensación Inter-Territorial Será distribuido entre las Comunidades Autónomas con menor desarrollo, aquellas cuya renta per cápita sea inferior al 75% de la media comunitaria (es el mismo criterio que utilizó la Unión Europea para seleccionar las regiones beneficiarias de los Fondos Estructurales durante el período 2000-2006) (Ministerio de Administraciones Públicas, 2009). Este fondo en 2009 ascendió a 1,332,844.14 miles de €. El Fondo de Compensación Inter-Territorial se divide en dos: el Fondo de Compensación (por gastos de inversión) con un 75% de los recursos y el Fondo Complementario (que puede financiar los gastos corrientes asociados a las inversiones hasta un máximo de dos años) con el otro 25% de los recursos. El Fondo de Compensación se distribuye entre las CC. AA. receptoras de acuerdo a una serie de variables:

Tabla 2: Variables y Ponderaciones de las Variables Para Calcular Como se Distribuirá el Dinero del Fondo de Compensación

VARIABLE	PONDERACIÓN
Población relativa	87.5%
Superficie	3%
Dispersión	6.9%
Saldo migratorio	1.6%
Paro	1%

*Enumeración de las variables y sus ponderaciones utilizadas para calcular la distribución del dinero correspondiente al Fondo de Compensación. La variable más importante es la población relativa con un 87.5%. Fuente: Ministerio de Administraciones Públicas (2009).*

Después el resultado se corrige con dos criterios: la inversa de la renta por habitante de cada territorio y por la insularidad. El dinero que recibe cada C. A. del Fondo Complementario es una tercera parte del que recibe del Fondo de Compensación. La suma de los valores del Fondo de Compensación y del Fondo Complementario es el dinero que recibe cada C. A. del Fondo de Compensación Inter-Territorial.

F) Impuestos que recoge el Estado y después comparte con las CC. AA. con un porcentaje específico

El IVA es transferido al 50% a las CC. AA.

Se transfiere a las CC. AA. la tarifa autonómica del IRPF.

El Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Derivadas es transferido al 58% a las CC. AA.

El Impuesto sobre Productos Intermedios es transferido al 58% a las CC. AA.  
 El Impuesto sobre la Cerveza es transferido al 58% a las CC. AA.  
 El Impuesto sobre las Labores del Tabaco es transferido al 58% a las CC. AA.  
 El Impuesto sobre los Hidrocarburos es transferido al 58% a las CC. AA.  
 El Impuesto sobre la Electricidad es transferido de forma íntegra a las CC. AA.

### Sistema de Financiación Federal de las Regiones Belgas

Las Regiones belgas reciben financiación del Estado Federal y de impuestos regionales. Aquí, sólo se utilizará y analizará el dinero que proviene del Estado Federal. Los elementos más importantes (porque sus valores son más altos que los demás) son el IRPF reembolsado a las Regiones y la intervención de la solidaridad nacional.

Tabla 3: Cálculo del Valor del IRPF Recaudado en Cada Región y el Valor Total de IRPF Recaudado en Bélgica en 2009

Región	Población en enero de 2008 (habitantes)	IRPF/habitante (€/habitante)	IRPF (€)
Región Valona	3,456,775	2,792.70	9,653,735,542.50
Región Flamenca	6,161,600	3,526.05	21,726,109,680.00
Región de Bruselas-Capital	1,048,491	2,739.06	2,871,879,758.46
<b>TOTAL / MEDIANA</b>	<b>10,666,866</b>	<b>3,211.04</b>	<b>34,251,724,980.96</b>

*Cálculo del valor del IRPF recaudado en cada Región en el 2009 a partir de la población y el IRPF recaudado per habitante. Se puede apreciar que en la Región Flamenca es donde se recauda más IRPF, seguido de la Región Valona y de la Región de Bruselas-Capital (en valores absolutos). Fuente: Direction générale Statistique et Information économique (DGSIE), Vingt ans de solidarité entre les entités fédérées (1989-2009) (2011) y elaboración propia.*

A) IRPF Reembolsado La parte que cada Región recibe como IRPF reembolsado es proporcional al IRPF que esta Región ha cedido; de acuerdo al principio conocido como “justo retorno” (Pagano, Vandernoot y Tyrant, 2011).

Tabla 4: Cálculo del % IRPF de Cada Región Respecto del Total (Conocido Como Llave de Repartición) en 2009

Región	Población en enero de 2008 (habitantes)	IRPF/habitante (€/habitante)	IRPF (€)	% IRPF respecto del total
Región Valona	3,456,775	2,792.70	9,653,735,542.50	28.18
Región Flamenca	6,161,600	3,526.05	21,726,109,680.00	63.43
Región de Bruselas-Capital	1,048,491	2,739.06	2,871,879,758.46	8.38
<b>TOTAL / MEDIANA</b>	<b>10,666,866</b>	<b>3,211.04</b>	<b>34,251,724,980.96</b>	<b>100.00</b>

*Cálculo de la llave de repartición en 2009 a partir del IRPF recaudado en cada Región. En la Región Flamenca se recauda más de un 60% del IRPF total recaudado en Bélgica, en la Región Valona cerca de un 30% y finalmente en la Región de Bruselas-Capital cerca de un 10%. Fuente: Le financement des entités fédérées: un système en voie de transformation (2011).*

Por lo tanto, la Región Valona, la Región Flamenca y la Región de Bruselas-Capital recibirán el 28.18%, el 63.43% y el 8.38% respectivamente, del dinero que el Estado Federal presupueste en este aspecto en el año 2009.

El dinero presupuestado por el Estado Federal en este concepto en el año 2009 es: 12,465,359 miles de €. Esto representa  $(12,465,359 * 1000 / 34,251,724,980.96 = 0.36393)$  el 36.39% del IRPF aportado.

Tabla 5: Cálculo del IRPF Reembolsado a Cada Región en 2009

Región	% IRPF respecto del total	IRPF reembolsado (miles de €)
Región Valona	28.18	3,513,318
Región Flamenca	63.43	7,906,868
Región de Bruselas-Capital	8.38	1,045,173
<b>TOTAL REGIONES</b>	<b>100.00</b>	<b>12,465,359</b>

Valores de IRPF reembolsados en cada Región belga a partir de la llave de repartición en 2009. En el 2009 se reembolsa el 36.39% del dinero total recaudado en IRPF; se reembolsa cerca de 8,000 millones de € a la Región Flamenca, un poco más de 3,500 millones de € a la Región Valona y un poco más de 1,000 millones de € a la Región de Bruselas-Capital. Fuente: Service public fédéral Finances de la Belgique.

B) Intervención de la solidaridad nacional Con este mecanismo las Regiones que son fiscalmente más pobres que la media reciben algunos ingresos (Pagano, Vandernoot y Tyrant, 2011). Las Regiones cuyo IRPF per cápita es inferior a la media nacional recibirán 11.60 € indexados (en el año 2009, 18.22€), per cápita y por punto de diferencia en % entre su IRPF per cápita y la media nacional.

Tabla 6: Cálculo del % IRPF/Habitante Respecto de la Media Por Cada Región en 2009

Región	Población en enero de 2008 (habitantes)	IRPF/habitante (€/habitante)	IRPF (€)	% IRPF/habitante respecto de la media
Región Valona	3,456,775	2,792.70	9,653,735,542.50	86.97
Región Flamenca	6,161,600	3,526.05	21,726,109,680.00	109.81
Región de Bruselas-Capital	1,048,491	2,739.06	2,871,879,758.46	85.30
<b>TOTAL / MEDIA</b>	<b>10,666,866</b>	<b>3,211.04</b>	<b>34,251,724,980.96</b>	<b>100.00</b>

Para conocer que Regiones recibirán dinero de la intervención de la solidaridad nacional se tiene que calcular los valores de % IRPF per habitante respecto de la media; para calcularlos se utilizan los valores de IRPF recaudado en cada Región. En la Región Flamenca está cerca del 110% y en las Regiones Valona y de Bruselas-Capital un poco más de un 85%. Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, la Región Valona y la Región de Bruselas-Capital recibirán dinero de la intervención de la solidaridad nacional. Por otro lado, la Región Flamenca no recibirá dinero por este concepto.

Tabla 7: Dinero Que Recibirán las Regiones en Concepto de Solidaridad Nacional en 2009

Región	Población en enero de 2008 (habitantes)	% IRPF/habitante respecto la mediana	Dinero que cada Región recibe en concepto de solidaridad nacional (€)
Región Valona	3,456,775	86.97	820,545,085.76
Región Flamenca	6,161,600	109.81	
Región de Bruselas-Capital	1,048,491	85.30	280,795,627.23
<b>TOTAL REGIONES</b>	<b>10,666,866</b>	<b>100.00</b>	

La cantidad de dinero que recibirán las Regiones (solamente la Región Valona y la Región de Bruselas-Capital) en concepto de solidaridad nacional en el año 2009 será de 11.60 € indexados, per cápita y por punto de diferencia en % entre su IRPF per cápita y la media nacional. Esto corresponde a un poco más de 820 y 280 millones de € para las Regiones Valona y de Bruselas-Capital respectivamente. Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS

### Análisis del Sistema Español

Este análisis se hace con los datos del año 2009. Para analizar el sistema español solamente se considerarán las Comunidades Autónomas (CC. AA.) que tengan exactamente el mismo sistema de financiación. Por lo tanto, se compararán todas las CC. AA. de régimen común excepto las Islas Canarias (tiene un sistema económico-fiscal especial dentro del régimen común).

Tabla 8: Todas las Fuentes de Ingresos de las CC. AA. del Sistema de Financiación en el Año 2009 (Miles de €)

Comunidad Autónoma (C. A.)	Recursos para reforzar el Estado del Bienestar	Recursos Adicionales	Fondo de Competitividad	Disposición Adicional Tercera
Cataluña	951,399.58	97,957.56	936,740.46	0.00
Galicia	163,004.20	80,050.22	0.00	0.00
Andalucía	778,962.05	0.00	0.00	0.00
Principado de Asturias	46,396.98	7,864.75	0.00	0.00
Cantabria	54,157.82	1,052.33	0.00	0.00
La Rioja	42,875.18	2,073.69	0.00	0.00
Región de Murcia	211,455.96	0.00	100,604.61	0.00
C. Valenciana	717,237.29	61,642.56	634,026.61	0.00
Aragón	136,777.65	9,006.07	0.00	0.00
Castilla-La Mancha	245,155.03	13,986.25	0.00	0.00
Extremadura	48,591.86	7,436.00	0.00	0.00
Islas Baleares	173,418.91	31,297.08	138,799.64	188,363.42
Madrid	878,796.65	0.00	762,328.68	0.00
Castilla y León	149,540.45	24,487.12	0.00	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>4,597,769.61</b>	<b>336,853.63</b>	<b>2,572,500.00</b>	<b>188,363.42</b>

Fondo de Cooperación	Fondo de Garantía de Servicios Públicos Fundamentales	Fondo de Suficiencia Global	Fondo de Compensación Inter-Territorial	TOTAL
0.00	-1,455,227.31	2,046,685.05	0.00	2,577,555.34
242,788.07	880,601.61	749,460.57	197,220.95	2,313,125.62
308,562.00	2,659,014.15	1,379,160.01	478,131.18	5,603,829.39
90,926.32	88,428.98	265,408.38	56,006.11	555,031.52
16,195.79	-55,714.21	344,642.37	10,769.38	371,103.48
0.00	21,555.66	150,089.10	0.00	216,593.63
50,372.28	365,363.65	92,736.77	61,817.31	882,350.58
0.00	739,427.70	19,489.20	134,044.13	2,305,867.49
32,645.72	-37,110.51	358,448.35	0.00	499,767.28
76,320.53	724,008.93	339,521.73	113,958.17	1,512,950.64
102,503.83	556,138.29	391,376.39	95,911.47	1,201,957.84
0.00	-230,154.58	-188,363.42	0.00	113,361.05
0.00	-3,180,398.76	749,960.70	0.00	-789,312.73
210,485.55	486,978.91	635,717.75	83,902.54	1,591,112.32
<b>1,130,800.09</b>	<b>1,562,912.51</b>	<b>7,334,332.95</b>	<b>1,231,761.24</b>	<b>18,955,293.45</b>

Desglose del total de ingresos que reciben las Comunidades Autónomas de régimen común, exceptuando las Islas Canarias, del sistema de financiación en el año 2009. Las distintas partidas son: Recursos para reforzar el Estado del Bienestar, Recursos Adicionales, Fondo de Competitividad, Disposición Adicional Tercera (solamente las Islas Baleares reciben recursos de esta partida), Fondo de Cooperación, Fondo de Garantía de Servicios Públicos Fundamentales, Fondo de Suficiencia Global y Fondo de Compensación Inter-Territorial. Fuente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España. Financiación Autonómica y Local (2009) y elaboración propia.

Tabla 9: Cálculo del Dinero Que el Gobierno Central Recauda en Cada C. A. con los Impuestos Parcialmente Transferidos y con los Impuestos Totalmente Transferidos a las CC. AA. en el 2009 (miles de €)

C. A.	Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)	Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)	Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Derivadas	Impuesto sobre Productos Intermedios
Cataluña	6,496,357.76	13,619,375.46	156,264.08	3,492.72
Galicia	2,079,001.62	3,180,670.88	44,858.78	1,260.34
Andalucía	5,854,761.16	7,761,147.48	132,444.35	2,985.65
Principado de Asturias	868,313.68	1,618,748.33	22,777.01	564.67
Cantabria	498,274.48	854,554.50	15,422.72	353.79
La Rioja	255,642.46	450,483.71	6,271.28	125.07
Región de Murcia	1,004,971.48	1,419,962.43	21,995.71	457.28
C. Valenciana	3,877,578.54	5,797,676.66	92,092.40	2,003.07
Aragón	1,110,800.70	2,124,501.21	29,330.68	622.30
Castilla-La Mancha	1,407,957.34	2,066,389.72	24,772.72	564.59
Extremadura	693,786.00	907,400.03	15,963.89	319.05
Islas Baleares	1,444,567.80	1,463,690.76	27,765.94	590.55
Madrid	5,985,427.32	15,517,577.74	121,334.58	2,831.33
Castilla y León	1,989,190.06	3,226,391.71	51,094.81	1,230.66
<b>TOTAL</b>	<b>33,566,630.40</b>	<b>60,008,570.62</b>	<b>762,388.95</b>	<b>17,401.07</b>

Impuesto sobre la Cerveza	Impuesto sobre las Labores del Tabaco	Impuesto sobre Hidrocarburos	Impuesto sobre la Electricidad	TOTAL
48,704.28	1,446,076.42	1,730,979.71	249,499.64	23,750,750.07
13,828.44	394,520.08	724,492.96	103,370.64	6,542,003.74
51,312.37	1,390,673.35	1,739,595.74	190,542.38	17,123,462.48
6,984.19	176,630.47	242,325.33	53,742.05	2,990,085.73
4,731.23	100,730.10	156,522.61	21,959.17	1,652,548.60
2,206.74	48,312.64	81,801.42	8,986.41	853,829.73
7,845.92	257,432.83	397,925.27	41,879.16	3,152,470.08
31,465.10	943,672.48	1,093,278.92	141,857.02	11,979,624.19
8,566.06	230,097.40	413,115.06	52,124.06	3,969,157.47
10,383.76	342,584.04	650,702.91	64,802.94	4,568,158.02
5,160.52	193,303.97	300,524.84	24,288.76	2,140,747.06
9,637.28	284,753.64	287,083.35	29,678.69	3,547,768.01
43,384.76	924,092.45	1,096,901.73	162,208.95	23,853,758.86
15,600.05	398,126.73	936,033.81	73,954.74	6,691,622.57
<b>259,810.70</b>	<b>7,131,006.60</b>	<b>9,851,283.66</b>	<b>1,218,894.61</b>	<b>112,815,986.61</b>

Desglose del total del dinero que el Gobierno Central recauda en cada Comunidad Autónoma de régimen común, exceptuando las Islas Canarias, en concepto de los impuestos parcialmente transferidos y los impuestos totalmente transferidos a las Comunidades Autónomas en el año 2009. Se han tomado en consideración: IVA, IRPF, Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Derivadas, Impuesto sobre Productos Intermedios, Impuesto sobre la Cerveza, Impuesto sobre las Labores del Tabaco, Impuesto sobre Hidrocarburos e Impuesto sobre la Electricidad. Destacan por su importancia cuantitativa el IRPF y el IVA. Fuente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España. Financiación Autonómica y Local (2009) y elaboración propia.

Tabla 10: Cálculo del Dinero Que Cada C. A. Recibe del Gobierno Central con Impuestos Parcialmente Transferidos y con Impuestos Totalmente Transferidos a las CC. AA. en el 2009 (miles de €)

C. A.	IVA	IRPF	Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Derivadas	Impuesto sobre Productos Intermedios
Cataluña	3,248,178.88	7,869,111.17	90,633.16	2,025.78
Galicia	1,039,500.81	1,888,093.18	26,018.09	731.00
Andalucía	2,927,380.58	4,555,928.21	76,817.73	1,731.67
Principado de Asturias	434,156.84	936,058.51	13,210.67	327.51
Cantabria	249,137.24	497,663.85	8,945.18	205.20
La Rioja	127,821.23	259,242.25	3,637.34	72.54
Región de Murcia	502,485.74	830,130.25	12,757.51	265.22
C. Valenciana	1,938,789.27	3,338,990.17	53,413.59	1,161.78
Aragón	555,400.35	1,224,562.00	17,011.79	360.93
Castilla-La Mancha	703,978.67	1,222,688.33	14,368.18	327.46
Extremadura	346,893.00	537,351.24	9,259.05	185.05
Islas Baleares	722,283.90	855,241.37	16,104.24	342.52
Madrid	2,992,713.66	8,617,667.94	70,374.06	1,642.17
Castilla y León	994,595.03	1,896,908.16	29,634.99	713.78
<b>TOTAL</b>	<b>16,783,315.20</b>	<b>34,529,636.63</b>	<b>442,185.58</b>	<b>10,092.61</b>

Impuesto sobre la Cerveza	Impuesto sobre las Labores del Tabaco	Impuesto sobre Hidrocarburos	Impuesto sobre la Electricidad	TOTAL
28,248.48	838,724.33	1,003,968.23	249,499.64	13,330,389.67
8,020.49	228,821.65	420,205.92	103,370.64	3,714,761.78
29,761.18	806,590.54	1,008,965.53	190,542.38	9,597,717.82
4,050.83	102,445.67	140,548.69	53,742.05	1,684,540.77
2,744.11	58,423.46	90,783.12	21,959.17	929,861.33
1,279.91	28,021.33	47,444.82	8,986.41	476,505.83
4,550.63	149,311.04	230,796.66	41,879.16	1,772,176.21
18,249.76	547,330.04	634,101.77	141,857.02	6,673,893.40
4,968.32	133,456.49	239,606.74	52,124.06	2,227,490.68
6,022.58	198,698.74	377,407.69	64,802.94	2,588,294.59
2,993.10	112,116.30	174,304.41	24,288.76	1,207,390.91
5,589.62	165,157.11	166,508.34	29,678.69	1,960,905.79
25,163.16	535,973.62	636,203.00	162,208.95	13,041,946.56
9,048.03	230,913.51	542,899.61	73,954.74	3,778,667.85
<b>150,690.20</b>	<b>4,135,983.83</b>	<b>5,713,744.53</b>	<b>1,218,894.61</b>	<b>62,984,543.19</b>

Desglose del total del dinero que cada Comunidad Autónoma de régimen común, exceptuando las Islas Canarias, recibe del Gobierno Central en concepto de los impuestos parcialmente transferidos y los impuestos totalmente transferidos a las Comunidades Autónomas en el año 2009. Se han tomado en consideración: IVA, IRPF, Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Derivadas, Impuesto sobre Productos Intermedios, Impuesto sobre la Cerveza, Impuesto sobre las Labores del Tabaco, Impuesto sobre Hidrocarburos e Impuesto sobre la Electricidad. Igualmente destacan el IRPF y el IVA. Se puede observar que, del total de cerca de 113 mil millones de € que el Gobierno Central recauda de las Comunidades Autónomas de régimen común, exceptuando las Islas Canarias, en concepto de los impuestos parcialmente transferidos y los impuestos totalmente transferidos a las Comunidades Autónomas en el año 2009, prácticamente 63 mil millones de € son transferidos al conjunto de las Comunidades Autónomas. Fuente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España. Financiación Autonómica y Local (2009) y elaboración propia.

Tabla 11: Cálculo del Dinero Que el Gobierno Central se Queda de Cada C. A. con Impuestos Parcialmente Transferidos y con Impuestos Totalmente Transferidos a las CC. AA. en el 2009 (miles de €)

C. A.	IVA	IRPF	Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Derivadas	Impuesto sobre Productos Intermedios	
Cataluña	3,248,178.88	5,750,264.29	65,630.91	1,466.94	
Galicia	1,039,500.81	1,292,577.70	18,840.69	529.34	
Andalucía	2,927,380.58	3,205,219.27	55,626.63	1,253.97	
Principado de Asturias	434,156.84	682,689.82	9,566.35	237.16	
Cantabria	249,137.24	356,890.65	6,477.54	148.59	
La Rioja	127,821.23	191,241.46	2,633.94	52.53	
Región de Murcia	502,485.74	589,832.18	9,238.20	192.06	
C. Valenciana	1,938,789.27	2,458,686.49	38,678.81	841.29	
Aragón	555,400.35	899,939.21	12,318.88	261.36	
Castilla-La Mancha	703,978.67	843,701.39	10,404.54	237.13	
Extremadura	346,893.00	370,048.79	6,704.83	134.00	
Islas Baleares	722,283.90	608,449.39	11,661.69	248.03	
Madrid	2,992,713.66	6,899,909.80	50,960.52	1,189.16	
Castilla y León	994,595.03	1,329,483.55	21,459.82	516.88	
<b>TOTAL</b>	<b>16,783,315.20</b>	<b>25,478,933.99</b>	<b>320,203.35</b>	<b>7,308.44</b>	

C. A.	Impuesto sobre la Cerveza	Impuesto sobre las Labores del Tabaco	Impuesto sobre Hidrocarburos	Impuesto sobre la Electricidad	TOTAL
Cataluña	20,455.80	607,352.10	727,011.48	0.00	<b>10,420,360.40</b>
Galicia	5,807.94	165,698.44	304,287.04	0.00	<b>2,827,241.96</b>
Andalucía	21,551.20	584,082.81	730,630.21	0.00	<b>7,525,744.67</b>
Principado de Asturias	2,933.36	74,184.80	101,776.64	0.00	<b>1,305,544.97</b>
Cantabria	1,987.12	42,306.64	65,739.50	0.00	<b>722,687.28</b>
La Rioja	926.83	20,291.31	34,356.59	0.00	<b>377,323.89</b>
Región de Murcia	3,295.29	108,121.79	167,128.61	0.00	<b>1,380,293.87</b>
C. Valenciana	13,215.34	396,342.44	459,177.15	0.00	<b>5,305,730.79</b>
Aragón	3,597.75	96,640.91	173,508.33	0.00	<b>1,741,666.79</b>
Castilla-La Mancha	4,361.18	143,885.30	273,295.22	0.00	<b>1,979,863.43</b>
Extremadura	2,167.42	81,187.67	126,220.43	0.00	<b>933,356.14</b>
Islas Baleares	4,047.66	119,596.53	120,575.01	0.00	<b>1,586,862.21</b>
Madrid	18,221.60	388,118.83	460,698.73	0.00	<b>10,811,812.30</b>
Castilla y León	6,552.02	167,213.23	393,134.20	0.00	<b>2,912,954.73</b>
<b>TOTAL</b>	<b>109,120.51</b>	<b>2,995,022.80</b>	<b>4,137,539.14</b>	<b>0.00</b>	<b>49,831,443.43</b>

Total del dinero que el Gobierno Central se queda de cada Comunidad Autónoma de régimen común, exceptuando las Islas Canarias, en concepto de los impuestos parcialmente transferidos e impuestos totalmente transferidos a las Comunidades Autónomas en el año 2009. Se consideran: IVA, IRPF, Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Derivadas, Impuesto sobre Productos Intermedios, Impuesto sobre la Cerveza, Impuesto sobre las Labores del Tabaco, Impuesto sobre Hidrocarburos e Impuesto sobre la Electricidad. Como en las dos tablas anteriores destacan el IRPF y el IVA. El impuesto sobre la Electricidad es el único que está totalmente transferido a las Comunidades Autónomas. Del total de cerca de 113 mil millones de € que el Gobierno Central recauda de las Comunidades Autónomas de régimen común, exceptuando las Islas Canarias, por impuestos parcialmente transferidos y los impuestos totalmente transferidos a las Comunidades Autónomas en el año 2009, prácticamente 50 mil millones de € quedan en poder del Gobierno Central. Fuente: Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España. Financiación Autonómica y Local (2009) y elaboración propia.

Tabla 12: Cálculo del Resultado del Proceso de Financiación de Cada C. A. En 2009

C. A.	Dinero que el Gobierno Central consigue de cada C. A. (miles de €)	Ratio	Dinero que cada C. A. pone en el proceso de financiación (miles de €)	Dinero que cada C. A. recibe en el proceso de financiación (miles de €)	Resultado del proceso de financiación (miles de €)
Cataluña	10,420,360.40	20.91121525	3,963,782.22	2,577,555.34	<b>-1,386,226.88</b>
Galicia	2,827,241.96	5.67361041	1,075,449.50	2,313,125.62	<b>1,237,676.12</b>
Andalucía	7,525,744.67	15.10240152	2,862,704.53	5,603,829.39	<b>2,741,124.86</b>
Principado de Asturias	1,305,544.97	2.61992204	496,613.91	555,031.52	<b>58,417.61</b>
Cantabria	722,687.28	1.45026359	274,901.72	371,103.48	<b>96,201.76</b>
La Rioja	377,323.89	0.75720040	143,529.56	216,593.63	<b>73,064.07</b>
Región de Murcia	1,380,293.87	2.76992552	525,047.51	882,350.58	<b>357,303.07</b>
C. Valenciana	5,305,730.79	10.64735521	2,018,237.43	2,305,867.49	<b>287,630.06</b>
Aragón	1,741,666.79	3.49511608	662,509.51	499,767.28	<b>-162,742.23</b>
Castilla-La Mancha	1,979,863.43	3.97312077	753,116.70	1,512,950.64	<b>759,833.94</b>
Extremadura	933,356.14	1.87302650	355,037.67	1,201,957.84	<b>846,920.17</b>
Islas Baleares	1,586,862.21	3.18445965	603,623.67	113,361.05	<b>-490,262.62</b>
Madrid	10,811,812.30	21.69676725	4,112,685.90	-789,312.73	<b>-4,901,998.63</b>
Castilla y León	2,912,954.73	5.84561580	1,108,053.63	1,591,112.32	<b>483,058.69</b>
<b>TOTAL</b>	<b>49,831,443.43</b>	<b>100.00000000</b>	<b>18,955,293.45</b>	<b>18,955,293.45</b>	<b>0.00</b>

Cálculo del proceso de financiación de cada Comunidad Autónoma a partir de la diferencia entre el dinero que cada una aporta y recibe en el proceso de financiación. El dinero que cada una aporta se obtiene con las ratios calculadas a partir del dinero que el Gobierno Central consigue de cada Comunidad Autónoma y el dinero que cada una recibe es el resultado de la Tabla 8; mediante la diferencia de estos dos valores se obtiene el resultado del proceso de financiación. Destaca el hecho que existen 4 CC.AA. que aportan dinero en el proceso de financiación (Madrid, Cataluña, Islas Baleares y Aragón), mientras que el resto (Andalucía, Galicia, Extremadura, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Región de Murcia, C. Valenciana, Cantabria, La Rioja y Principado de Asturias) reciben dinero de dicho proceso. Fuente: Elaboración propia.

Para calcular la solidaridad entre las CC. AA.: El Gobierno Central contribuye con 18,955,293.45 miles de €. No obstante, este dinero proviene de las CC. AA. que han proporcionado este dinero al Gobierno Central previamente. Realmente, los valores encontrados no son las balanzas fiscales de las CC. AA., porque el Gobierno Central distribuye una parte del dinero (112,815,986.61 – 62,984,543.19 – 18,955,293.45 = 30,876,149.97 miles de €) entre las CC. AA. con subsidios, ayudas, becas, inversiones estatales en infraestructuras..., también se tendría que considerar el efecto capital de Madrid (con los ministerios, el gobierno, las inversiones para todo el país hechas en la capital...), etc.

Tabla 13: Cálculo de los Ratings de Dinero Recaudado Per Cápita de las CC. AA. Respecto de la Media, Antes del Proceso de Financiación de las CC. AA. (Considerando los Ingresos Tributarios) en 2009

C. A.	Dinero recaudado (miles de €)	Población en cada C. A. en 2009	Dinero recaudado per cápita (€)	Rating respecto de la media
Cataluña	23,750,750.07	7,475,420	3,177.18	117.40
Galicia	6,542,003.74	2,796,089	2,339.70	86.45
Andalucía	17,123,462.48	8,302,923	2,062.34	76.21
Principado de Asturias	2,990,085.73	1,085,289	2,755.11	101.80
Cantabria	1,652,548.60	589,235	2,804.57	103.63
La Rioja	853,829.73	321,702	2,654.10	98.07
Región de Murcia	3,152,470.08	1,446,520	2,179.35	80.53
C. Valenciana	11,979,624.19	5,094,675	2,351.40	86.89
Aragón	3,969,157.47	1,345,473	2,950.01	109.01
Castilla-La Mancha	4,568,158.02	2,081,313	2,194.84	81.10
Extremadura	2,140,747.06	1,102,410	1,941.88	71.75
Islas Baleares	3,547,768.01	1,095,426	3,238.71	119.67
Madrid	23,853,758.86	6,386,932	3,734.78	138.00
Castilla y León	6,691,622.57	2,563,521	2,610.32	96.45
<b>TOTAL / MEDIANA</b>	<b>112,815,986.61</b>	<b>41,686,928</b>	<b>2,706.27</b>	<b>100.00</b>

Cálculo de los ratings de dinero recaudado per cápita de las Comunidades Autónomas respecto de la media, antes del proceso de financiación de las Comunidades Autónomas en 2009. A partir de la división entre el dinero recaudado en 2009 en cada Comunidad Autónoma y la población en 2009 en cada Comunidad Autónoma. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14: Cálculo de los Ratings de Dinero Recibido Per Cápita de las CC. AA. Respecto de la Media, Después del Proceso de Financiación de las CC. AA. (Considerando el Dinero del Que Disponen las CC. AA. Después del Proceso de Financiación) en 2009

C. A.	Dinero recibido del Gobierno Central (miles de €)	Dinero recibido del proceso de financiación (miles de €)	Dinero total recibido (miles de €)	Población en cada C. A. en 2009	Dinero recibido per cápita (€)	Rating respecto de la media
Cataluña	13,330,389.67	2,577,555.34	15,907,945.01	7,475,420	2,128.03	108.26
Galicia	3,714,761.78	2,313,125.62	6,027,887.40	2,796,089	2,155.83	109.68
Andalucía	9,597,717.82	5,603,829.39	15,201,547.21	8,302,923	1,830.87	93.15
Principado de Asturias	1,684,540.77	555,031.52	2,239,572.29	1,085,289	2,063.57	104.98
Cantabria	929,861.33	371,103.48	1,300,964.81	589,235	2,207.89	112.33
La Rioja	476,505.83	216,593.63	693,099.46	321,702	2,154.48	109.61
Región de Murcia	1,772,176.21	882,350.58	2,654,526.79	1,446,520	1,835.11	93.36
C. Valenciana	6,673,893.40	2,305,867.49	8,979,760.89	5,094,675	1,762.58	89.67
Aragón	2,227,490.68	499,767.28	2,727,257.96	1,345,473	2,026.99	103.12
Castilla-La Mancha	2,588,294.59	1,512,950.64	4,101,245.23	2,081,313	1,970.51	100.25
Extremadura	1,207,390.91	1,201,957.84	2,409,348.75	1,102,410	2,185.53	111.19
Islas Baleares	1,960,905.79	113,361.05	2,074,266.84	1,095,426	1,893.57	96.34
Madrid	13,041,946.56	-789,312.73	12,252,633.83	6,386,932	1,918.39	97.60
Castilla y León	3,778,667.85	1,591,112.32	5,369,780.17	2,563,521	2,094.69	106.57
<b>TOTAL / MEDIANA</b>	<b>62,984,543.19</b>	<b>18,955,293.45</b>	<b>81,939,836.64</b>	<b>41,686,928</b>	<b>1,965.60</b>	<b>100.00</b>

Cálculo de los ratings de dinero recibido per cápita de las Comunidades Autónomas respecto de la media, después del proceso de financiación de las Comunidades Autónomas en 2009. A partir de la división entre el dinero total recibido (que es la suma del dinero recibido del Gobierno Central con los impuestos parcialmente transferidos y con los impuestos totalmente transferidos a las Comunidades Autónomas en el 2009 y el dinero recibido del proceso de financiación en el 2009) en 2009 en cada Comunidad Autónoma y la población en 2009 en cada Comunidad Autónoma. Fuente: Elaboración propia.

Si se comparan las posiciones de las CC. AA. antes y después del sistema de financiación (ratings respecto de la media) en 2009.

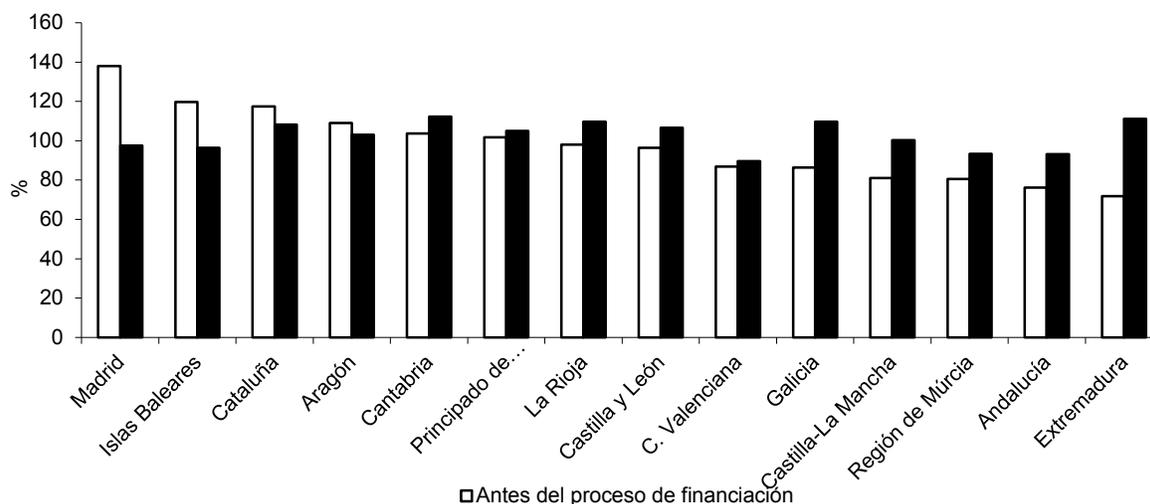
Tabla 15: Posiciones de las CC. AA. Antes y Después del Sistema Español de Financiación

Antes del sistema de financiación		Después del sistema de financiación	
Posición	C. A.	Posición	C. A.
1	Madrid	1	Cantabria
2	Islas Baleares	2	Extremadura
3	Cataluña	3	Galicia
4	Aragón	4	La Rioja
5	Cantabria	5	Cataluña
6	Principado de Asturias	6	Castilla y León
7	La Rioja	7	Principado de Asturias
8	Castilla y León	8	Aragón
9	C. Valenciana	9	Castilla-La Mancha
10	Galicia	10	Madrid
11	Castilla-La Mancha	11	Islas Baleares
12	Región de Murcia	12	Región de Murcia
13	Andalucía	13	Andalucía
14	Extremadura	14	C. Valenciana

Posiciones que ocupan las Comunidades Autónomas (con los ratings de dinero per cápita) antes y después del sistema español de financiación en el año 2009. Fuente: Elaboración propia.

Las CC. AA. que han experimentado una mayor variación en sus posiciones son: Las CC. AA. que han tenido una mejora en sus posiciones son Extremadura (12 posiciones), Galicia (7 posiciones), Cantabria (4 posiciones), La Rioja (3 posiciones) y Castilla y León y Castilla-La Mancha (2 posiciones). Las CC. AA. que han tenido un empeoramiento en sus posiciones son Madrid e Islas Baleares (9 posiciones), C. Valenciana (5 posiciones), Aragón (4 posiciones) y Cataluña (2 posiciones).

Figura 1: Comparación Entre el Dinero Per Cápita Respecto de la Media Que Cada C. A. Tiene Antes y Después del Proceso de Financiación En 2009



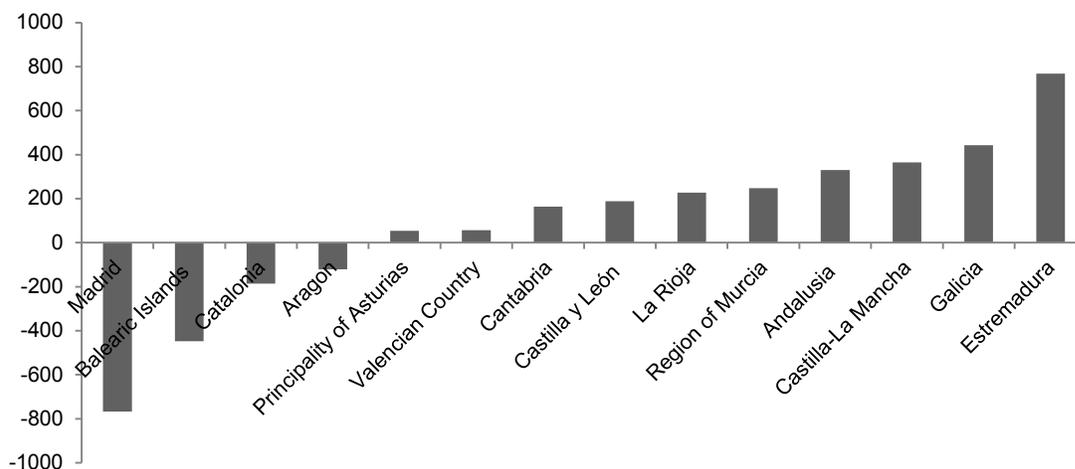
En esta figura se muestra la representación gráfica del dinero per cápita respecto de la media que cada Comunidad Autónoma tiene antes (representado en color blanco) y después (representado en color negro) del proceso de financiación en 2009. Se puede apreciar grandes diferencias entre los ratings de las Comunidades Autónomas que se encuentran en los extremos del gráfico. Fuente: Elaboración propia.

Antes del proceso de financiación: en este gráfico se puede apreciar que hay algunas CC. AA. (exactamente 6) en que el dinero recaudado per cápita es superior a la media, mientras que en las otras 8 el dinero recaudado per cápita es inferior a la media. Existen desigualdades importantes entre CC. AA. (en un lado del gráfico se puede encontrar Madrid, con casi un 140%; y en el otro se puede encontrar Extremadura, con un poco más de un 70%). Después del proceso de financiación: se puede ver que en la mayoría de las CC. AA. (exactamente 9) el dinero recibido per cápita es superior a la media, mientras que en las otras 5 el dinero recibido per cápita es inferior a la media. Las diferencias entre CC. AA. son poco

importantes. Después del proceso de financiación, las CC. AA. sufren muchos cambios de posición respecto las posiciones que tenían antes del proceso de financiación.

Se tiene que añadir que muchas CC. AA. que antes del proceso no llegaban a la media, después la superan (este es el caso de: La Rioja, Castilla y León, Galicia, Castilla-La Mancha o Extremadura); por otro lado están los casos de Madrid y de las Islas Baleares, que antes del proceso de financiación estaban por encima de la media, y después del proceso, por debajo. Se puede comprobar que todas las CC. AA. que antes del proceso de financiación tenían más dinero que la media (a excepción de Cantabria y del Principado de Asturias), con el proceso de financiación sus recursos se ven reducidos. En cambio, todas las CC. AA. que disponían de menos recursos que la media, con el proceso de financiación, aumentan sus recursos. Las diferencias entre antes y después del proceso de financiación son más grandes para las CC. AA. que se encuentran en los lados del gráfico que las que se encuentran en el medio; en el lado izquierdo son positivas y en el derecho negativas. Gracias a eso, las diferencias entre el dinero per cápita entre CC. AA. se ven reducidas, reforzando la equidad del sistema, y así todas las regiones reciben cantidades similares de dinero per cápita para poder ofrecer servicios públicos similares. Finalmente, se puede ver que sólo 4 CC. AA. (las 4 que tienen más recursos per cápita antes del proceso de financiación) tienen un gap per cápita (diferencia entre los recursos per cápita de que disponen las CC. AA. antes y después del proceso de financiación) negativo.

Figura 2: Dinero Aportado y Recibido Per Cápita con la Solidaridad en 2009

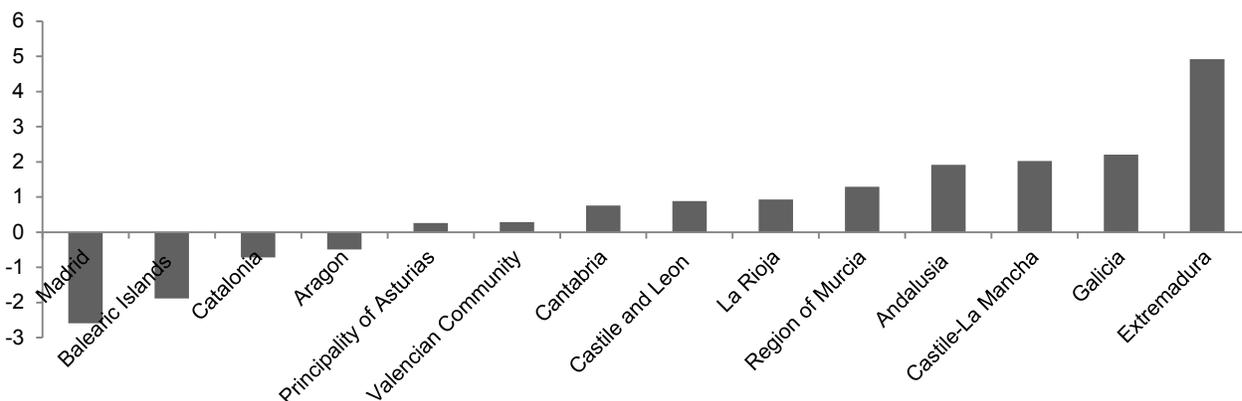


En esta figura se muestra la representación gráfica del dinero aportado y recibido per cápita con la solidaridad en 2009. Las Comunidades que aportan dinero están representadas en color negro y las que reciben dinero están representadas en color blanco. El rango de valores que se pueden observar es muy amplio. Fuente: Elaboración propia.

Observando los valores de € per cápita aportados y recibidos, el rango es muy amplio. En un lado, hay 4 CC. AA. que aportan dinero y en el otro, las otras 10 que reciben dinero (hay quienes sólo reciben algunos € per cápita y otras algunos centenares de € per cápita).

En la Figura 3 se puede ver los porcentajes de solidaridad de cada C. A. respecto su propio PIB (a precios corrientes) en el año 2009. Los valores más importantes son: Madrid, que aporta alrededor de un 2.5% de su propio PIB; Islas Baleares, que aporta prácticamente un 2% de su PIB; Castilla-La Mancha y Galicia que reciben un poco más de un 2% cada una; y finalmente Extremadura, que casi recibe un 5%.

Figura 3: % del Dinero Aportado y Recibido con la Solidaridad Respecto el Producto Interior Bruto (PIB) de la C. A. en 2009



En esta figura se muestra la representación gráfica del % del dinero aportado y recibido con la solidaridad respecto el PIB de la Comunidad Autónoma en 2009. Las Comunidades Autónomas que aportan dinero están representadas en color negro y las Comunidades Autónomas que reciben dinero están representadas en color blanco. Fuente: Elaboración propia.

### Análisis del Sistema Belga

Este análisis se hace con los datos del año 2009.

Tabla 16: Cálculo del Dinero Que el Estado Federal Recauda en Cada Región en Concepto de IRPF, Dinero Que Cada Región Recibe en Concepto de IRPF Reembolsado del Estado Federal y Dinero Que el Estado Federal Consigue de Cada Región en 2009

Región	Dinero recaudado por el Estado Federal en concepto de IRPF (€)	Dinero que cada Región recibe en concepto de IRPF reembolsado (miles de €)	Dinero que el Estado Federal consigue de cada Región (€)
Región Valona	9,653,735,542.50	3,513,318	<b>6,140,417,542.50</b>
Región Flamenca	21,726,109,680.00	7,906,868	<b>13,819,241,680.00</b>
Región de Bruselas-Capital	2,871,879,758.46	1,045,173	<b>1,826,706,758.46</b>
<b>TOTAL REGIONES</b>	<b>34,251,724,980.96</b>	<b>12,465,359</b>	<b>21,786,365,980.96</b>

En esta tabla aparecen los valores del dinero que recauda el Estado Federal en concepto de IRPF en cada Región; los valores del dinero que cada Región recibe en concepto de IRPF reembolsado del Estado Federal y el dinero que el Estado Federal consigue de cada Región en concepto de IRPF en el año 2009. La Región Flamenca muestra unos valores absolutos de IRPF superiores al resto de Regiones. Fuente: Service public fédéral Finances de la Belgique y elaboración propia.

Tabla 17: Cálculo del Resultado del Proceso de Financiación de Cada Región en 2009

Región	Dinero que el Estado Federal consigue de cada Región (€)	Ratio	Dinero que cada Región pone en la intervención de la solidaridad nacional (€)	Dinero que cada Región recibe en la intervención de la solidaridad nacional (€)	Resultado del proceso de financiación (€)
Región Valona	6,140,417,542.50	28.18	310,409,356.03	820,545,085.76	<b>510,135,729.73</b>
Región Flamenca	13,819,241,680.00	63.43	698,587,983.79		<b>-698,587,983.79</b>
Región de Bruselas-Capital	1,826,706,758.46	8.38	92,343,373.17	280,795,627.23	<b>188,452,254.06</b>
<b>TOTAL REGIONES</b>	<b>21,786,365,980.96</b>	<b>100.00</b>	<b>1,101,340,712.99</b>	<b>1,101,340,712.99</b>	<b>0.00</b>

Cálculo del resultado del proceso de financiación de cada Región a partir de la diferencia entre el dinero que cada una aporta y recibe en la intervención de la solidaridad nacional en el año 2009. El dinero que cada una aporta se obtiene con las ratios calculadas a partir del dinero que el Estado Federal consigue de cada Región y el dinero que cada una recibe es el resultado de la Tabla 7; mediante la diferencia de estos dos valores se obtiene el resultado del proceso de financiación. Destaca el hecho que la Región Flamenca aporta dinero en el proceso de financiación, mientras que el resto de Regiones (Región Valona y Región de Bruselas-Capital) reciben dinero de dicho proceso. Fuente: Elaboración propia.

Para calcular la solidaridad entre Regiones: El Estado Federal contribuye con 1,101,340,712.99 € en la intervención de la solidaridad nacional. No obstante, este dinero proviene de las Regiones que antes ya han proporcionado este dinero al Estado Federal. Antes del proceso de financiación de las Regiones, considerando los ingresos fiscales (del IRPF).

Tabla 18: Cálculo de los Ratings de Dinero Recaudado Per Cápita de las Regiones Respecto la Media en 2009

Región	Dinero recaudado (€)	Población en cada Región en 2009	Dinero recaudado per cápita (€/habitante)	Rating respecto de la media
Región Valona	9,653,735,542.50	3,475,671	2,777.52	<b>87.20</b>
Región Flamenca	21,726,109,680.00	6,208,877	3,499.20	<b>109.85</b>
Región de Bruselas-Capital	2,871,879,758.46	1,068,532	2,687.69	<b>84.38</b>
<b>TOTAL / MEDIA</b>	<b>34,251,724,980.96</b>	<b>10,753,080</b>	<b>3,185.29</b>	<b>100.00</b>

*Cálculo de los ratings de dinero recaudado per cápita de las Regiones respecto de la media, antes del proceso de financiación de las Regiones en 2009. A partir de la división entre el dinero recaudado en 2009 en cada Región y la población en 2009 en cada Región. Fuente: Elaboración propia.*

Después del proceso de financiación de las Regiones, considerando el dinero del que disponen las Regiones después del proceso de financiación:

Tabla 19: Cálculo de los Ratings de Dinero Recibido Per Cápita de las Regiones Respecto de la Media En 2009

Región	Dinero recibido en IRPF reembolsado (miles de €)	Dinero recibido en la intervención de la solidaridad nacional (€)	Dinero total recibido (€)	Población en cada Región en 2009	Dinero recibido per cápita (€/habitante)	Rating respecto de la media
Región Valona	3,513,318	820,545,085.76	4,333,863,085.76	3,475,671	1,246.91	<b>98.83</b>
Región Flamenca	7,906,868		7,906,868,000.00	6,208,877	1,273.48	<b>100.94</b>
Región de Bruselas-Capital	1,045,173	280,795,627.23	1,325,968,627.23	1,068,532	1,240.93	<b>98.36</b>
<b>TOTAL / MEDIA</b>	<b>12,465,359</b>		<b>13,566,699,712.99</b>	<b>10,753,080</b>	<b>1,261.66</b>	<b>100.00</b>

*Cálculo de los ratings de dinero recibido per cápita de las Regiones respecto de la media, después del proceso de financiación de las Regiones en 2009. A partir de la división entre el dinero total recibido (que es la suma del dinero recibido en IRPF reembolsado del Estado Federal en el 2009 y el dinero recibido en la intervención de la solidaridad nacional en el 2009) en 2009 en cada Región y la población en 2009 en cada Región. Fuente: Elaboración propia.*

Si se comparan las posiciones de las Regiones antes y después del sistema de financiación (ratings respecto de la media) en 2009:

Tabla 20: Posición de las Regiones Antes y Después del Sistema Belga de Financiación

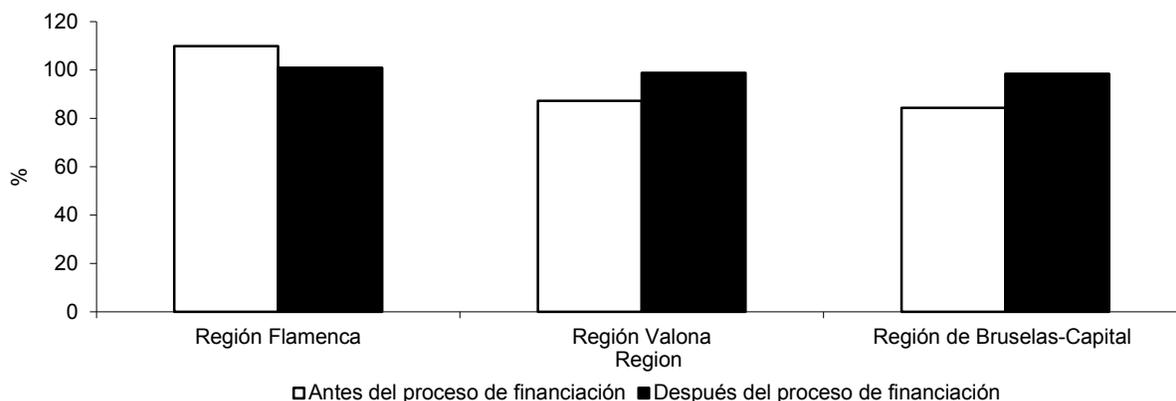
Antes del sistema de financiación		Después del sistema de financiación	
Posición	Región	Posición	Región
1	Región Flamenca	1	Región Flamenca
2	Región Valona	2	Región Valona
3	Región de Bruselas-Capital	3	Región de Bruselas-Capital

*Posiciones que ocupan las Regiones (con los ratings de dinero per cápita) antes y después del sistema belga de financiación en el año 2009. Fuente: Elaboración propia.*

Antes del proceso de financiación: en este gráfico se puede ver que solamente en una Región, el dinero recaudado per cápita es superior a la media, la Región Flamenca; por otro lado, en la Región Valona y en la Región de Bruselas-Capital el dinero recaudado per cápita es inferior a la media. Las desigualdades que existen entre Regiones no son importantes (de la que más recursos tiene a la que menos recursos tiene hay un 25% de diferencia). Después del proceso de financiación: la Región Flamenca sigue estando por encima de la media (pero sus recursos per cápita se han visto reducidos) y la Región Valona y la Región de Bruselas-Capital siguen estando por debajo (pero sus recursos per cápita se han visto aumentados). Las

diferencias entre Regiones son prácticamente insignificantes. Después del proceso de financiación, las Regiones siguen manteniendo exactamente las mismas posiciones que tenían antes.

Figura 4: Comparación Entre El Dinero Per Cápita Respecto de la Media Que Cada Región Tiene Antes y Después del Proceso de Financiación En 2009



En esta figura se muestra la representación gráfica del dinero per cápita respecto de la media que cada Región tiene antes (representado en color blanco) y después (representado en color negro) del proceso de financiación en 2009. Se puede apreciar que las diferencias existentes entre los ratings de las distintas Regiones no son muy importantes. Fuente: Elaboración propia.

No hay ninguna Región que antes del proceso estuviera por debajo de la media de recursos per cápita y después del proceso la supere, ni tampoco el caso contrario (que antes estuviera por encima y después por debajo). Para las Regiones que sus recursos no llegan a la media antes del proceso de financiación (la Región Valona y la Región de Bruselas-Capital), la diferencia entre antes y después del proceso de financiación es más grande para la Región de Bruselas-Capital (13.98%) que para la Región Valona (11.63%) porque la Región de Bruselas-Capital tenía menos recursos per cápita antes del proceso de financiación. De esta forma es posible reforzar la equidad del sistema entre todas las Regiones, y así recibirán cantidades similares de dinero per cápita para poder ofrecer servicios públicos similares. También se puede ver que sólo la Región Flamenca tiene un gap per cápita negativo.

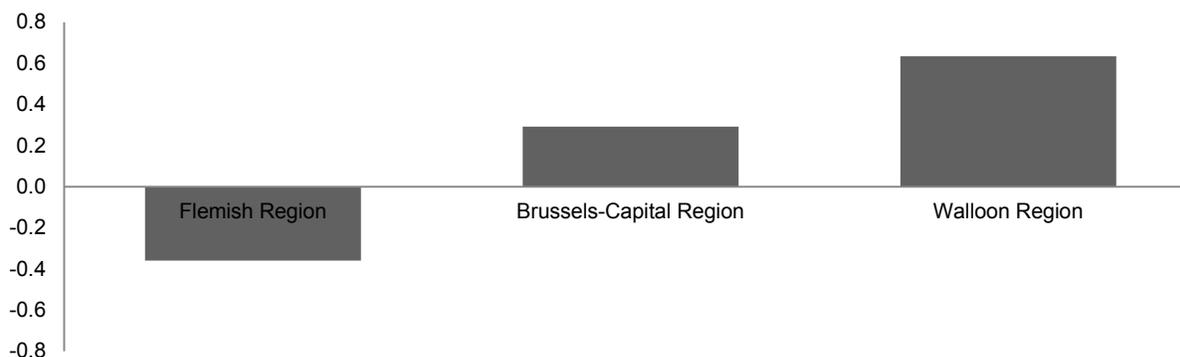
Figura 5: Dinero Aportado y Recibido Per Cápita Con la Solidaridad En 2009



En esta figura se muestra la representación gráfica del dinero aportado y recibido per cápita con la solidaridad en 2009. Las Regiones que aportan dinero están representadas en color negro y las que reciben dinero están representadas en color blanco. El rango de valores que se pueden observar no es muy importante. Fuente: Elaboración propia.

En Bélgica sólo hay una Región que aporta dinero en solidaridad, la Región Flamenca (un poco más de 110 €/habitante). La Región Valona y la Región de Bruselas-Capital reciben dinero en solidaridad (cerca de 150 €/habitante y de 180 €/habitante respectivamente).

Figura 6: % del Dinero Aportado y Recibido Con la Solidaridad Respecto el PIB de la Región En 2009



*En esta figura se muestra la representación gráfica del % del dinero aportado y recibido con la solidaridad respecto el PIB de la Región en 2009. Las Regiones que aportan dinero están representadas en color negro y las Regiones que reciben dinero están representadas en color blanco. Fuente: Elaboración propia.*

En este gráfico se puede ver los porcentajes de solidaridad de cada Región respecto su propio PIB (a precios corrientes) en el año 2009. Los valores no son muy elevados: la Región Flamenca aporta alrededor de un 0.35% de su propio PIB; la Región de Bruselas-Capital recibe cerca de un 0.3%; y finalmente la Región Valona, que recibe un poco más de un 0.6%.

#### Comparación de los Sistemas de Financiación Federales de España y de Bélgica

Esta comparación se hace con los datos del año 2009. Para empezar, en España existen distintos sistemas de financiación para las diferentes CC. AA. (la mayor parte de ellas pertenecen al régimen común, pero dentro de este, algunas tienen normas especiales como las Islas Canarias, Ceuta o Melilla; además, hay el régimen foral para el País Vasco y Navarra); por otra parte, en Bélgica, todas las Regiones tienen el mismo sistema de financiación. Esto puede ser debido a los distintos tamaños de los países; en España hay 17 CC. AA. y 2 Ciudades con Estatuto de Autonomía, mientras que en Bélgica sólo hay 3 Regiones.

La última reforma del sistema belga de financiación de las Regiones data del año 1989 y viene siendo aplicado desde 1990. Por otro lado, los sistemas españoles de financiación de las CC. AA. son más nuevos, la última reforma del de régimen común fue en 2009, la última reforma del de régimen foral del País Vasco en 2002 y del de Navarra en 2003. Ambos sistemas intentan reducir la diferencia de financiación entre las regiones y reforzar la equidad del sistema. También intentan que todas las regiones reciban cantidades de dinero per cápita similares porque entonces toda la gente del país podrá disponer de unos servicios públicos parecidos. En los dos sistemas hay instaurada la solidaridad entre las regiones, consiste en que las fiscalmente más ricas den una parte de sus recursos a las fiscalmente más pobres.

(A partir de aquí, se comparará el sistema de financiación de régimen común español con el sistema de financiación belga.) En los dos países, las regiones recibieron un reembolso proporcional al dinero que ellas habían cedido de algunos impuestos: en España el 50% del IVA, la tarifa autonómica del IRPF, el 58% del Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Derivadas, el 58% del Impuesto sobre Productos Intermedios, el 58% del Impuesto sobre la Cerveza, el 58% del Impuesto sobre las Labores del Tabaco, el 58% del Impuesto sobre los Hidrocarburos y el 100% del Impuesto sobre la Electricidad y en Bélgica el 36.39% del IRPF. El sistema de financiación español para las CC. AA. es más complejo que el sistema de financiación belga para las Regiones. En el sistema español hay recursos adicionales (para las regiones que satisfacen diferentes restricciones), 5 fondos (Fondo de Competitividad, Fondo de Cooperación, Fondo de Garantía de Servicios Públicos Fundamentales, Fondo de Suficiencia Global y Fondo de

Compensación Inter-Territorial) y el reembolso de una parte de los ingresos de 8 impuestos (IVA, IRPF, Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Derivadas, Impuesto sobre Productos Intermedios, Impuesto sobre la Cerveza, Impuesto sobre las Labores del Tabaco, Impuesto sobre los Hidrocarburos e Impuesto sobre la Electricidad); mientras que en Bélgica hay el reembolso de una parte de los ingresos del IRPF y la intervención de la solidaridad nacional. Si se comparan los valores en solidaridad (Tablas 12 y 17) se puede apreciar que los valores en España son más grandes que en Bélgica.

En España, la cantidad total de dinero que las CC. AA. aporta (Madrid, Cataluña, Islas Baleares y Aragón, en este orden) y la cantidad de dinero que las CC. AA. reciben (Andalucía, Galicia, Extremadura, Castilla-La Mancha, Castilla y León, Región de Murcia, C. Valenciana, Cantabria, La Rioja y Principado de Asturias, en este orden) es 6,941,230.35 miles de €. En Bélgica la cantidad de dinero que la Región Flamenca aporta y la cantidad de dinero que las Regiones reciben (Región Valona y Región de Bruselas-Capital, en este orden) es 698,587,983.79 €. Se tiene que añadir que España es un país más grande que Bélgica, eso ayuda a que se produzca esta diferencia. Si se comparan estos valores con el PIB a precios corrientes de cada país (en Bélgica es 340,208.10 millones de € y en España 1,053,914 millones de €): en Bélgica 0.205% y en España 0.659%; por lo tanto, intentando eliminar los distintos tamaños de los países, se puede afirmar que en España existe más movimiento de dinero entre las regiones que en Bélgica. Que los valores de solidaridad per cápita entre regiones son mayores en España que en Bélgica también se puede ver en las Figuras 2 y 5.

En Bélgica, las diferencias entre el dinero per cápita respecto de la media que cada Región tiene antes y después del proceso de financiación no son muy importantes (alrededor de un 10%); contrariamente, en España, las diferencias entre el dinero per cápita respecto la media que cada C. A. tiene antes y después del proceso de financiación son más grandes (en Madrid y en Extremadura alrededor de un 40%). Eso se puede observar en las Figuras 1 y 4. En Bélgica, si se ordenan las Regiones con los ratings de dinero recaudado per cápita en cada Región respecto de la media (%) antes del proceso de financiación (Región Flamenca, Región Valona y Región de Bruselas-Capital), este orden de Regiones es el mismo que en dinero aportado y recibido per cápita con la solidaridad (Región Flamenca, Región Valona y Región de Bruselas-Capital). Por otro lado, en España, el primer orden es Madrid, Islas Baleares, Cataluña, Aragón, Cantabria, Principado de Asturias, La Rioja, Castilla y León, C. Valenciana, Galicia, Castilla-La Mancha, Región de Murcia, Andalucía y Extremadura; y el segundo Madrid, Islas Baleares, Cataluña, Aragón, Principado de Asturias, C. Valenciana, Cantabria, Castilla y León, La Rioja, Región de Murcia, Andalucía, Castilla-La Mancha, Galicia y Extremadura; hay algunas CC. AA. que cambian sus posiciones.

Como se puede ver, en el sistema belga, el orden (por dinero per cápita) que las Regiones tienen antes del proceso de financiación es el mismo orden que tienen después del proceso. Por el contrario, en España, hay muchos cambios de posición entre las CC. AA. Para comprobarlo, ver las Tablas 15 y 20. Esto asegura que en Bélgica si eres fiscalmente más rico que la media, recibirás menos dinero pero seguirás estando en la misma posición en la clasificación de dinero per cápita (el otro lado también se cumple, si eres fiscalmente más pobre que la media, recibirás más dinero pero estarás en la misma posición en la clasificación de dinero per cápita); mientras que, en España, esto no se puede asegurar.

#### A) La paradoja de los ingresos y el efecto igualitario

*La paradoja es:* cuando algunas regiones, después del proceso de financiación, reciben menos recursos que otras regiones que antes del proceso disponían de menos recursos que ellas; esto es debido a la solidaridad que existe entre regiones (intentando eliminar las diferencias). Es cuando hay cambios de posiciones en el ranking de recursos per cápita de las regiones entre antes y después del proceso de financiación.

*En Bélgica:* Para calcular los ratings de dinero per cápita del que disponen las Regiones respecto de la media antes del proceso de financiación, se usan los valores de la cantidad total de dinero recaudado en IRPF per cápita; mientras que, para calcular los ratings de dinero per cápita del que disponen las Regiones respecto la media después del proceso de financiación, se usan los valores del IRPF reembolsado y de la intervención de la solidaridad nacional per cápita.

Tabla 21: Ratings de Dinero Per Cápita del Que Disponen las Regiones Respecto de la Media Antes y Después del Proceso de Financiación

Año	Ratings de dinero per cápita recaudado respecto de la media antes del proceso de financiación (% IRPF/habitante respecto de la media)			Ratings de dinero per cápita recibido respecto de la media después del proceso de financiación (% [IRPF reembolsado + Solidaridad]/habitante respecto de la media)		
	Región Flamenca	Región Valona	Región de Bruselas-Capital	Región Flamenca	Región Valona	Región de Bruselas-Capital
1990	98.6	95.1	124.8	90.3	112.9	114.3
1991	99.6	93.2	125.2	90.9	112.0	114.2
1992	100.4	92.7	122.5	91.5	111.6	111.7
1993	101.2	92.4	118.9	92.6	110.7	108.7
1994	102.1	92.0	115.0	93.7	109.5	105.6
1995	102.7	91.5	112.9	94.9	107.8	104.3
1996	103.7	91.0	108.4	96.2	106.6	100.5
1997	104.3	90.8	105.2	97.5	104.8	98.7
1998	105.4	89.8	101.9	98.5	103.1	98.5
1999	106.9	88.6	96.9	100.1	101.0	95.8
2000	107.2	88.1	96.5	100.3	100.8	95.3
2001	107.7	87.4	96.0	100.4	100.7	95.0
2002	108.2	86.8	95.3	100.5	100.8	94.3
2003	108.9	86.3	92.7	100.6	100.3	95.1
2004	109.1	86.3	91.4	100.7	99.8	96.4
2005	109.1	86.8	89.8	100.7	99.4	97.5
2006	110.0	85.2	90.1	101.0	99.4	96.0
2007	109.5	87.0	86.6	101.2	98.5	97.9
2008	109.5	87.4	85.5	101.2	98.5	97.9
2009	109.9	87.0	84.8	101.0	98.6	98.8

*Ratings de dinero per cápita del que disponen las Regiones respecto de la media antes (% IRPF/habitante respecto de la media) y después (% [IRPF reembolsado + Solidaridad]/habitante respecto de la media) del proceso de financiación del año 1990 al 2009. La Región Flamenca ha experimentado un crecimiento en sus ratings de dinero per cápita des del año 1990 al 2009 tanto antes como después del proceso de financiación; en cambio, la Región Valona y la Región de Bruselas-Capital han sufrido un decrecimiento en el mismo período de tiempo. Fuente: *Vingt ans de solidarité entre les entités fédérées (1989-2009) (2011).**

Teniendo en cuenta las tres Regiones belgas y observando las tablas se puede decir que: en Bélgica, del año 1990 al 2009, en prácticamente todos existe paradoja de los ingresos entre las Regiones (menos en el 2007 y en el 2008). Es decir, normalmente hay variación en las posiciones de las Regiones si se ordenan por sus ratings de dinero del que disponen per cápita antes y después del proceso de financiación.

Si se mira si existe paradoja de los ingresos entre Regiones de dos en dos: Entre la Región Flamenca y la Región Valona: hubo paradoja del año 1990 al 2002 (debido al efecto de la solidaridad nacional), antes del proceso de financiación la Región Flamenca disponía de más recursos per cápita que la Región Valona y después del proceso, la situación era la inversa.

Entre la Región Flamenca y la Región de Bruselas-Capital nunca ha existido paradoja de los ingresos. Entre la Región de Bruselas-Capital y la Región Valona: hubo paradoja del año 1993 al 2006 (debido al efecto de la solidaridad nacional), antes del proceso de financiación la Región de Bruselas-Capital disponía de más recursos per cápita que la Región Valona y después del proceso, el orden era el contrario; también hubo paradoja de los ingresos en 2009, pero aquí la situación era la opuesta, antes del proceso de financiación la Región Valona disponía de más recursos per cápita.

Tabla 22: Orden de las Regiones Por Los Ratings de Dinero Per Cápita del Que Disponen Respecto de la Media Antes y Después del Proceso de Financiación

Año	Orden de las Regiones por los ratings de dinero per cápita recaudado respecto de la media antes del proceso de financiación			Orden de las Regiones por los ratings de dinero per cápita recibido respecto de la media después del proceso de financiación			Existe paradoja de los ingresos entre la Región Flamenca y la Región Valona	Existe paradoja de los ingresos entre la Región Flamenca y la Región de Bruselas-Capital	Existe paradoja de los ingresos entre la Región de Bruselas-Capital y la Región Valona
	Región Flamenca	Región Valona	Región de Bruselas-Capital	Región Flamenca	Región Valona	Región de Bruselas-Capital			
1990	2	3	1	3	2	1	Sí	No	No
1991	2	3	1	3	2	1	Sí	No	No
1992	2	3	1	3	2	1	Sí	No	No
1993	2	3	1	3	1	2	Sí	No	Sí
1994	2	3	1	3	1	2	Sí	No	Sí
1995	2	3	1	3	1	2	Sí	No	Sí
1996	2	3	1	3	1	2	Sí	No	Sí
1997	2	3	1	3	1	2	Sí	No	Sí
1998	1	3	2	2*	1	2*	Sí	No	Sí
1999	1	3	2	2	1	3	Sí	No	Sí
2000	1	3	2	2	1	3	Sí	No	Sí
2001	1	3	2	2	1	3	Sí	No	Sí
2002	1	3	2	2	1	3	Sí	No	Sí
2003	1	3	2	1	2	3	No	No	Sí
2004	1	3	2	1	2	3	No	No	Sí
2005	1	3	2	1	2	3	No	No	Sí
2006	1	3	2	1	2	3	No	No	Sí
2007	1	2	3	1	2	3	No	No	No
2008	1	2	3	1	2	3	No	No	No
2009	1	2	3	1	3	2	No	No	Sí

*Orden de las Regiones por los ratings de dinero per cápita del que disponen respecto de la media antes y después del proceso de financiación del año 1990 al 2009. También aparece si existe paradoja de los ingresos entre las Regiones, de dos en dos (Región Flamenca – Región Valona, Región Flamenca – Región de Bruselas-Capital, Región de Bruselas-Capital – Región Valona). El símbolo \* significa que las dos Regiones tienen exactamente los mismos ratings. Fuente: *Vingt ans de solidarité entre les entités fédérées (1989-2009) (2011)* y elaboración propia.*

*En España:* Para el modelo del 2009 (que es actualmente válido) para calcular los ratings de dinero per cápita del que disponen las CC. AA. respecto de la media antes del proceso de financiación, se usan los valores de las cantidades totales de dinero recaudado en 8 impuestos (IVA, IRPF, Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Derivadas, Impuesto sobre Productos Intermedios, Impuesto sobre la Cerveza, Impuesto sobre las Labores del Tabaco, Impuesto sobre Hidrocarburos e Impuesto sobre la Electricidad) per cápita; mientras que, para calcular los ratings de dinero per cápita del que disponen las CC. AA. respecto de la media después del proceso de financiación, se usan los valores del dinero reembolsado de los 8 impuestos anteriormente enumerados y el dinero recibido en el proceso de financiación (recursos adicionales, Fondo de Competitividad, Fondo de Cooperación, Fondo de Garantía de Servicios Públicos Fundamentales, Fondo de Suficiencia Global y Fondo de Compensación Inter-Territorial) per cápita. Entre 2002 y 2008 (ambos incluidos), había otro sistema de financiación para las CC. AA. de régimen común de España.

Para calcular los ratings de dinero per cápita del que disponen las CC. AA. respecto de la media antes del proceso de financiación, se usan los valores de las cantidades totales de dinero recaudado en 8 impuestos (IVA, IRPF, Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Derivadas, Impuesto sobre Productos Intermedios, Impuesto sobre la Cerveza, Impuesto sobre las Labores del Tabaco, Impuesto sobre Hidrocarburos e Impuesto sobre la Electricidad) per cápita (exactamente igual que para el otro sistema); mientras que, para calcular los ratings de dinero per cápita del que disponen las CC. AA. respecto de la media después del proceso de financiación, se usan los valores del dinero reembolsado de los 8 impuestos citados anteriormente y el dinero recibido en el proceso de financiación (Fondo de Suficiencia, Garantía de la Asistencia Sanitaria y Fondo de Compensación Inter-Territorial) per cápita.

Tabla 23: Ratings de Dinero Per Cápita del Que Disponen las CC. AA. Respecto de la Media Antes del Proceso de Financiación

C. A.	Ratings de dinero per cápita recaudado respecto de la media antes del proceso de financiación (% €/habitante respecto de la media)							
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Cataluña	120.56	119.31	118.65	117.87	116.85	116.89	116.77	117.40
Galicia	81.24	81.62	82.21	83.17	82.85	83.05	84.49	86.45
Andalucía	75.68	76.95	78.18	78.18	77.72	77.70	76.91	76.21
Principado de Asturias	97.99	98.75	96.76	96.27	97.10	97.89	100.21	101.80
Cantabria	100.36	101.52	102.00	103.75	102.27	102.64	102.97	103.63
La Rioja	98.67	100.13	100.63	99.54	101.04	100.54	102.57	98.07
Región de Murcia	79.81	79.76	81.08	81.14	81.65	80.95	80.69	80.53
C. Valenciana	93.44	93.11	93.54	93.25	92.09	91.11	88.81	86.89
Aragón	107.03	108.00	107.13	108.14	109.95	108.78	108.61	109.01
Castilla-La Mancha	76.73	78.15	79.46	79.96	80.08	80.50	80.18	81.10
Extremadura	65.79	67.14	67.75	67.85	68.06	68.52	70.06	71.75
Islas Baleares	151.09	151.00	146.65	144.78	141.78	135.45	128.11	119.67
Madrid	136.46	133.35	131.99	131.99	134.55	135.84	137.71	138.00
Castilla y León	90.44	91.75	91.66	91.80	92.31	93.04	94.29	96.45

Ratings de dinero per cápita del que disponen las Comunidades Autónomas respecto de la media antes del proceso de financiación (% €/habitante respecto de la media) del año 2002 al 2009. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24: Ratings de Dinero Per Cápita del Que Disponen las CC. AA. Respecto de la Media Después del Proceso de Financiación

C. A.	Ratings de dinero per cápita recibido respecto de la media después del proceso de financiación (% €/habitante respecto de la media)							
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Cataluña	94.14	93.06	92.91	91.93	91.24	91.08	93.52	108.26
Galicia	118.26	119.55	119.78	120.53	120.60	121.89	121.42	109.68
Andalucía	106.69	106.87	106.82	107.84	107.97	108.19	105.53	93.15
Principado de Asturias	112.04	113.46	113.47	113.47	113.57	115.94	117.28	104.98
Cantabria	124.07	124.81	124.31	125.74	125.22	125.63	126.42	112.33
La Rioja	117.01	125.91	124.86	123.10	123.96	123.92	121.91	109.61
Región de Murcia	94.14	93.45	92.99	93.06	93.06	92.59	91.42	93.36
C. Valenciana	87.01	86.32	86.04	85.98	85.11	84.27	83.11	89.67
Aragón	108.09	110.48	109.76	109.79	111.33	110.57	110.34	103.12
Castilla-La Mancha	113.72	114.10	113.56	113.92	113.82	113.67	110.17	100.25
Extremadura	131.71	133.48	133.05	133.53	134.37	136.40	133.39	111.19
Islas Baleares	81.44	80.67	80.50	78.62	76.84	73.96	71.82	96.34
Madrid	77.79	77.32	78.78	78.93	80.36	80.21	85.12	97.60
Castilla y León	117.00	119.29	119.14	119.46	119.55	120.70	120.07	106.57

Ratings de dinero per cápita del que disponen las Comunidades Autónomas respecto de la media después del proceso de financiación (% €/habitante respecto de la media) del año 2002 al 2009. Se puede observar que los ratings de dinero per cápita recibido respecto de la media después del proceso de financiación se mantienen más o menos estables para cada Comunidad Autónoma hasta el año 2008, y en cambio, sufren variaciones importantes respecto a los del año 2009; esto es debido a que entró en vigor un nuevo sistema de financiación. Fuente: Elaboración propia.

En España existe paradoja de los ingresos en todos los años, del 2002 al 2009, ambos incluidos (hay cambios de posiciones entre las CC. AA. en todos los años). Mirando los datos se puede comprobar como en el 2009 entró en vigor un nuevo sistema de financiación para las Comunidades Autónomas de régimen común de España; todos los valores de los ratings de dinero per cápita respecto la media del que disponen las CC. AA. después del proceso de financiación son más o menos los mismos (las variaciones no son demasiado importantes) para cada C. A. desde 2002 hasta el 2008, y después, cambian mucho en el 2009 (aparición de un nuevo sistema de financiación). La única C. A. en que el rating de 2009 está dentro del rango de ratings desde 2002 al 2008 es la Región de Murcia (en las otras 13, los ratings del 2009 están fuera del rango del 2002 al 2008). Con el sistema antiguo de financiación había muchos cambios de posiciones de las CC. AA. entre antes y después del sistema de financiación; con el nuevo sistema siguen habiendo cambios, pero menos que con el anterior.

Con el sistema antiguo, las CC. AA. que tenían más recursos antes del proceso de financiación, después del sistema de financiación tienen menos. Con el nuevo esto sigue ocurriendo, pero las diferencias de los ratings son menos importantes (con el sistema antiguo hay un rango muy amplio de ratings después del proceso de financiación). A partir de este momento existirá un estudio que comparará los recursos de que dispone cada Comunidad Autónoma española y cada Región belga antes y después del proceso de financiación (considerando las limitaciones del presente estudio).

Tabla 25: Orden de las CC. AA. Por los Ratings de Dinero Per Cápita del Que Disponen Respecto de la Media Antes y Después del Proceso de Financiación

C. A.	Orden de las CC. AA. por los ratings de dinero per cápita recaudado respecto de la media antes del proceso de financiación								
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Cataluña	3	3	3	3	3	3	3	3	
Galicia	10	10	10	10	10	10	10	10	
Andalucía	13	13	13	13	13	13	13	13	
Principado de Asturias	7	7	7	7	7	7	7	6	
Cantabria	5	5	5	5	5	5	5	5	
La Rioja	6	6	6	6	6	6	6	7	
Región de Murcia	11	11	11	11	11	11	11	12	
C. Valenciana	8	8	8	8	9	9	9	9	
Aragón	4	4	4	4	4	4	4	4	
Castilla-La Mancha	12	12	12	12	12	12	12	11	
Extremadura	14	14	14	14	14	14	14	14	
Islas Baleares	1	1	1	1	1	2	2	2	
Madrid	2	2	2	2	2	1	1	1	
Castilla y León	9	9	9	9	8	8	8	8	

C. A.	Orden de las CC. AA. por los ratings de dinero per cápita recibido respecto de la media después del proceso de financiación								
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Cataluña	10	11	11	11	11	11	10	5	
Galicia	3	4	4	4	4	4	4	3	
Andalucía	9	9	9	9	9	9	9	13	
Principado de Asturias	7	7	7	7	7	6	6	7	
Cantabria	2	3	3	2	2	2	2	1	
La Rioja	4	2	2	3	3	3	3	4	
Región de Murcia	11	10	10	10	10	10	11	12	
C. Valenciana	12	12	12	12	12	12	13	14	
Aragón	8	8	8	8	8	8	7	8	
Castilla-La Mancha	6	6	6	6	6	7	8	9	
Extremadura	1	1	1	1	1	1	1	2	
Islas Baleares	13	13	13	14	14	14	14	11	
Madrid	14	14	14	13	13	13	12	10	
Castilla y León	5	5	5	5	5	5	5	6	

*Orden de las Comunidades Autónomas por los ratings de dinero per cápita del que disponen respecto de la media antes y después del proceso de financiación del año 2002 al 2009. Fuente: Elaboración propia.*

## CONCLUSIONES

En España hay diversos sistemas distintos de financiación para las diferentes Comunidades Autónomas (CC. AA.) (la mayor parte de ellas pertenecen al régimen común, pero dentro de este, algunas tienen normas especiales como las Islas Canarias, Ceuta o Melilla; además, también hay el régimen foral para el País Vasco y para la Comunidad Foral de Navarra); por otro lado, en Bélgica, todas las Regiones tienen el mismo sistema de financiación. En los dos países, los sistemas de financiación tratan de reducir las diferencias de financiación entre las regiones y reforzar la equidad del sistema. También intentan que todas las regiones reciban cantidades de dinero per cápita similares porque entonces todos los ciudadanos del país tendrán los mismos servicios públicos. En los dos sistemas está instaurada la solidaridad entre regiones, esto consiste en que las fiscalmente más ricas ceden algunos recursos a las fiscalmente más pobres. El sistema de financiación español para las CC. AA. de régimen común aprobado en 2009 es un

sistema complejo, con una gran cantidad de variables, el resultado que se obtendrá vendrá de la interacción de un conjunto de fondos, la distribución de los cuales se realizará con criterios muy diversos, y de una restricción inicial que intentará preservar el status quo.

El sistema de financiación para las Comunidades Autónomas de régimen común está comprendido por recursos adicionales (para las CC. AA. que satisfagan diferentes restricciones), 5 fondos (Fondo de Competitividad, Fondo de Cooperación, Fondo de Garantía de Servicios Públicos Fundamentales, Fondo de Suficiencia Global y Fondo de Compensación Inter-Territorial) y el reembolso de una parte de los ingresos de 8 impuestos (proporcional al dinero que ellas ya han cedido): 50% de Impuesto Sobre el Valor Añadido (IVA), tarifa autonómica del Impuesto Sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), 58% del Impuesto sobre el Alcohol y Bebidas Derivadas, 58% del Impuesto sobre Productos Intermedios, 58% del Impuesto sobre la Cerveza, 58% del Impuesto sobre las Labores del Tabaco, 58% del Impuesto sobre Hidrocarburos y 100% del Impuesto sobre la Electricidad.

El actual sistema de financiación belga para las Regiones fue aprobado en 1989 y se está aplicando desde 1990. Está comprendido por el reembolso de una parte de los ingresos del IRPF (36.39% en el 2009) y por la intervención de la solidaridad nacional. Con el sistema belga, el orden (por dinero per cápita) que tienen las Regiones antes del proceso de financiación es el mismo que después del proceso. Contrariamente, con el sistema español hay muchos cambios de posiciones entre las Comunidades Autónomas. Esto asegura que en Bélgica si eres fiscalmente más rico que la media, recibirás menos dinero pero continuarás estando en la misma posición en el ranking de dinero per cápita (lo contrario también se cumple, si eres fiscalmente más pobre que la media, recibirás más dinero pero continuarás estando en la misma posición en el ranking de dinero per cápita); mientras tanto, en España esto no se puede asegurar. En Bélgica, si se ordenan las Regiones con el índice de dinero recaudado per cápita en cada Región respecto de la media (%) antes del proceso de financiación (Región Flamenca, Región Valona y Región de Bruselas-Capital), este orden es el mismo que en dinero aportado y recibido per cápita con la solidaridad (Región Flamenca, Región Valona y Región de Bruselas-Capital).

Por el contrario, en España, en el segundo orden hay diversos cambios de posiciones respecto el primer orden. En Bélgica, las diferencias entre el dinero per cápita respecto de la media, que cada Región tiene antes y después del proceso de financiación son menos importantes que las diferencias que hay en las Comunidades Autónomas españolas. Comparando las cantidades en solidaridad, se puede observar que los valores en España son mayores que en Bélgica. En España, la cantidad de dinero que las CC. AA. aportan y reciben es de 6,941,230.35 miles de €. En Bélgica, el dinero que la Región Flamenca aporta y el importe que las Regiones reciben (Región Valona y Región de Bruselas-Capital, de más a menos por este orden) es de 698,587,983.79 €. Para eliminar el efecto de los distintos tamaños de los países se puede comparar estos valores con el Producto Interior Bruto (PIB) de cada país: en Bélgica es 0.205% y en España 0.659%. Por lo tanto, suprimiendo los distintos tamaños de los países, se puede afirmar que en España existe más movimiento de dinero entre las regiones que en Bélgica.

La paradoja de los ingresos es que, debido a la solidaridad (intentando eliminar las diferencias) algunas regiones después del proceso de financiación reciben menos recursos que otras regiones, las cuales antes del proceso tenían menos recursos. En Bélgica, si se compara si existe paradoja entre parejas de regiones (por lo tanto hay tres comparaciones) desde el año 1990 al año 2009: entre la Región Flamenca y la Región Valona, hubo paradoja desde el año 1990 al 2002 (debido al efecto de la solidaridad nacional), cuando antes del sistema de financiación, la Región Flamenca tenía más recursos per cápita que la Región Valona, y después del proceso, el orden era el inverso; nunca ha habido paradoja de los ingresos entre la Región Flamenca y la Región de Bruselas-Capital; entre la Región de Bruselas-Capital y la Región Valona hubo paradoja desde el año 1993 al 2006 (debido al efecto de la solidaridad nacional), cuando antes del proceso la Región de Bruselas-Capital tenía más recursos per cápita que la Región Valona, y después del proceso, el orden era el inverso, también hubo paradoja en el año 2009 (debido al efecto de la

solidaridad nacional), pero aquí la situación era la contraria, antes del sistema de financiación la Región Valona tenía más recursos per cápita que la Región de Bruselas-Capital, y después del proceso de financiación el orden era el opuesto.

En España si se analiza si existe paradoja entre las CC. AA. que pertenecen al régimen común excepto las Islas Canarias, se puede afirmar que existe paradoja de los ingresos en todos los años del 2002 al 2009. Para concluir, se puede afirmar que el sistema belga es más justo, existe solidaridad entre las Regiones, pero no pasa como en España donde una Comunidad Autónoma (C. A.) puede pasar de ser una de las que más recursos tiene antes del proceso de financiación a una de las que menos recursos tiene después del proceso de financiación (Tabla 25). El sistema de solidaridad que está establecido en Bélgica no interviene de una forma tan decisiva cuando tiene que distribuir los recursos entre las Regiones. El trabajo que se ha redactado tiene en común con los otros artículos citados en el apartado de revisión literaria, que todos tratan de los sistemas regionales de financiación de Bélgica y España, pero las investigaciones se han llevado a cabo desde puntos de vista distintos; ya que, en el presente artículo se ha estudiado cada CC. AA. española y cada Región belga (se ha considerado que el tipo de estructura belga que tenía una mayor semejanza a la Comunidad Autónoma era la Región) de manera individualizada. Mientras que, en los otros trabajos se realiza la investigación considerando todas las CC. AA. o Regiones conjuntamente, sin desglosarlas. Además, los datos utilizados corresponden a diferentes años.

### Limitaciones

Los datos que se han utilizado en este artículo son del año 2009, porque es el último año del que se disponía de la información necesaria en el momento de redactarlo. Los valores que se han obtenido no son las balanzas fiscales de las regiones, porque el Gobierno Central o el Estado Federal distribuye una parte del dinero entre las regiones con subsidios, ayudas, becas, inversiones estatales en infraestructuras..., también se tendría que considerar el efecto capital de Madrid o de la Región de Bruselas-Capital (con los ministerios, el gobierno, las inversiones para todo el país hechas en la capital...), etc. Una futura investigación en este campo podría consistir en calcular las balanzas fiscales.

En este artículo no se tienen en cuenta los impuestos que dependen exclusivamente de las Comunidades Autónomas o de las Regiones. Sólo se considera, utiliza y analiza el dinero que proviene del Estado Federal o del Gobierno Central a los gobiernos de las Regiones o a los gobiernos de las Comunidades Autónomas. Sólo se tiene en cuenta el sistema de financiación de régimen común de España; que es el que se compara con el sistema de financiación belga. No se tiene en cuenta ni el régimen foral ni tampoco Ceuta y Melilla. Y dentro del régimen común tampoco se considera la Comunidad Autónoma de las Islas Canarias, porque aunque pertenezca a este régimen, tiene un régimen económico y fiscal especial, basado en la libertad comercial de importación y exportación, en la no aplicación de monopolios y en las franquicias aduaneras y fiscales sobre el consumo. Dicho régimen incorpora a su contenido principios y normas aplicables como consecuencia del reconocimiento de Canarias como región ultraperiférica de la Unión Europea. Por lo referente a la imposición directa, en Canarias no se aplica el Impuesto sobre el Valor Añadido, el Impuesto sobre las Ventas Minoristas de Determinados Hidrocarburos ni algunos Impuestos Especiales (Impuesto Especial sobre Hidrocarburos e Impuesto Especial sobre las Labores del Tabaco); en cambio, se aplica el Impuesto General Indirecto Canario y el Arbitrio sobre Importaciones y Entregas de Mercancías en Canarias (Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España. Financiación Autonómica, 2009). Por lo tanto, aunque pertenezca al régimen común no se ha tenido en cuenta porque para el análisis sólo se compara las CC. AA. de régimen común que tengan exactamente el mismo sistema de financiación.

### **BIBLIOGRAFÍA**

Agencia Tributaria (2009), *Informe anual de recaudación tributaria. Año 2009.*, Madrid.

([http://www.aeat.es/AEAT/Estudios/Estadisticas/Informes\\_Estadisticos/Informes\\_Anuales\\_de\\_Recaudacion\\_Tributaria/Ejercicio\\_2009/Informe\\_completo.pdf](http://www.aeat.es/AEAT/Estudios/Estadisticas/Informes_Estadisticos/Informes_Anuales_de_Recaudacion_Tributaria/Ejercicio_2009/Informe_completo.pdf))

Agencia Tributaria. Publicaciones.

([http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio\\_es\\_ES/La\\_Agencia\\_Tributaria/Memorias\\_y\\_estadisticas\\_tributarias/Estadisticas\\_tributarias/Publicaciones/Publicaciones.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio_es_ES/La_Agencia_Tributaria/Memorias_y_estadisticas_tributarias/Estadisticas_tributarias/Publicaciones/Publicaciones.shtml))

BADESPE, « Financiación Autonómica ».

(<http://www.estadief.meh.es/bancomedatos/financiacion/dfinanauto.pdf>)

Banque Nationale de Belgique (2012), *Comptes régionaux 2003-2010*.

(<http://www.nbb.be/doc/dq/f/dq3/NFR.pdf>)

Base de datos económicos del sector público español (BADESPE).

(<http://www.estadief.meh.es/>)

Bassols M., Bosch N. y Vilalta M. (2010), « El modelo de financiación autonómica de 2009: descripción y valoración », Generalitat de Catalunya. Departament d'Economia i Finances.

Bayenet B., Pagano G. con la colaboración de Tyrant T. y Vandernoot J. (2011), « Le Financement des Entités Fédérées: un système en voie de transformation », CRISP.

Bayenet B. (2012), « Note Politique. Les derniers accords institutionnels belges sur la 6eme reforme de l'état et le financement des Communautés et des régions. », Centre d'Études du PS.

Boletín Oficial del Estado (BOE).

(<http://www.boe.es/>)

Borraz S. y Cantalapiedra C. (2010), « Aproximaciones al nuevo modelo de financiación autonómica: un marco de incertidumbre », Estudios de Economía Aplicada.

De La Fuente A. (2009), « El nuevo acuerdo de financiación regional: un análisis de urgencia », Colección Estudios Económicos 08-09, Fundación de Estudios de Economía Aplicada (fedea).

De La Fuente A. (2010), « El nuevo sistema de financiación regional: un análisis crítico y proyecciones para 2009 », Hacienda Pública Española / Revista de Economía Pública.

De La Fuente A. (2010), « La financiación territorial en España: situación actual y propuestas de reforma », Confederación Española de Organizaciones Empresariales.

Direction générale Statistique et Information économique (DGSIE).

(<http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/>)

Gobierno de España (2009), *Ley 22/2009, de 18 de diciembre (BOE)*, Madrid.

(<http://www.boe.es/boe/dias/2009/12/19/pdfs/BOE-A-2009-20375.pdf>)

Herrero A. y Tránchez J. (2011), « El desarrollo y evolución del sistema de financiación autonómica », Instituto de Estudios Fiscales.

Herrero A., Ruiz-Huerta J. y Vizán C. (2010), « La reforma de la financiación autonómica de 2009 », Institut d'Estudis Autonòmics.

Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS).  
(<http://www.iweeps.be/>)

Instituto Nacional de Estadística (INE).  
(<http://www.ine.es/>)

López J. (2009), « Un nuevo modelo de financiación para las Comunidades Autónomas », Temas Actuales de Economía.

López J. (2011), « Comparación del sistema español de financiación regional con el de otros países de estructura federal: Bélgica e Italia », Instituto de Estudios Fiscales.

Manzano J. (2010), « El nuevo sistema de financiación autonómica. Una visión crítica », Estudios de Economía Aplicada.

Ministerio de Administraciones Públicas (2009), *Fondos de Compensación Interterritorial (año 2009)*, Madrid.  
([http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/areas/politica\\_autonomica/info\\_ecofin/4asecorelcol/fci/fci\\_inform\\_anua/parrafo/0/FCI-2009-INFORME.pdf](http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/areas/politica_autonomica/info_ecofin/4asecorelcol/fci/fci_inform_anua/parrafo/0/FCI-2009-INFORME.pdf))

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España. Financiación Autonómica (2009).  
(<http://www.minhap.gob.es/es-ES/Areas%20Tematicas/Financiacion%20Autonomica/Paginas/Financiacion%20Autonomica.aspx>)

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Gobierno de España. Financiación Autonómica y Local (2009).  
([http://www.agenciatributaria.es/AEAT.fisterritorial/Inicio\\_es\\_ES/\\_Menu\\_/Fiscalidad\\_Autonomica/Fiscalidad\\_Autonomica.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.fisterritorial/Inicio_es_ES/_Menu_/Fiscalidad_Autonomica/Fiscalidad_Autonomica.shtml))

Ministerio de Política Territorial y Administración Pública (2011), *El modelo de financiación de las Comunidades Autónomas de régimen común. Liquidación definitiva 2009*, Madrid.  
([http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/areas/politica\\_autonomica/info\\_ecofin/1fincaa/modelo\\_financia/finan\\_tot\\_ccaa/LIQUIDACION-MODELO-FINANCIACION-2009](http://www.seap.minhap.gob.es/dms/es/areas/politica_autonomica/info_ecofin/1fincaa/modelo_financia/finan_tot_ccaa/LIQUIDACION-MODELO-FINANCIACION-2009))

Pagano G., Vandernoot J. y Tyrant T. (2011), « Vingt ans de solidarité entre les entités fédérées (1989-2009) », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 2122.

Parlement Wallon (2009), *Projet de Décret contenant le premier feuilletton d'ajustement du budget des recettes de la Région wallonne pour l'année budgétaire 2009*.  
([http://nautilus.parlement-wallon.be/Archives/2009\\_2010/BUDGET/bud21.pdf](http://nautilus.parlement-wallon.be/Archives/2009_2010/BUDGET/bud21.pdf))

Pedraja F. y Utrilla A. (2010), « Autonomía y equidad en el nuevo sistema de financiación autonómico », Investigaciones Regionales.

Piña L. (2011), « El nuevo sistema de financiación de las CCAA: autonomía, espacios fiscales propios y competencias normativas », Instituto de Estudios Fiscales.

Presupuesto Flamenco 2010.  
([http://fin.vlaanderen.be/nlapps/data/docattachments/Budget\\_2010\\_EN.pdf](http://fin.vlaanderen.be/nlapps/data/docattachments/Budget_2010_EN.pdf))

Rapport de la Cour des comptes sur les projets d'ajustement du budget de l'année 2009 et de budget initial de l'année 2010 de la Région de Bruxelles-Capitale.  
([https://www.ccrek.be/docs/2009\\_26\\_Budget\\_Bru.pdf](https://www.ccrek.be/docs/2009_26_Budget_Bru.pdf))

Santiuste A. (2011), « La aplicación práctica del sistema de financiación de las Comunidades Autónomas de régimen común regulado en la Ley 22/2009, de 18 de diciembre », Instituto de Estudios Fiscales.

Service Public Fédéral Budget et Contrôle de la Gestion, *Base Documentaire Générale. Rapport annuel 2009*.  
([http://www.begroting.be/portal/page/portal/INTERNET\\_pagegroup/INTERNET\\_algemeenegevensbank/TAB149685/AGB2009FR.pdf](http://www.begroting.be/portal/page/portal/INTERNET_pagegroup/INTERNET_algemeenegevensbank/TAB149685/AGB2009FR.pdf))

Service public fédéral Finances de la Belgique.  
(<http://docufin.fgov.be/intersalgfr/thema/ontvangsten/Ontvangsten.htm>)

Statistical Office of the European Communities (Eurostat).  
(<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>)

Studiedienst van de Vlaamse Regering.  
(<http://www4.vlaanderen.be/dar/svr/Pages/default.aspx>)

Utrilla A. (2006), « Comparación internacional de los modelos de descentralización fiscal », Mediterráneo Económico.

## **RECONOCIMIENTO**

Los autores agradecen los comentarios de los árbitros y editores del IBFR, los cuales han contribuido a mejorar la calidad de esta investigación.

## **BIOGRAFIA**

Marc Martínez Sans es Ingeniero Industrial por la Universitat Politècnica de Catalunya. Se puede contactar en: Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Barcelona (ETSEIB), Avinguda Diagonal, 647, 08028 Barcelona. E-mail: [marc.martinez.sans@estudiant.upc.edu](mailto:marc.martinez.sans@estudiant.upc.edu).

Julien Vandernoot es doctorando e investigador en la Université de Mons. Se puede contactar en: Finances publiques et Fiscalité, Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion (FWEG), Place Warocqué, 17, 7000 Mons. E-mail: [julien.vandernoot@umons.ac.be](mailto:julien.vandernoot@umons.ac.be).

Giuseppe Pagano es vicerrector y director del departamento de Finances publiques et Fiscalité en la Université de Mons. Se puede contactar en: Finances publiques et Fiscalité, Faculté Warocqué d'Economie et de Gestion (FWEG), Place Warocqué, 17, 7000 Mons. E-mail: [giuseppe.pagano@umons.ac.be](mailto:giuseppe.pagano@umons.ac.be).



# **METODOLOGIA DE FLUJO DE CONOCIMIENTO APLICADA AL PROCESO DE ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS EDUCATIVOS (SEGUNDA FASE)**

Lorenia Cantú Ballesteros, Universidad Estatal de Sonora  
Oscar Mario Rodríguez Elías, Instituto Tecnológico de Hermosillo  
María Guadalupe Sánchez Cuéllar, Universidad Estatal de Sonora  
Claudia Rojas Vásquez, Universidad Estatal de Sonora  
Josefina Ortega Ruiz, Universidad Estatal de Sonora  
José Francisco Becerra Arenas, Universidad Estatal de Sonora  
Gustavo Alberto Sánchez Córdoba, Universidad Estatal de Sonora

## **RESUMEN**

*El proceso de acreditación en las Instituciones de Educación Superior en México se ha convertido en uno de los pilares más importantes para asegurar la calidad de los programas educativos y rendir cuentas claras a la sociedad. Esta dinámica de trabajo permeo en las diversas Universidades del país hasta alcanzar a la Universidad Estatal de Sonora, que en su proceso identificó problemas recurrentes sobre las evidencias documentales y su flujo; por tal motivo el presente trabajo muestra la aplicación de la segunda fase de la metodología de flujos de conocimiento, como una alternativa que permite proponer estrategias o sistemas de administración del conocimiento para mejorar los procesos. Uno de los resultados más significativos de la aplicación de la metodología al proceso de acreditación fue, que el diagrama de secuencia utilizado para modelar el proceso de admisión de estudiantes, permitió identificar con claridad a los actores principales, sus roles, las fuentes de información, los flujos y el lugar de almacenamiento del conocimiento, destacando la participación del jefe de carrera quien jugó un papel preponderante al ser el responsable de revisar, retroalimentar e integrar las evidencias en la carpeta de autoevaluación.*

**PALABRAS CLAVE.** Flujos De Conocimiento, Acreditación de Programas Educativos, Sistemas de Administración de Conocimiento

## **KNOWLEDGE FLOW METHODOLOGY APPLIED TO THE ACCREDITATION OF EDUCATIONAL PROGRAMS (SECOND PHASE)**

### **ABSTRACT**

*Accreditation processes in Higher Education Institutions in Mexico has become an important factor to assure the quality of a universities' programs. They have been carried on in several Mexican Universities including Universidad Estatal de Sonora, in which results show recurring problems with documents and their flow. This paper presents a second phase of the knowledge flow methodology, as an alternative that permits the proposal of knowledge management strategies or systems to improve the processes. One of the most important results of the methodology applied to the accreditation process was the sequence diagram used to model the students' admission process. This diagram clearly identifies the main actors, their roles, the information sources, the flows, and the knowledge storage place. It is mandatory to mention active participation of the Faculty Director who played a valuable role by being responsible for revising, and completing the portfolio, of evidence for the self-evaluation folder.*

**JEL:** I23

**KEYWORDS:** Knowledge Flows, Accreditation of Educational Programs, Knowledge Management Systems.

## INTRODUCCIÓN

Para asegurar la calidad de los programas educativos (PE) y rendir cuentas claras a la sociedad, las Instituciones de Educación Superior (IES) en México, han participado desde 1991 en procesos de evaluación diagnóstica a través de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y a partir de año 2000 en procesos de acreditación a través del Consejo para la Acreditación de la Educación Superior, A. C. (COPAES), (COPAES, 2012).

El Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (CESUES), hoy Universidad Estatal de Sonora (UES) no ajeno a esta situación, inicia a mediados del año 2004 sus procesos de evaluación, con la visita del Comité de Ciencias Agropecuarias para la carrera de Licenciado en Acuicultura (LA) y el Comité de Ciencias Sociales y Administrativas para la carrera de Licenciando en Sistemas Computacionales Administrativos (LSCA), alcanzando en ambos programas, un nivel dos. Posteriormente las licenciaturas se someten al proceso de acreditación, logrando su reconocimiento como programas de buena calidad en 2006 y 2007 por la Asociación Nacional de Profesionales del Mar (ANPROMAR) para LA y por el Consejo de Acreditación de la Enseñanza de la Contaduría y Administración, A.C. (CACECA) para LSCA.

Sin embargo, tanto en el proceso de evaluación, como en el de acreditación, se presentaron diversas dificultades entre las que se pueden destacar la insuficiencia de evidencias para fundamentar los criterios, desubicación de documentos (normatividad, convocatorias, ponencias, oficios), poca claridad sobre el responsable inmediato de generar la información, falta de homogeneización de los formatos utilizados para el registro de actividades y departamentos sin sistemas de información o con limitaciones en sus aplicaciones, entre otros.

Para atender lo anterior se diseñó una propuesta de un sistema basado en conocimiento de indicadores académicos, no obstante y como resultado de un proyecto de investigación conjunto entre la UES y el Instituto Tecnológico de Hermosillo (ITH), y con base en la problemática presentada, se consideró oportuno fortalecer la propuesta inicial con un sustento en la metodología de Identificación de Flujos de Conocimiento (KoFI) por sus siglas en inglés.

Aun cuando la metodología KoFI de Rodríguez (2007) se orienta a la obtención de información que apoye el diseño de sistemas de Administración del Conocimiento (AC) que dan soporte al flujo del conocimiento en el área de mantenimiento de software, su idea es que ésta se generalice a la solución de problemas específicos en diferentes áreas de las organizaciones, por lo cual el aporte del presente trabajo es aplicarla en su segunda fase en los procesos de acreditación de los programas educativos de la UES.

El resto de este documento está estructurado de la siguiente manera: en primer lugar la sección de revisión literaria muestra información sobre la AC, el modelo de creación del conocimiento, el del ciclo del conocimiento, el proceso de administración del conocimiento y un resumen de la primera fase de la metodología KoFI aplicada al proceso de acreditación. En la sección de metodología se realiza una descripción general de la metodología KoFI y una específica de la segunda fase de la metodología que corresponde al análisis del flujo de conocimiento. En la sección de resultados se encuentran identificadas las cuatro etapas de la segunda fase que son: identificación de fuentes de conocimiento, identificación de tipos de conocimiento, identificación de flujos de conocimiento e identificación de problemas para la categoría de admisión de la variable estudiantes. En la sección de conclusiones se establecen éstas, las limitaciones del estudio, la contribución al cuerpo de la literatura e ideas para investigación futura. En la

sección de referencias se enumeran los artículos, libros y documentos utilizados en la presente investigación y en la biografía se describe en forma breve el perfil de cada autor.

## REVISIÓN LITERARIA

En la actualidad no existe un consenso sobre el concepto de AC (Serenko & Bontis, 2004). No obstante Dalkir (2005) identifica tres enfoques principales: el primero considerado a partir de las actividades del negocio, el segundo definido a través de la ciencia del conocimiento y el tercero desde las tecnologías y procesos, como un conjunto de actividades y sistemas tecnológicos para facilitar el flujo del conocimiento hacia las personas en el momento que lo requieran.

Partiendo del tercer enfoque, la AC puede ser definida como una disciplina sistemática y un conjunto de propuestas que apoyan en el crecimiento y flujo del conocimiento (Rao, 2005). Debido a que esta perspectiva atiende a la aplicación de la metodología KoFI, se entenderá por AC a la disciplina que provee de métodos, técnicas y herramientas encaminadas a apoyar las actividades necesarias para facilitar el flujo del conocimiento hacia donde se requiere, con el fin de realizar de la mejor manera el trabajo para completar procesos específicos en una organización (Rodríguez, 2007).

Por lo anterior y para darle sentido a esta definición será necesario identificar ¿qué es conocimiento?, ¿qué constituye el flujo del conocimiento? y ¿cuáles son las actividades involucradas en el flujo del conocimiento que forman parte del proceso de la administración del conocimiento?

Davenport y Prusak (2000) consideran que para entender el concepto de conocimiento es necesario entender que son los datos y la información. Los datos, son definidos como hechos simples que pueden agruparse para crear información, pero que por sí solos carecen de significado. La información por su parte es considerada como un conjunto de datos que tienen un significado y su objetivo es informar a quien los recibe, con el fin de tener un efecto en su juicio o en la forma en que percibe algo.

El conocimiento es concebido como una mezcla de experiencias, valores, información contextual y pericia que provee de un marco para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información. Esto se origina y es aplicado en la mente de quienes conocen. En las organizaciones, este se da no sólo en documentos o repositorios, sino también en rutinas, procesos, prácticas o normas de la organización.

No todo el conocimiento puede ser fácilmente representado como información o datos, así como el que existe en forma de documentos o bases de datos, existe otro que se encuentra en la mente de las personas. El primero que puede ser expresado de manera formal, fácilmente comunicado es denominado como conocimiento explícito, mientras que el tácito es aquel conocimiento personal utilizado para realizar las tareas y para obtener un entendimiento del medio ambiente. (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Organizacionalmente, la importancia del conocimiento reside en su aplicación (Alavi & Tiwana, 2002), por lo que el principal objetivo de una estrategia o sistema de AC debe enfocarse en facilitar y mejorar el flujo del conocimiento (Borghoff & Pareschi, 1998).

Para explicarlo existen varios modelos propuestos y se identifican principalmente tres enfoques: el primero que atiende a la forma en que el conocimiento transita entre sus estados tácito y explícito, conocido como el proceso de creación de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995); el segundo que considera al conocimiento como un recurso que da la capacidad de utilizar información con un fin práctico como la toma de decisiones, denominado ciclo del conocimiento de Choo (1999); y el tercero que se refiere a las actividades que componen el proceso de AC identificado como proceso de administración del conocimiento del cual existen una amplia variedad de modelos, (Dalkir, 2005; Holsapple & Joshi, 1999; Nissen, 2002; Qureshi et. al., 2004), tabla 1.

Peachey (2005) basado en el modelo de AC de Alavi y Leidner (2001), ha identificado que el principal enfoque de la AC está relacionado con los sistemas de información y está dirigido hacia la transferencia de conocimiento en cuanto a: almacenamiento, recuperación, aplicación y la creación de conocimiento.

Tabla 1: Modelos del Proceso Administración del Conocimiento

Modelo	Etapas 1	Etapas 2	Etapas 3	Etapas 4	Etapas 5	Etapas 6	Etapas 7
Wiig, 1993	Construir	Capturar	Transferir	Aplicar			
McElroy, 2000	Producir	Integrar	Difundir	Aplicar			
Alavi y Leidner, 2001	Crear	Almacenar/ Recuperar	Transferir	Aplicar			
Dalkir, 2005	Capturar/ Crear	Valorar	Compartir/ Diseminar	Contextualizar	Adquirir/ Aplicar	Actualizar	
Ward y Aurum, 2004	Crear	Adquirir	Identificar	Adaptar	Organizar	Distribuir	Aplicar
Rodríguez, 2007	Crear/ Adquirir	Externalizar	Almacenar	Transferir/ Compartir	Internalizar	Recuperar	Aplicar
						Interpretar/ Filtrar	

La tabla muestra varias propuestas de modelos para el proceso de AC, en ella se observan las diferencias con respecto a las etapas que proponen cada uno de los autores; también se incluye el modelo de Rodríguez (2007) que es el que se utiliza para el presente trabajo.

### Resumen de la Primera Fase de la Metodología KoFI

La primera fase de la metodología KoFI, consistió en desarrollar los modelados de procesos con enfoque en el flujo de conocimiento. Para ello fue necesario trabajar con las personas involucradas en fundamentar los criterios e integrar las evidencias en las carpetas y, con el documento de autoevaluación de CACECA (CACECA, 2010), que está integrado por ocho variables, 25 categorías y 138 criterios que establecen los porcentajes mínimos para acreditar los PE, según se muestra en la tabla 2.

Tabla 2: Variables del Documento de Autoevaluación de CACECA

Variables	Núm. de Categorías por Variable	Núm. de Criterios por Variable
1. Profesores	5	24
2. Estudiantes	5	27
3. Programa de Licenciatura	6	31
4. Formación Integral	1	9
5. Recursos Financieros	3	13
6. Recursos-Eficiencia	3	18
7. Extensión-Investigación	1	10
8. Información Adicional	1	6
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>138</b>

Esta tabla presenta el número de categorías y criterios contenidos en cada una de las ocho variables del documento de autoevaluación del organismo acreditador CACECA, (CACECA, 2010).

Para el desarrollo de los modelados, se seleccionaron las variables de profesores, estudiantes y programa de licenciatura, justificado en que los criterios que estas integran, son los que mayor impacto presentan sobre los principales procesos e indicadores académicos; prueba de ello es que el 59.5% de los criterios (82 de 138) se concentran en éstas tres variables.

El documento de autoevaluación más el apoyo de las personas involucradas en los procesos fueron fundamentales para que se concluyera con la totalidad de los modelados de la primera fase, los cuales utilizaron una adaptación de la gráfica rica, (Checkland & Scholes, 1999; Monk & Howard, 1998), propuesta por Rodríguez (2007).

Esencialmente esta gráfica es una representación de un proceso por medio de un dibujo que identifica a todos los involucrados, sus preocupaciones y algunas de las estructuras que definen el contexto de trabajo en el proceso (Monk & Howard, 1998). Normalmente, este tipo de gráfica no dispone de una notación ni

mecanismos formales para representar los procesos (Checkland & Scholes, 1999), no obstante, los siguientes elementos son parte de la nomenclatura clásica utilizada: actividades, roles, preocupaciones, conexiones y fuentes de información.

Rodríguez (2007) aprovechando esta flexibilidad, definió una serie de convenciones para el modelado de procesos que incluyeron de manera explícita el conocimiento involucrado; estas son descritas en la tabla 3, junto con la simbología utilizada para representarlas.

Tabla 3: Elementos de la Gráfica Rica Adaptada

Elemento	Descripción	Símbolos
Personas o roles	Representa a los actores del proceso, ya sea personas específicas o roles del proceso.	
Grupos de personas	Identifica a grupos de personas con necesidades de conocimiento común o que pueden aportar conocimiento que es requerido para las actividades.	
Actividades	Las principales actividades que constituyen el proceso, igual que en la nomenclatura clásica de la gráfica rica.	
Fuentes de conocimiento	Representan los documentos o información que es usada, generada o modificada dentro de las actividades, son similares a las fuentes de información en la nomenclatura clásica de la gráfica rica. En esta adaptación se proponen tres iconos para distinguir entre distintos tipos de fuentes: a) documentos, b) productos del proceso y c) herramientas que lo apoyan.	a) b) c)
Conocimiento	Es un texto encerrado entre dos llaves, cada enunciado corresponde a un área o tema	
Conexiones	Son líneas que conectan a las actividades con los distintos elementos del proceso. Los roles se unen con líneas sin dirección. Los elementos de información se conectan por medio de flechas, la dirección indica si el elemento es una salida (flecha dirigida desde la actividad al elemento de información) o entrada (flecha dirigida del elemento de información a la actividad), o si es modificado (flecha con doble dirección) dentro de esta.	  

La tabla muestra la descripción y simbología utilizada para representar los elementos de una gráfica rica adaptada, que pueden ser utilizados para el modelado de procesos con enfoque en flujo de conocimiento de la primera fase de la metodología KoFI.

Para concluir con el resumen de la primera fase, se presenta en la tabla 4 la descripción de los criterios que fueron considerados para modelar parte de los principales conocimientos, productos, roles y fuentes de conocimiento involucrados y/o relacionados con el proceso de admisión de estudiantes, para que finalmente con la participación del personal se pudiera modelar a través de la gráfica rica adaptada el proceso antes mencionado, así como se muestra en la figura 1.

Tabla 4: Criterios de la Categoría Admisión de la Variable Estudiantes

Categoría	Descripción de los Criterios de Categoría
Admisión	¿Se tiene en cuenta la calidad y el prestigio de la institución y personal docente de precedencia? ¿Existe una legislación y su reglamento que regule el proceso de admisión? ¿Se cumple estrictamente con la legislación universitaria vigente durante el proceso de selección? ¿Se tiene en cuenta el rendimiento académico en el nivel precedente a través de un promedio y desviación estándar? ¿Se efectúan entrevistas de admisión? ¿Se toma en cuenta el perfil del aspirante a ingresar y el estudio socioeconómico? ¿Existe un programa de inducción para estudiantes de nuevo ingreso y están inscritos el 100%? ¿El puntaje obtenido en la Prueba de Aptitudes Académicas (PAA) es de por lo menos de 100 puntos? ¿Existe una guía de estudio para aspirantes? ¿El puntaje obtenido en la prueba TOEFL o equivalente es de por lo menos 350 puntos?

La presente tabla muestra una descripción de cada uno de los criterios que evalúa CACECA, sobre la variable estudiante, para la categoría admisión (CACECA 2010), que fueron modelados en la figura.

A través de la aplicación de esta técnica se logró identificar que el jefe de carrera, el secretario académico y el responsable de registro y control escolar eran los principales actores del proceso de admisión de estudiantes.

También se modeló el conocimiento involucrado, el cual fue obtenido a través de una estrecha relación de trabajo con los actores y, soportado a la luz de la teoría sobre el conocimiento tácito y explícito de Nonaka y Takeuchi (1995). Se identificó el conocimiento explícito, es decir, aquel que ha sido formalizado y almacenado y lo más relevante en este proceso fue la identificación del conocimiento tácito, es decir, aquel que es usado por las personas para realizar sus actividades y que puede ser considerado como el “saber cómo”, sus habilidades técnicas que la hacen experta en el dominio específico dentro de la organización; todo esto representado en la grafica a través de dos llaves. Otro aspecto importante de este modelado, que vale la pena resaltar es el producto generado que nos permite clarificar cada una de las evidencias que conformaran la carpeta que se presentará al organismo acreditador.

Cabe mencionar que estos modelados son el principal insumo de trabajo para continuar con la fase dos de la metodología KoFI, relacionada con el análisis de flujo de conocimiento, no obstante es importante mencionar que comúnmente se realizan de forma escalonada e iterativa; por lo cual se parte de un modelo general que se va refinando por medio de la información proporcionada por las personas que participan en los proceso y estos se pueden ir modificando.

## **METODOLOGÍA**

A continuación se realiza una breve descripción de la metodología KoFI, propuesta por Rodríguez (2007), que se aplicó al proceso de acreditación de programas educativos en su segunda fase, haciendo énfasis en esta última, la cual se presenta como una guía para identificar y entender los flujos de conocimiento en procesos organizacionales, utilizando un enfoque de ingeniería de procesos con orientación hacia la obtención de información, que apoye el diseño de sistemas de AC que dan soporte al flujo del conocimiento.

### Fases de la Metodología KoFI

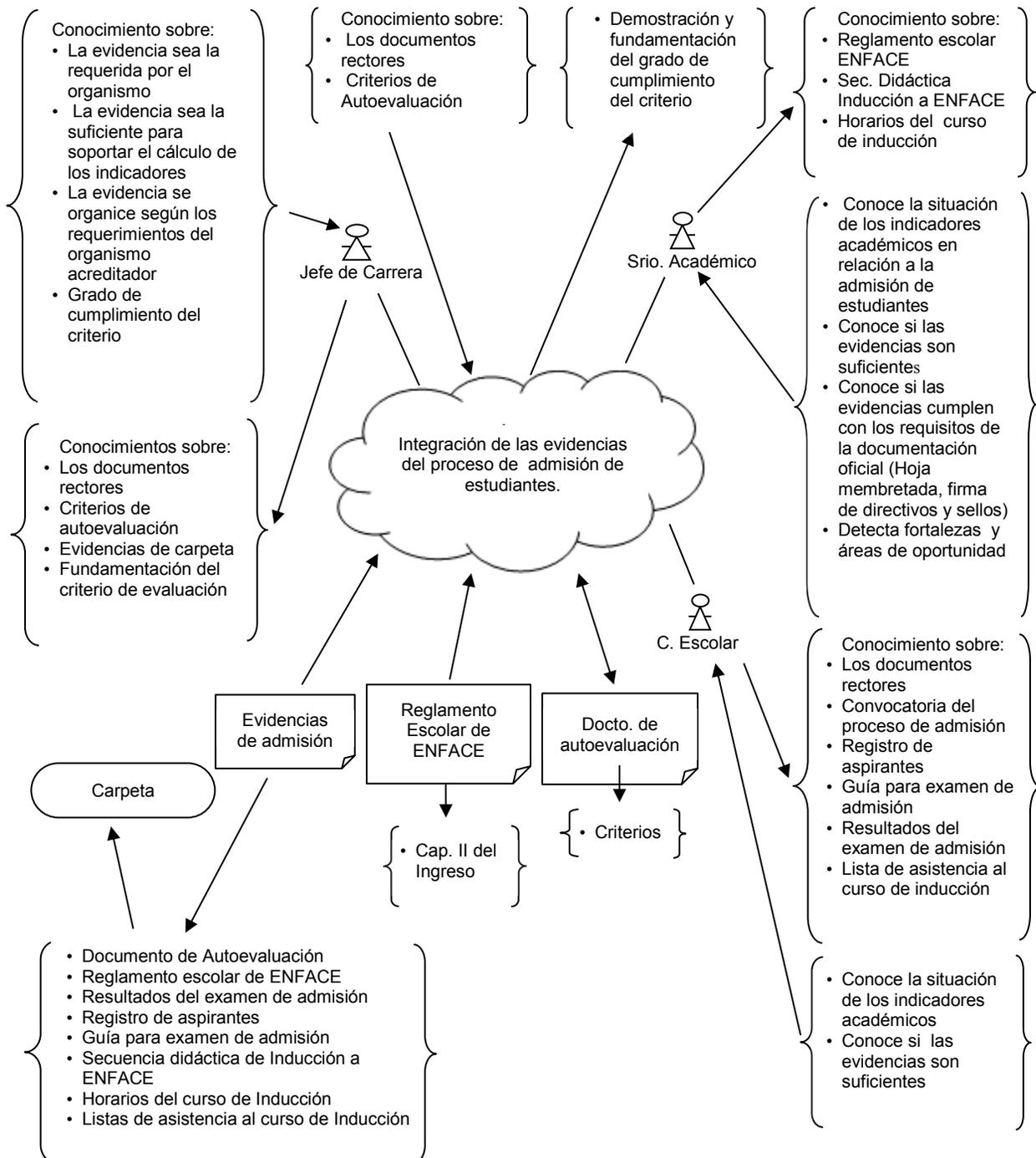
La metodología KoFI, se descompone en tres fases principales las cuales son descritas a continuación y son observables en la figura 2. Primero, Modelado del proceso con enfoque en el flujo del conocimiento. La representación gráfica es una de las principales técnicas para el modelado de procesos. KoFI propone dos enfoques, uno con la adaptación de la técnica de Gráfica Rica (Checkland & Scholes, 1999; Monk & Howard, 1998), para la primera etapa del modelado que identifica los procesos de manera general y el otro mediante una adaptación del Metamodelo para Procesos de Ingeniería de Software (SPEM) por sus siglas en inglés (OMG, 2002), para la segunda etapa de modelado y en el análisis detallado del proceso.

Segundo, Análisis del flujo de conocimiento. Se centra principalmente en los flujos de conocimiento siguiendo un proceso compuesto de cuatro etapas de identificación de: fuentes de conocimiento, tipos de conocimiento, flujos de conocimiento y problemas en el flujo de conocimiento.

Tercero, Análisis de herramientas de soporte al flujo del conocimiento. La fase final de la metodología consiste en analizar el papel que juegan como habilitadoras del flujo del conocimiento, las herramientas que apoyan los procesos de trabajo, para lo cual se definió un Marco de Trabajo para el Análisis de Herramientas de AC, denominado (MAHAC), a partir de la revisión literaria de varios autores Borghoff y Pareschi (1998) y Alavi y Leidner (2001), por destacar algunos. MAHAC, integra una serie de pasos a seguir para identificar las características de las herramientas a estudiar, desde el punto de vista de su aporte al flujo del conocimiento durante el desarrollo del proceso, estos son: el dominio de aplicación de

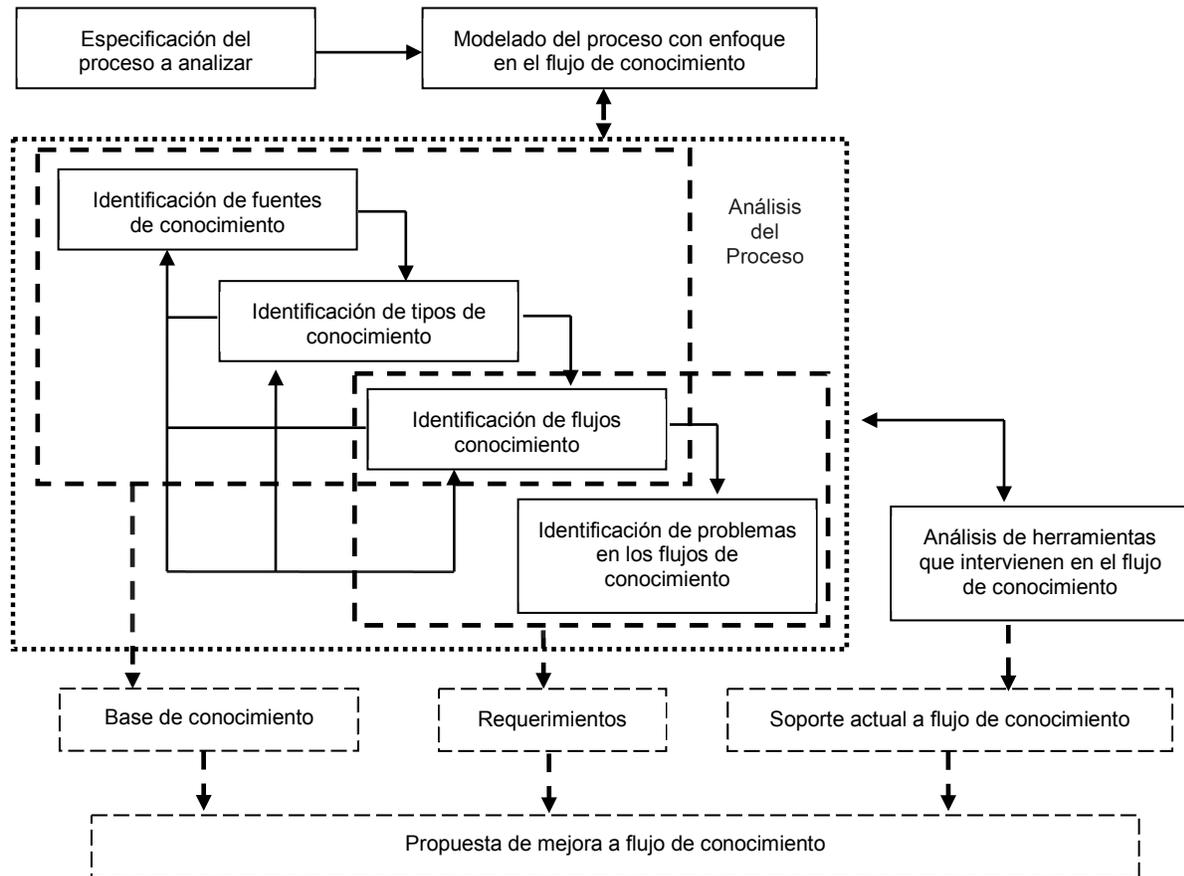
las herramientas, la estructura y formato del conocimiento manejado, las actividades, servicios o procesos de AC soportados y los aspectos técnicos que podrían ser considerados (Rodríguez, et. al., 2008).

Figura 1: Modelo del Proceso Admisión de Estudiantes



La gráfica muestra el modelado de proceso de la categoría admisión de la variable estudiantes, como resultado de la aplicación de la metodología KoFI en su primera fase, utilizando la adaptación de la gráfica rica propuesta por Rodríguez (2007).

Figura 2: Metodología KoFI Propuesta por Rodríguez (2007)



La presente figura muestra una vista general de la metodología KoFI, utilizada en el proceso de acreditación de programas educativos de la UES, Unidad Académica Navojoa, destacando con líneas punteadas negras las cuatro etapas de la segunda fase.

### Fases Dos de la Metodología KoFI

La fase dos inició toda vez concluida la fase uno, que duró aproximadamente un año, en el período comprendido entre agosto de 2011 a julio de 2012 y todavía al mes de febrero de 2013 se encuentra en proceso. A continuación se detallan las cuatro etapas que integran la fase dos de la metodología KoFI:

#### A. Identificación de Fuentes de Conocimiento

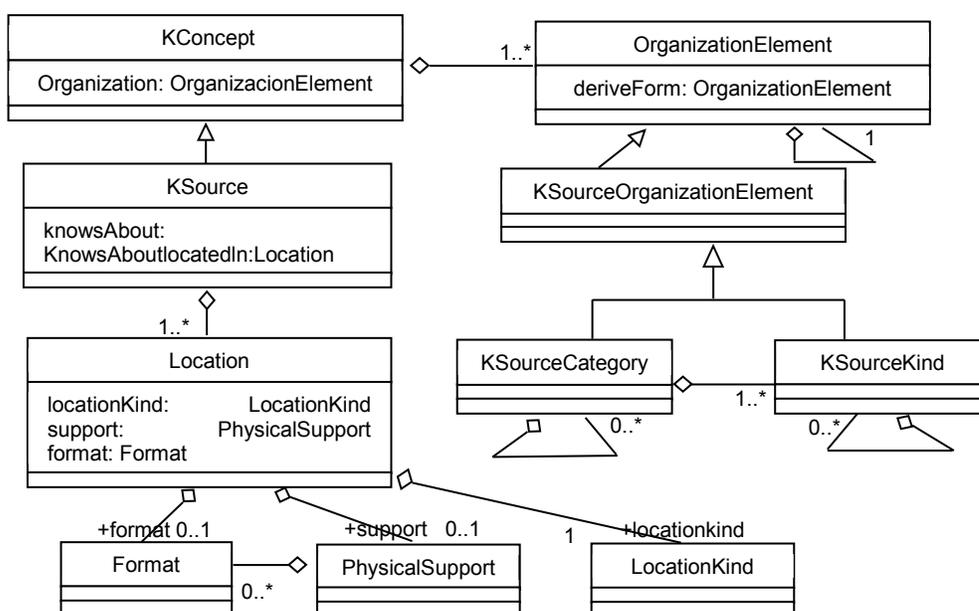
La primera etapa de la fase de análisis de la metodología consiste en identificar las fuentes de información y conocimiento que utilizan los miembros del grupo bajo estudio, así como el conocimiento existente en cada fuente. Los principales elementos a considerar son: (1) Documentos utilizados o generados dentro del grupo como por ejemplo libros, manuales, tutoriales, reportes, entre otros. (2) Personas involucradas en los procesos: los miembros del grupo, personas externas que son consultadas por los miembros del grupo, etc. (3) Sistemas de información empleados por el grupo, como bases de datos, memorias organizacionales, bases de conocimiento, etc. (4) Herramientas que pueden ser usadas por los miembros del grupo para adquirir información o conocimiento sobre aspectos específicos.

En esta etapa de identificación de fuentes se considera la definición de un esquema para clasificar y organizar los tipos de fuentes de conocimiento, así como sus relaciones con otros elementos de los

procesos. Para lo cual dos técnicas pueden ser usadas: taxonomías y ontologías (Dalkir, 2005). Las taxonomías son una técnica usada en sistemas de AC, ya que facilitan la organización del conocimiento y sus fuentes (Rao, 2005), una vez definida, la estructuración de la base de conocimientos puede realizarse a través de una ontología para describir y catalogar las fuentes (Gruber, 1995).

Para la definición de la ontología se utiliza un esquema basado en categorías y tipos de fuentes. En particular, cada fuente deriva del concepto base para los tipos y fuentes de conocimiento, denominado KConcept. Cada uno de estos conceptos está organizado por medio de elementos de organización (KSourceOrganizationElement), que en el caso de las fuentes son categorías (KSourceCategory) y tipos (KSourceKind). Asimismo, cada fuente tiene una o más localizaciones, que define su tipo (localidad física, electrónica, teléfono, email, etc.), el cual se asocia a un formato y soporte físico. Finalmente, este último puede definir un conjunto de formatos posibles, como puede observarse en la figura 3.

Figura 3: Metamodelo de Fuentes de Conocimiento



La presente figura muestra una vista general del metamodelo de fuentes de conocimiento, utilizada en el proceso de acreditación de programas educativos de la UES, Unidad Académica Navojoa.

Para ayudar a la clasificación y descripción de fuentes de conocimiento, la metodología sugiere la plantilla de la tabla 5, la cual se acompaña de la tabla 6 que describe cada uno de sus campos.

### B. Identificación de Tipos de Conocimiento

La segunda etapa de la fase de análisis de la metodología es la identificación del conocimiento involucrado dentro del grupo estudiado. En esta se hace uso de taxonomías para definir un esquema para clasificar los distintos tipos de conocimiento y de ontologías para definir la manera de describir los distintos tipos de conocimiento.

Para la clasificación de tipos de conocimiento se ha definido un esquema basado en la estructura utilizada en (Hilburn et al., 1999), en la figura 4 se representa la integración de este esquema al metamodelo de conceptos de conocimiento que ha sido definido. Cada uno de los distintos elementos de la estructura se ha definido como tópicos de conocimiento (KTopic). La estructura de clasificación separa los niveles de abstracción en categorías de conocimientos (KCategory), las cuales están compuestas por áreas de

conocimiento (KArea), que a su vez pueden contener sub-áreas y/o temas (KSubject), mismos que pueden estar constituidos de sub-temas o temas más especializados.

Tabla 5: Plantilla de Descripción de Fuentes de Conocimiento

<b>Nombre (Id):</b> -----			
<b>Categoría:</b> -----			
<b>Tipo:</b> -----			
<b>Descripción:</b> -----			
	<b>Localización:</b>		
<b>Tipo</b> -----	<b>Descripción</b> -----	<b>Soporte Físico</b> -----	<b>Formato</b> -----
	<b>Conoce Acerca de:</b>		
<b>Concepto</b> -----			<b>Nivel (Experto, Avanzado, Medio, etc)</b> -----

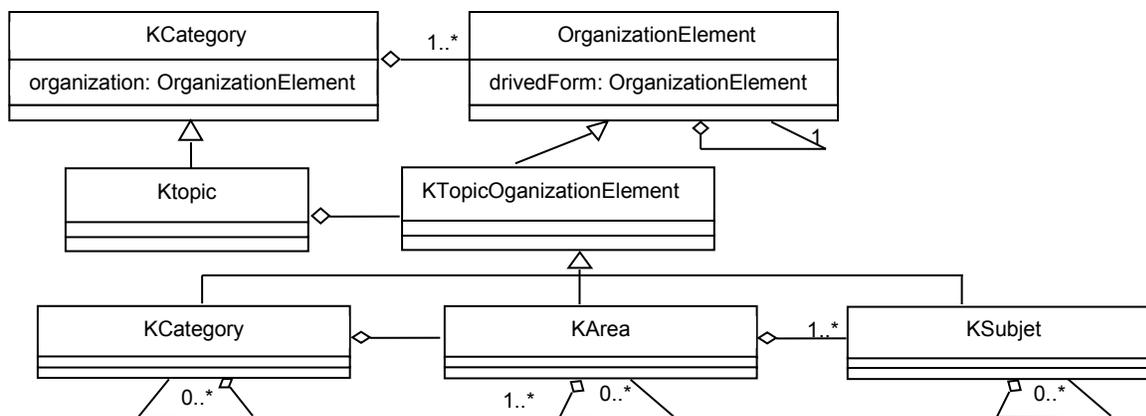
La presente platilla facilita la descripción de las fuentes de conocimiento, en ella se captura información para identificar las fuentes, su localización y el tipo de conocimiento que puede ser extraído de ella.

Tabla 6: Descripción de los Campos de la Plantilla de Descripción de Fuentes de Conocimiento

Campo	Descripción
Nombre	Identifica a la fuente de información.
Categoría	Indica la categoría a la que pertenece la fuente.
Tipo	Tipo de fuente de información o conocimiento.
Descripción	Permita conocer más sobre la fuente de conocimiento.
Localización	Indica las formas en que puede ser localizada la fuente de conocimiento y se divide en 4 apartados: <i>Tipo.</i> Expresa el tipo de localización (correo electrónico, localización física, etc). <i>Descripción.</i> Forma para localizar la fuente según el tipo de que se trate (la dirección de correo, la dirección física, el número de teléfono, el URL, la base de datos, etc.). <i>Soporte físico.</i> Elemento físico en el que se encuentra la fuente de información (papel, electrónico). <i>Formato.</i> Especificar un tipo de formato que está relacionado con el tipo de soporte físico, electrónico (Word), fotografía (Papel fotográfico, microfilm), audio (analógico o digital; WAV, MP3), vídeo (analógico o digital; VHS, SuperVHS; MPEG, AVI, etc.).
Conoce a cerca de	Indica los principales conocimientos que pueden ser obtenidos de fuente y se divide en dos apartados. <i>Concepto.</i> Nombre del concepto sobre el que la fuente tiene información. <i>Nivel.</i> Indica el nivel de conocimiento que puede ser obtenido por medio de la fuente.

La tabla muestra la descripción de cada campo que integra la plantilla de descripción de fuentes de conocimiento, con el fin de facilitar su llenado.

Figura 4: Metamodelo de Tipos de Conocimiento



La figura muestra una vista general del metamodelo de conceptos de conocimiento, utilizado en el proceso de acreditación de programas educativos de la UES, Unidad Académica Navojoa, para representar los diferentes tipos de conocimientos involucrados.

Para la descripción de tipos de conocimiento se ha tomado en cuenta, el enfoque propuesto por Meyer, (2006) y el modelo del flujo del conocimiento de la fase uno de la metodología KoFI. Esta propuesta describe cómo el conocimiento tópico utilizado durante la realización de las actividades, genera conocimiento episódico y la aplicación reiterada éstos genera conocimiento técnico o procedural, es decir, que para realizar alguna actividad es necesario saber ¿qué se debe hacer?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿con qué?, ¿por qué?, etc.

Para desarrollar lo anterior se utiliza una plantilla que se muestra en la tabla 7 y los campos utilizados se describen en la tabla 8.

Tabla 7: Descripción de los Campos de la Plantilla de Descripción de Temas de Conocimiento

<b>Campo</b>	<b>Descripción</b>
Nombre	Este campo identifica al concepto de conocimiento. Este nombre debe ser único para cada concepto.
Nombres alternativos	Lista los nombres alternativos existentes para referirse al mismo concepto de conocimiento.
Tipo	Especifica el tipo de concepto de conocimiento (categoría, área, tema). Es decir, el elemento de la ontología al que corresponde el concepto que se define.
Clasificación	En este campo se define la ruta dentro de la estructura de áreas de conocimiento a la que pertenece el concepto de conocimiento definido.
Clasificaciones secundarias	En ocasiones, un tema puede pertenecer a más de un área o categoría de conocimiento. Para estos casos, en este campo se pueden listar todas aquellas áreas donde el tema también podría estar incluido.
Descripción	Si el nombre no es suficiente para expresar claramente el conocimiento asociado al concepto, se puede utilizar este campo para tal efecto.
Descomposición del tema	Aquí se describen los componentes tópico, episódico y procedural del concepto de conocimiento que se está describiendo. <i>Tópico.</i> Dentro de este campo es donde se describe el componente declarativo-tópico del concepto que se está describiendo. Los conceptos principales involucrados, por ejemplo, el saber qué o con qué. <i>Episódico.</i> Este campo es donde se define el componente declarativo-episódico del concepto. Es decir, las distintas situaciones que pueden generar experiencias en la aplicación del componente tópico del conocimiento. Es algo parecido al saber cuándo o por qué es aplicado el conocimiento. Mediante la definición de este campo se pueden determinar las situaciones que pueden generar experiencia en la aplicación del conocimiento que se define. <i>Procedural.</i> Define el componente técnico o procedural asociado al concepto. En este campo se especifica el conocimiento requerido para saber cómo aplicar el concepto.
Afecta en	Dentro de este campo se definen los procesos y/o actividades donde el concepto de conocimiento está involucrado, así como la forma en que se relaciona el concepto con estas actividades o procesos. <i>Proceso/Actividad.</i> Define la actividad o proceso donde es utilizado el concepto. <i>Descripción.</i> Una descripción de la manera en que se relaciona el concepto dentro de la actividad o proceso. Este campo puede indicar si el conocimiento que se está definiendo es creado, utilizado, incrementado, requerido, etc. por la actividad o proceso en cuestión.
Localizado en	Dentro de este campo se definen las fuentes de información donde se puede obtener conocimiento sobre el concepto. <i>Nombre de fuente.</i> Indica el nombre de la fuente de información. <i>Grado de conocimiento.</i> Indica el grado de conocimiento, sobre el concepto, que puede ser obtenido en la fuente (por ejemplo: experto, avanzado, intermedio, básico).
Conocimiento relacionado	Sirve para identificar qué otros conceptos de conocimiento puedan estar relacionados con el descrito. Por ejemplo, qué conocimientos se requieren para poder aplicar el que se está describiendo, o en qué otros conceptos se requieren conocer a cerca del que se está describiendo. <i>Nombre del concepto.</i> El nombre del concepto con el que se relaciona el descrito. <i>Tipo de relación.</i> Indica el tipo de relación que existe entre los conceptos. Ejemplos de tipos de relaciones que podría existir son las de dependencia (el conocimiento de un concepto depende del conocimiento que se tenga sobre el otro), de agregación (que un concepto de conocimiento es parte o componente de otro más amplio), de clasificación (que un determinado concepto de conocimiento pertenece a una determinada clase), complemento (que el conocimiento de uno de los conceptos puede complementar el que se tenga del otro), etc.

La tabla muestra la descripción de cada campo que integra la plantilla de descripción de temas de conocimiento, con el fin de facilitar su llenado.

### C. Identificación de Flujos

La tercera etapa de la fase de análisis de la metodología KoFI se centra en identificar la manera en que los tipos y fuentes de conocimiento interactúan dentro de los distintos procesos y actividades que debe realizar y decisiones que debe tomar el grupo u organización que se estudia. Esto se hace con el fin de

identificar el conocimiento requerido por dichas actividades, procesos o decisiones, así como las fuentes y mecanismos de que se valen los encargados de las mismas para obtener, guardar y compartir ese conocimiento.

Tabla 8: Plantilla para Descripción de Temas de Conocimiento

<b>Nombre:</b>	-----	
<b>Nombres Alternativos:</b>	-----	
<b>Tipo:</b>	-----	
<b>Clasificación:</b>	-----	
<b>Clasificaciones Secundarias:</b>	-----	
<b>Descripción:</b>	-----	
<b>Descomposición del Tema</b>		
<b>Tópico:</b>	-----	
<b>Episódico:</b>	-----	
<b>Procedural:</b>	-----	
<b>Afecta en:</b>	<b>Proceso/Actividad</b>	<b>Descripción(requerido, generado)</b>
	-----	-----
<b>Localizado en:</b>	<b>Nombre de fuente</b>	<b>Grado de conocimiento (experto, avanzado, medio, bajo)</b>
	-----	-----
<b>Conocimiento Relacionado:</b>	<b>Nombre del concepto</b>	<b>Tipo de relación (requerido, agregado, complemento)</b>
	-----	-----

*La plantilla que se presenta, facilita la identificación de las asociaciones de los temas de conocimiento con las principales actividades o procesos con los que están relacionados.*

Para la identificación de los flujos de conocimiento, se identifica primero el conocimiento que es aplicado o requerido durante la realización de actividades, toma de decisiones, etc. Se identifican las fuentes donde este conocimiento puede ser obtenido, así como los mecanismos utilizados para localizar y recuperar esas fuentes. También, se identifica el conocimiento generado durante estas actividades o toma de decisiones, si éste conocimiento es almacenado en algún lugar, y de ser así, qué mecanismos se utilizan para estructurarlo, representarlo y almacenarlo. Para lo anterior se propone el uso de un diagrama de secuencia; en la tabla 9 se describen sus elementos y la simbología utilizada para construirlos.

Tabla 9: Descripción de los Elementos que Intervienen en un Diagrama de Secuencia

<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Símbolos</b>
Actores u Objetos	Están ubicados en la parte superior del diagrama de secuencia y representan personas, sistemas o algún otro objeto que intervienen en la interacción.	
Línea de Vida	Se representa por una línea vertical punteada, es una línea que desciende de un actor u objeto y muestra la duración de la vida de un objeto en el diagrama.	
Cajas de Activación	Es un rectángulo que desciende sobre la línea de vida. Indica el tiempo en que un actor u objeto interviene en el proceso (Kimmel, 2007).	
Mensajes:	Cada mensaje entre objetos se representa con una expresión de mensaje sobre una línea con punta de flecha entre los objetos. El orden en el tiempo se organiza de arriba abajo.	
Representación de retornos	Un diagrama de secuencia podría mostrar el retorno de un mensaje con una línea punteada con la punta de flecha abierta, al final de una caja de activación.	
Mensajes a "self" o "this":	Se puede representar un mensaje que se envía un objeto a él mismo utilizando una caja de activación anidada (Larman, 2003).	

*La tabla describe cada uno de los elementos que integran un diagrama de secuencia y los símbolos que son utilizados para modelar los flujos de conocimiento de los principales procesos identificados en la acreditación de programas educativos.*

#### D. Identificación de Problemas

La etapa del análisis del proceso se centra en identificar problemas específicos que pueden afectar el flujo del conocimiento. El objeto de la identificación de estos problemas es buscar formas de resolverlos, por lo que la etapa también considera la proposición de posibles soluciones a los problemas que sean identificados.

En esta etapa se hace uso de escenarios de problemas, los cuales son una combinación de los conceptos definidos por las técnicas de marcos de problemas (Cox et al., 2005a), y la técnica de escenarios (Carroll y Rosson, 1992, Chin et al., 1997). En la tabla 10 se muestra el formato que propone la metodología KoFI para facilitar la descripción de los escenarios problemas.

Tabla 10: Formato para la Descripción de Escenarios Problema

<b>Problema:</b> -----
<b>Tipo:</b> -----
<b>Descripción del escenario:</b> -----
<b>Escenario alternativo:</b> -----

*En el formato anterior se puede observar como el problema descrito provee una sección para mostrar un escenario alternativo de solución propuesta que modificaría el escenario de problema descrito, posteriormente utilizadas para obtener los requerimientos que deberá cubrir un sistema enfocado a atacar los problemas identificados.*

## RESULTADOS

La metodología KoFI, propuesta por Rodríguez (2007) y descrita en el apartado anterior fue aplicada al proceso de acreditación de programas educativos de la UES, Unidad Académica Navojoa, en su segunda fase correspondiente al análisis del flujo de conocimiento, que se centra principalmente en los flujos de conocimiento siguiendo un proceso compuesto de cuatro etapas de identificación de: fuentes de conocimiento, tipos de conocimiento, flujos de conocimiento y problemas en el flujo de conocimiento.

Para avanzar en la segunda fase, fueron fundamentales los modelados de procesos con enfoque en flujos de conocimiento desarrollados en la fase inicial, los cuales se representaron a través de la adaptación de la gráfica rica propuesta por Rodríguez (2007).

Para fines del presente artículo, la segunda fase fue desarrollada utilizando exclusivamente el modelado del Proceso Admisión de Estudiantes, llegando a los siguientes resultados.

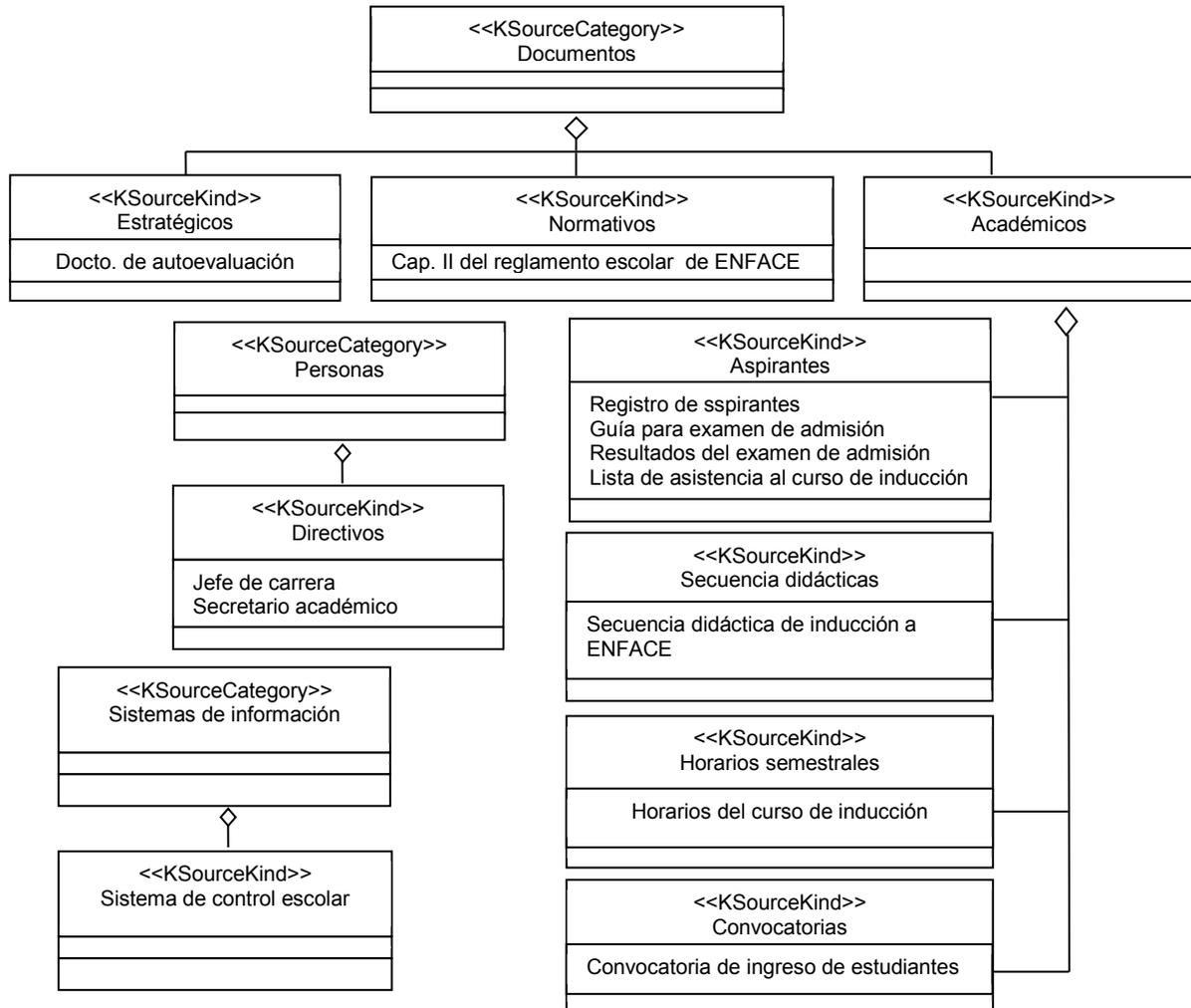
### Etapa Uno: Identificación de Fuentes de Conocimiento

En la etapa de la identificación de fuentes de información y conocimiento involucrados en el proceso de acreditación de programas educativos, se realizó una revisión del modelado de proceso de admisión de estudiantes de la primera fase y se clasificó utilizando el metamodelo descrito en la figura 3 de la sección anterior; obteniendo la ontología que se muestra en figura 5, la cual agrupa en un primer nivel conocimiento con respecto a la naturaleza de la fuente, y clasifica en las categorías de documentos, personas y sistemas de información, las diferentes fuentes de conocimiento involucradas en el proceso. Posteriormente, cada categoría se dividió en tipos y sub tipos hasta el nivel de detalle al que se requería llegar.

Las ontologías, propuestas como parte de la metodología de Rodríguez (2007), fueron seleccionadas para esta etapa para ser uno de las técnicas más usados en la AC para organizar y codificar conocimiento (Abdullah et al., 2002; Fensel, 2001; Maedche et al., 2003), y porque su definición permite estructurar la base de conocimientos (Gruber, 1995).

En esta ontología, se identificaron y clasificaron las fuentes de conocimiento involucradas en el proceso de admisión de estudiantes para posteriormente utilizarla para crear la base de conocimientos necesaria en la fase tres (O'Leary, 1998).

Figura 5: Ontología de Fuentes de Información y Conocimiento del Proceso de Admisión de Estudiantes



Este esquema representa la clasificación de las principales fuentes de conocimiento involucradas en el proceso de admisión de estudiantes en las categorías de documentos, personas y sistemas de información de la acreditación de programas educativos de la UES, Unidad Académica Navojoa.

Para ayudar con la clasificación y descripción de fuentes de conocimiento anteriores, se utilizó la plantilla de la tabla 5 que se ubica en la sección de la metodología y a partir de ella se describió la fuente denominada: capítulo II del ingreso del reglamento escolar del modelo educativo ENFACE, según se muestra en la tabla 11. Algo particularmente interesante de este formato es que permite conocer y tener mayor información sobre la fuente, así como también identificar el lugar en donde ésta puede ser localizada. Cabe destacar que cada una de las fuentes involucradas en la ontología anterior requiere ser descritas en la plantilla propuesta por Rodríguez (2007)

Tabla 11: Descripción de la Fuente: Capítulo II del Ingreso del Reglamento Escolar del Modelo Educativo ENFACE

<b>Nombre (Id):</b>	Capítulo II del Ingreso del Reglamento Escolar del Modelo Educativo ENFACE			
<b>Categoría:</b>	Documentos			
<b>Tipo:</b>	Documentos Normativos			
<b>Descripción:</b>	Este capítulo se refiere a los requisitos y criterios de ingreso de los aspirantes			
<b>Localización:</b>				
<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Soporte Físico</b>	<b>Formato</b>	
Electrónico	Página institucional: http://cesues.edu.mx/PDFS/Normatividad/REGLAMENTO_ESCOLAR_2011.pdf	No Aplica	PDF	
Impreso	Departamento de registro y control escolar	Papel media carta engrapado	No aplica	
<b>Conoce Acerca de:</b>				
<b>Concepto:</b>		<b>Nivel (Experto, Avanzado, Medio, etc)</b>		
Requisitos de ingreso		Experto		
Criterios de Admisión		Experto		

*La presente platilla muestra la descripción de las fuentes de conocimiento, en ella se captura información para identificar las fuentes, su localización y el tipo de conocimiento que puede ser extraído de ella.*

### Etapa Dos: Identificación de Tipos de Conocimiento

Para la identificación de los tipos de conocimiento, se siguió un esquema similar al de las fuentes de conocimiento y se clasificó utilizando el metamodelo descrito en la figura 4, basado en la estructura utilizada en (Hilburn *et al.*, 1999) de la sección de metodología, obteniendo la ontología que se muestra en la figura 6, que agrupa a los principales tipos de conocimiento identificados en el proceso de admisión de estudiantes.

La estructura de clasificación separa los niveles de abstracción en categorías de conocimientos (KCategory), las cuales están compuestas por áreas de conocimiento (KArea), que a su vez pueden contener sub-áreas y/o temas (KSubject), mismos que pueden estar constituidos de sub-temas o temas más especializados.

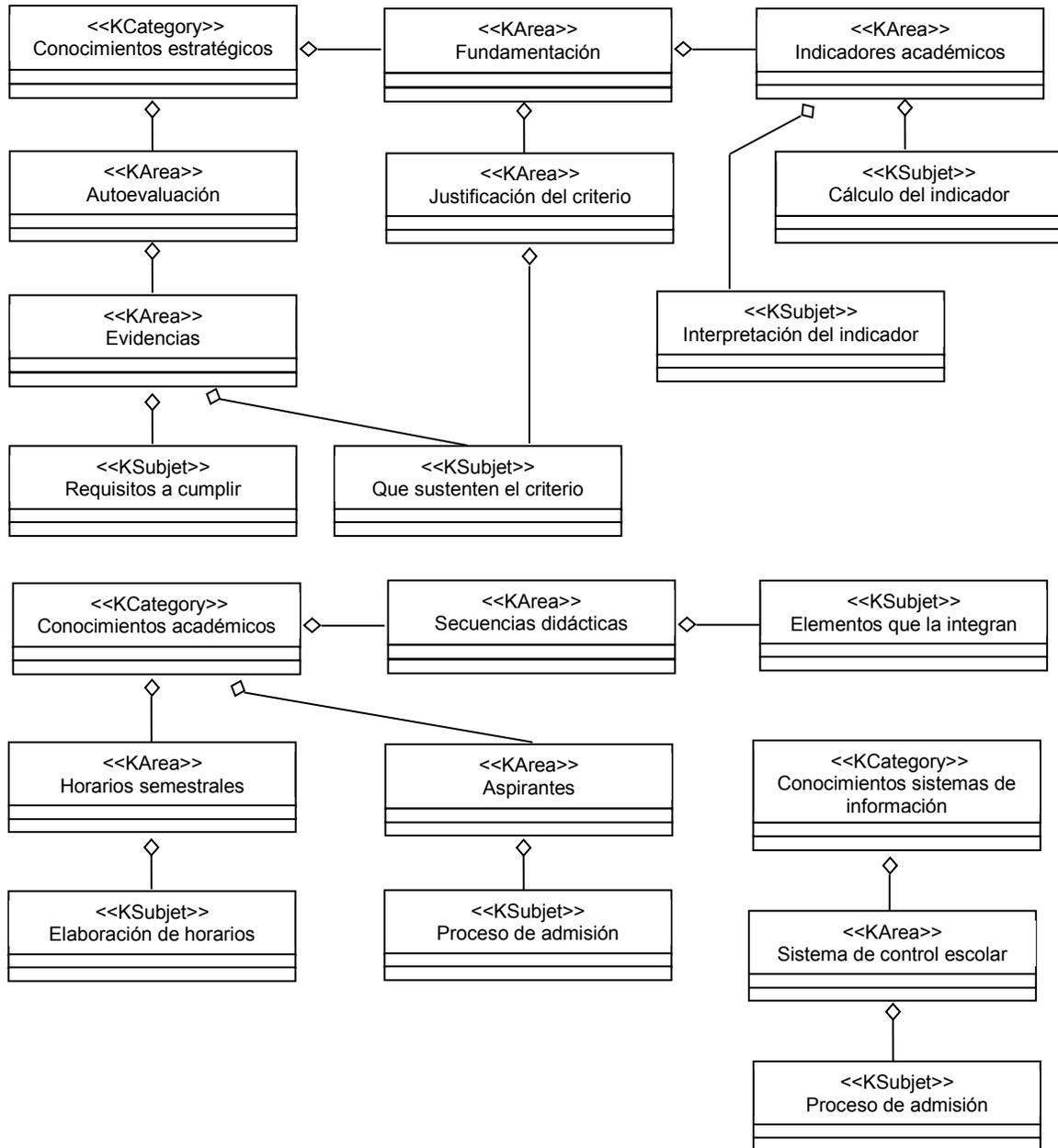
Las categorías principales identificadas fueron: conocimientos estratégicos, conocimientos académicos y conocimientos de sistemas de información, mismos que contienen los temas de conocimientos específicos involucrados en el proceso.

Para la descripción de tipos de conocimiento se tomó en cuenta, tanto el enfoque propuesto por Meyer (2006) presentado en el apartado de metodología y el modelo del flujo del conocimiento de la primera fase. Siguiendo este modelo conceptual es posible identificar los componentes cognoscitivo y técnico de los distintos tipos de conocimientos involucrados en las actividades realizadas por el grupo, así como el existente en las distintas fuentes de conocimiento.

Se utilizó la plantilla de la tabla 8 de la sección anterior y se seleccionó como tema de conocimiento el “cálculo del indicador”, perteneciente a la categoría de conocimientos estratégicos, tal como se puede observar en la figura 7.

Con el uso de esta plantilla se facilitó la identificación de las asociaciones de los temas de conocimiento con las principales actividades o procesos con los que se relacionan.

Figura 6: Ontología para Clasificar los Tipos de Conocimiento Involucrados en el Proceso de Admisión de Estudiantes



Este esquema representa la clasificación de las principales fuentes de conocimiento involucradas en el proceso de admisión de estudiantes en las categorías de documentos, personas y sistemas de información de la acreditación de programas educativos de la UES, Unidad Académica Navojoa.

### Etapa Tres: Identificación de Flujos de Conocimiento

Para identificar la forma en que los tipos y fuentes de conocimiento interactúan dentro de los distintos procesos y actividades a realizar y las decisiones que tiene que tomar el grupo de estudio, se tomó como referencia el modelado procesos con enfoque en flujos de conocimiento de admisión de estudiantes desarrollado en la fase inicial y se identificó en primera instancia el conocimiento que es aplicado o

requerido durante el desarrollo de las actividades y/o toma de decisiones; se identificaron las fuentes de donde ésta puede ser obtenida, los actores y si el conocimiento requería ser almacenado en algún lugar.

Figura 7: Descripción del Tema de Conocimiento, Cálculo del Indicador

<b>Nombre:</b>	Cálculo del indicador	
<b>Nombres Alternativos:</b>	Determinación del indicador	
<b>Tipo:</b>	Indicadores académicos	
<b>Clasificación:</b>	Conocimientos estratégicos/fundamentación	
<b>Clasificaciones Secundarias:</b>	No aplica	
<b>Descripción:</b>	Se refiere al conocimiento relacionado al cálculo de los indicadores académicos según el criterio que corresponda	
<b>Descomposición del Tema Tópico:</b>	¿Qué datos estadísticos se requiere para calcular el indicador? ¿Dónde se pueden obtener esos datos? ¿Qué fórmula permite el cálculo del indicador? ¿Cuál es la manera de realizar el cálculo del indicador?	
<b>Episódico:</b>	En procesos de evaluación y acreditación anteriores y/o vigentes Demostrar el grado de cumplimiento del indicador establecido por el organismo evaluador o acreditador	
<b>Procedural:</b>	Determinar la fórmula Identificar los valores de las variables y calcular la fórmula	
<b>Afecta en:</b>	<b>Proceso/Actividad</b>	<b>Descripción(requerido, generado)</b>
	Proceso de Admisión de estudiantes	Requerido
<b>Localizado en:</b>	<b>Nombre de fuente</b>	<b>Grado de conocimiento (experto, avanzado, medio, bajo)</b>
	Departamento de Registro y Control Escolar	Experto
<b>Conocimiento Relacionado:</b>	<b>Nombre del concepto</b>	<b>Tipo de relación (requerido, agregado, complemento)</b>
	Datos Estadísticos	Requerido

*En esta tabla se identifica un tema de conocimiento seleccionado de la ontología de tipos de conocimiento involucrados en los procesos y se describe con mayor claridad el tema desde lo que se requiere saber para desarrollar la actividad, hasta con qué conocimiento puede relacionarse el tema.*

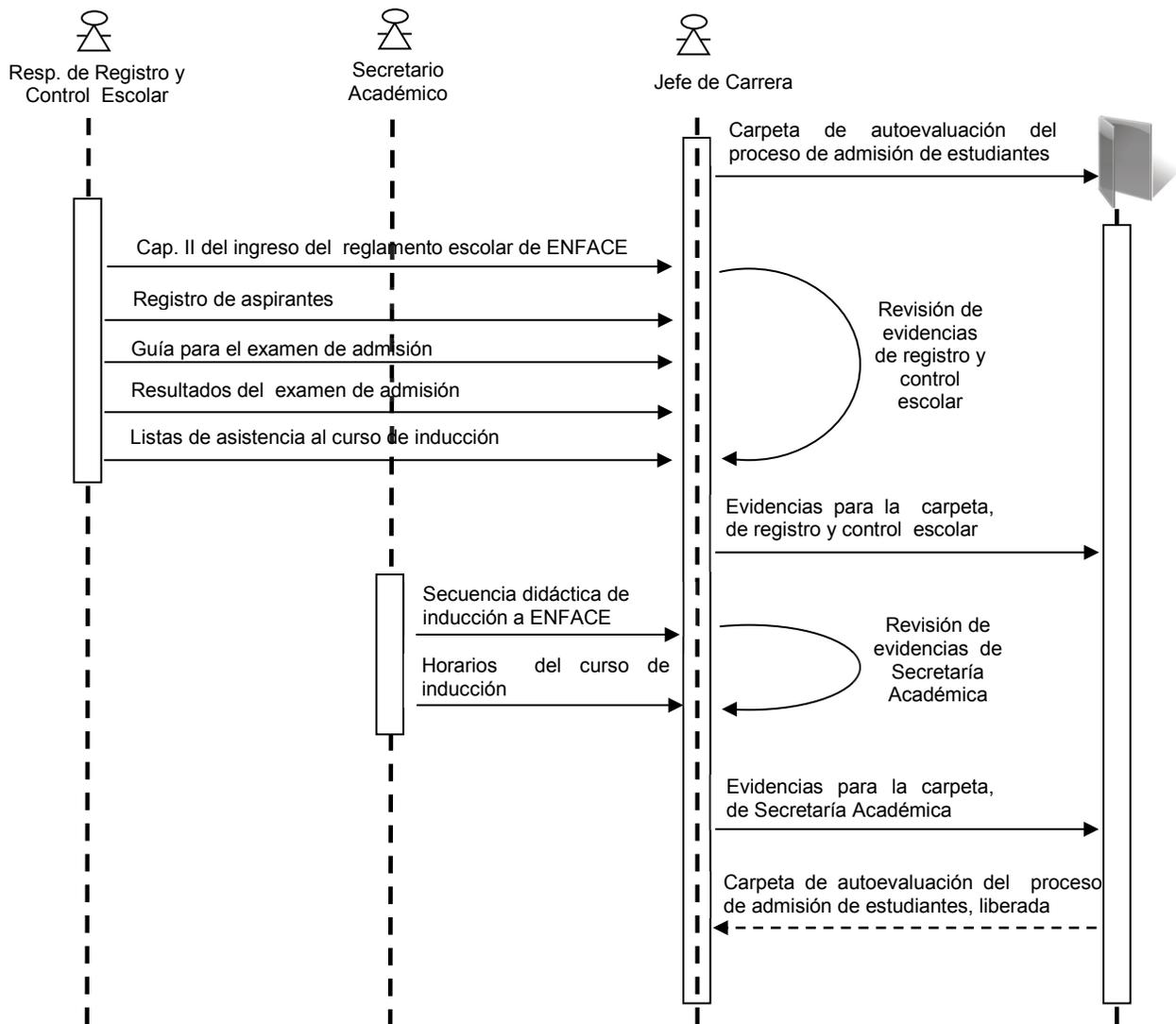
Para lograr lo anterior fue necesario modelar los flujos de conocimiento identificados, mediante una técnica que dispusiera de elementos que permitieran representar de manera explícita el conocimiento involucrado en el proceso, al igual que las fuentes del mismo. Los modelos de procesos, además de permitir el entendimiento de dichos procesos, sirven de apoyo en la identificación de problemas, y con base en estos, la identificación de requerimientos para definir estrategias, o diseñar sistemas encaminados a resolver dichos problemas (Cox et al., 2005b). Lo cual es la siguiente etapa en la fase de análisis de la metodología. Por lo anterior y después de revisar diferentes técnicas de modelados (casos de uso, diagramas de clases, etc) se consideró que el diagrama de secuencia, era la técnica más apropiada para el caso de estudio, utilizando las especificaciones de SPEM para su elaboración (OMG, 2002).

En la figura 8; se puede observar el diagrama de secuencia del proceso de admisión de estudiante en el cual se puede identificar con claridad los roles más importantes que participan en este proceso y como el jefe de carrera juega un papel fundamental, ya que es quien revisa, retroalimenta e integra las evidencias en la carpeta de autoevaluación del proceso correspondiente.

#### Etapa Cuatro: Identificación de Problemas

En esta etapa se hace uso de escenarios de problemas, los cuales son una combinación de los conceptos definidos por las técnicas de marcos de problemas (problemframes) (Cox et al., 2005a; Jackson, 2005), y la técnica de escenarios (Carroll y Rosson, 1992; Chin et al., 1997). Estas dos técnicas han sido definidas para la obtención de requerimientos para el diseño de sistemas de software.

Figura 8: Diagrama de Secuencia Aplicado al Proceso de Admisión de Estudiantes



En la figura anterior se representa el flujo de conocimiento que se genera dentro del proceso de admisión de estudiante, identificando a los actores principales, las fuentes de información, los flujos y el lugar de almacenamiento del conocimiento, en una acreditación de programas educativos.

Los marcos de problemas buscan centrarse en el entendimiento del problema y su contexto más que en la solución, es un marco conceptual para enfocarse en los grupos importantes de tipos de problemas, con el fin de desarrollar buenas soluciones (Jackson, 2005). Por su parte, un escenario permite una descripción textual de algún suceso o situación, una especie de historia sobre las actividades que una persona debe realizar dentro de un determinado contexto (Carroll y Rosson, 1992). Tomando ambos conceptos, se definió un escenario de problema como una descripción textual de un tipo de problema particular, una historia que narre el problema de forma que se identifique su contexto. Una ventaja del uso de escenarios es que pueden ser usados para facilitar la participación de los usuarios durante la especificación de requerimientos (Chin et al., 1997).

A la luz de la teoría anterior en la etapa cuatro se identificaron problemas específicos presentados en el proceso seleccionado que pueden afectar el flujo de conocimiento, con el fin de proponer alternativas de solución. Para este caso muy específico se seleccionó el problema de: secuencia didáctica del curso de

Inducción al Modelo Educativo no disponible, utilizando los escenarios problema sugeridos en la metodología; para lo cual se presenta en la tabla 12 el problema descrito con anterioridad y se propone una alternativa de solución o escenario alternativo que posteriormente servirá para obtener requerimientos que deberá cubrir un sistema enfocado a atacar los problemas identificados.

Tabla 12: Escenario Problema Sobre Información No Disponible

<b>Problema:</b>	Secuencia didáctica del curso de Inducción al modelo educativo no disponible
<b>Tipo:</b>	Información no disponible
<b>Descripción del escenario:</b>	
El Secretario Académico de Unidad, a inicio de cada año escolar, debe de proporcionar la secuencia didáctica del curso de inducción al modelo educativo ENFACE a los profesores que la imparten, no obstante cuando requiere entregarla se percata que no se encuentra disponible ni en el portal institucional o en algún espacio específico al que se pueda tener acceso desde internet. Por lo que se da a la tarea de buscarla en diferentes lugares y medios, lo cual implica pérdida de tiempo y retraso en las actividades.	
<b>Escenario alternativo:</b>	
El Secretario Académico de Unidad, a inicio de cada año escolar, proporciona la secuencia didáctica del curso de inducción al modelo educativo ENFACE a los profesores que la imparten, localizada en el sistema gestor de documentos de la Unidad Académica	
<i>Formato que es utilizado para definir y describir un escenario problema que puede afectar el flujo de conocimiento de un proceso en específico y su posible solución.</i>	

Finalmente a través del desarrollo de este caso de estudio, se pudo constatar que la metodología de flujos de conocimiento diseñada para procesos de mantenimiento de software pudo aplicarse al proceso de acreditación de programas educativos, al menos en sus dos primeras fases, de manera exitosa.

## CONCLUSIONES

La metodología KoFI provee de un conjunto de metamodelos y formatos, e incorpora otros, tales como el diagrama de secuencia, que en conjunto facilitaron el análisis detallado de los flujos de conocimiento relacionados con los diferentes procesos de acreditación de programas educativos, los cuales serán la base para el desarrollo de la etapa tres correspondiente al análisis de herramientas de soporte al flujo del conocimiento. Derivado de lo anterior la principal aportación del trabajo fue lograr que el marco metodológico que proporciona KoFI se pudiera aplicar en procesos específicos de acreditación de programas educativos, no obstante que fue desarrollado para el diseño de sistemas de AC con enfoque en procesos de mantenimiento de software. Para finalizar se destaca que la principal limitación fue la escases de literatura que reporten casos de estudio aplicados a procesos similares al de la acreditación.

## REFERENCIAS

- Abdullah, M. , Benest, I., Evans, A., & Kimble, C. (2002). Knowledge modelling techniques for developing knowledge management systems. En: memorias de European Conference on Knowledge Management, Dublin, Ireland. Septiembre 2002. 15-25 p.
- Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. MIS Quarterly, 25(1): 107-136 p.
- Alavi, M., & Tiwana, A. (2002). Knowledge integration in virtual teams: The potential role of kms. Journal of the American Society for Information Science and Technology, 53(12): 1029-1037 p.
- Borghoff, U., & Pareschi, R. (1998). Information technology for knowledge management. Springer. Berlin, Germany. 244 p.
- CACECA. (2010, 07 de octubre). Recuperado de: <http://www.caceca.org>.

Carroll, J., & Rosson, M. (1992). Getting around the task-artifact cycle: How to make claims and design by scenario. *ACM Transactions on Information Systems*, 10(2): 181- 212 p.

COPAES. (2010, 20 de septiembre). Recuperado de: <http://www.copaes.org.mx>.

Cox, K., Hall, J., & Rapanotti, L. (2005a). A roadmap of problem frames research. *Information and Software Technology*, 46(14): 891-902 p.

Cox, K., Phalp, K., Bleistein, S., & Verner, J. (2005b). Deriving requirements from process models via the problem frames approach. *Information and Software Technology*, 47(5): 319-337 p.

Checkland, P. & Scholes, J. (1999). *Soft system methodology in action*. John Wiley and Sons. 418 p.

Chin, G., Rosson, M., & Carroll, J. (1997). Participatory analysis: Shared development of requirements from scenarios. En: *memorias de Conference on HumanFactors in Computing Systems (CHI97)*, Atlanta, GA, USA. 162-169 p.

Choo, C. (1999). *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and made decisions*. Oxford University Press. Oxford, USA. 346 p.

Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice* publicado Elsevier/ Butterworth-Heinemann, ISBN 075067864X, Amsterdam, 356 p.

Davenport, T., & Prusak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. 199 p.

Fensel, D. (2001). *Ontologies: A silver bullet for knowledge management and electronic commerce*. Springer. Berlin. 138 p.

Gruber, T. (1995). Toward principles for the design of ontologies used for knowledge sharing. *International Journal on Human-Computer Studies*, 43(5/6): 907-928 p.

Hilburn, T., Hirmanpour, I., Khajenoori, S., Turner, R., & Qasem, A. (1999). *A software engineering body of knowledge version 1.0* (No. CMU/SEI-99-TR-004, ESC-TR-99-004). Pitsburg, PA: Software Engineering Institute, Carnegie Mellon.

Holsapple, C., & Joshi, K. (1999). Description and analysis of existing knowledge management frameworks. En: *memorias de 32nd Hawaii Int. Conf. on Systems Sciences*, Maui, Hawaii. Enero 5-8.

Jackson, M. (2005). Problem frames and software engineering. *Information and Software Technology*, 47(14): 903-912 p.

Kimmel, P. (2007). *Manual de UML*. McGraw-Hill Interamericana. México, México. 236 p.

Larman, C. (2003). *UML y Patrones*. Person. Madrid, España. 590 p.

Maedche, A., Motik, B., Stojanovic, L., Studer, R., & Volz, R. (2003). Ontologies for enterprise knowledge management. *IEEE Intelligent Systems*, 18(2): 26-33 p.

Meyer, B. (2006). Testable, reusable units of cognition. *IEEE Computer*, 39(4): 20-24 p.

- McElroy, M. (2000). The new knowledge management. *Knowledge and Innovation: Journal of the KMCI*, 1(1): 43-67 p.
- Monk, A., & Howard, S. (1998). The rich picture: A tool for reasoning about work context. *Interactions*, 5(2): 21-30 p.
- Nissen, M. (2002). An extended model of knowledge-flow dynamics. *Communications of the Association for Information Systems*, 8: 251-266 p.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creation company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press. New York, NY. 304 p.
- O'Leary, D. (1998). Using ai in knowledge management: Knowledge bases and ontologies. *IEEE Intelligent Systems*, 13(3): 34-39 p.
- Peachey, T. (2005). Knowledge management and the leading is journals: An analysis of trends and gaps in published research. En: *memorias de 38th Hawaii International Conference on System Science (HICSS)*, Big Island, HI, USA. 3-6 enero 2005.
- Qureshi, S., Hlupic, V., & Briggs, R. (2004). On the convergence of knowledge management and groupware. En: *memorias de 10th International Workshop on Groupware*, Costa Rica. 25-33 p.
- Rao, M. (2005). *Knowledge management tools and techniques: Practitioners and experts evaluate km solutions*. Elsevier. Amsterdam. 438 p.
- Rodríguez, O. (2007). *Metodología para el Diseño de Sistemas de Administración del Conocimiento: Su Aplicación en Mantenimiento de Software*, tesis 363 p.
- Rodríguez, O., Martínez, A., Vizcaíno, A., Favela, J. & Piattini, M. (2008). A framework to analyze information systems as knowledge flow facilitators. *Information and Software Technology*. 50(6):481-498. ISSN: 0950-5849. DOI: 10.1016/j.infsof.2007.07.002.
- OMG. (2002). *Software process engineering metamodel specification (spem)*. Recuperado de: <http://www.omg.org/technology/documents/formal/spem.htm>, en Octubre 29, 2004.
- Serenko, A. & Bontis, N. (2004). Meta-review of knowledge management and intellectual capital literature: citation impact and research productivity rankings. *Knowledge and Process Management* Volume 11 Number 3 pp 185–198: 185–198.
- Ward, J., & Aurum, A. (2004). Knowledge management in software engineering – describing the process. En: *memorias de 15th Australian Software Engineering Conference*, Melbourne, Australia. 137-146 p.
- Wiig, K. (1993). *Knowledge management foundations*. Schema Press. Arlington, TX.

## BIOGRAFÍA

M.A. Cantú Ballesteros Lorenia, profesor investigador del PE de LSCA de la Universidad Estatal de Sonora. Lic. en Informática y maestra en Administración con reconocimiento de perfil PROMEP. Evaluadora del comité de Ciencias Sociales y Administrativas de los CIEES. Experiencia en docencia en el área de sistemas computacionales, tutoría, acreditación de programas educativos, desarrollo de planes de estudio, programas de fortalecimiento institucionales, planes de desarrollo y modelo educativo.

Participo en congresos nacionales e internacionales con ponencias. Dirección Institucional: Periférico Sur y Carretera a Huatabampo, S/N, Navojoa, Sonora, México. Correo electrónico: lorenia.cantu@ues.mx.

Dr. Rodríguez Elías Oscar Mario, catedrático e investigador en la División de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Hermosillo y consultor en Ingeniería del Software y Gestión del Conocimiento. Maestro y doctor en Ciencias de la Computación, líder del Laboratorio de Sistemas de Gestión del Conocimiento y responsable del Cuerpo Académico en Sistemas Informáticos para Aplicaciones Industriales. Dirección Institucional: Ave. Tecnológico y Periférico Poniente S/N, Hermosillo, Sonora, México. Correo electrónico: omrodriguez@ith.mx.

M.C.C.C. Sánchez Cuéllar María Guadalupe, profesor investigador del PE de LSCA de la Universidad Estatal de Sonora. Maestra en Ciencias Computacionales. Experiencia en docencia en el área de sistemas computacionales, tutoría, acreditación de programas educativos, desarrollo de planes de estudio, modelo educativo, programas de fortalecimiento institucionales, planes de desarrollo de unidad, organización y coorganización de eventos académicos y participo en ponencias nacionales e internacionales. Dirección Institucional: Periférico Sur y Carretera a Huatabampo, S/N, Navojoa, Sonora, México. Correo electrónico: maria.sanchez@ues.mx.

MCCC. Rojas Vásquez Claudia, profesor de medio tiempo del PE de LSCA de la Universidad Estatal de Sonora. Maestra en Ciencias de la Computación. Participo en el programa de tutorías, acreditación de programas educativos y en ponencias nacionales e internacionales además ofrezco servicios de programación en las plataformas de desarrollo VB 6.0 y VB.Net. Dirección Institucional: Periférico Sur y Carretera a Huatabampo, S/N, Navojoa, Sonora, México. Correo electrónico: claudia.rojas@ues.mx.

MCCC. Ortega Ruiz Josefina, profesor de medio tiempo del PE de LSCA de la Universidad Estatal de Sonora. Maestra en Ciencias de la Computación. Participo en el programa de tutorías, acreditación de programas educativos y en ponencias nacionales e internacionales. Me desempeño de manera independiente en el área de análisis, diseño y desarrollo de sistemas de información haciendo uso de las siguientes herramientas: UML, VB 6.0, VB.Net, C#.Net, ActiveReport y Reporting Service. Cuento con una certificación como instructor bajo la Norma Conocer. Dirección Institucional: Periférico Sur y Carretera a Huatabampo, S/N, Navojoa, Sonora, México. Correo electrónico: josefina.ortega@ues.mx.

MATI. Becerra Arenas José Francisco, profesor investigador del PE de LSCA de la Universidad Estatal de Sonora. Maestro en Administración de Tecnologías de Información. Participo en el programa de tutorías, acreditación de programas educativos y en ponencias nacionales e internacionales. Soy responsable del área de Tecnologías de Información de UES y me desempeño de manera independiente en el área de sistemas en una empresa local. Dirección Institucional: Periférico Sur y Carretera a Huatabampo, S/N, Navojoa, Sonora, México. Correo electrónico: jose.becerra@ues.mx.

C. Sánchez Córdoba Gustavo Alberto, alumno del PE de LSCA, de la Universidad Estatal de Sonora. Dirección Institucional: Periférico Sur y Carretera a Huatabampo, S/N, Navojoa, Sonora, México. Correo electrónico: gustavo.sanchez312@cesues.edu.mx.

## PERSPECTIVAS DEL TURISMO: CASO MÉXICO

Plácido R. Cruz Chávez, Universidad Autónoma de Baja California Sur

Judith Juárez Mancilla, Universidad Autónoma de Baja California Sur

José Urciaga García, Universidad Autónoma de Baja California Sur

Francisco I. Ruiz Ceseña, Universidad Autónoma de Baja California Sur

### RESUMEN

*El sector turístico a nivel mundial, ha tenido un comportamiento creciente en la movilidad de turistas en las últimas décadas. Lo cual ha permitido a los países la generación de recursos económicos y de empleos. En México también se ha observado un patrón similar, pero con algunas disminuciones de afluencia turística por factores externos económicos y de salud pública. Por ello, el objetivo de este trabajo fue analizar las principales variables del turismo en México, así como identificar aquellos factores externos que han motivado la disminución del turismo en ciertos años. El periodo de análisis se limita de 1980 a 2010, en el cual se identifican periodos importantes de auge y descenso. Este sector económico, reviste de gran importancia para México por su afluencia de turistas internacionales, hasta ser considerado en el ranking de los primeros 10 destinos visitados. Fue necesario recurrir a una revisión de la literatura, al análisis de estadísticas e interpretación para generar las conclusiones. Los resultados del trabajo permitieron destacar la importancia del sector turístico, debido a la afluencia de turistas, la generación de empleos, el incremento del gasto del turista. Pero también, señalar que existen externalidades económicas internacionales y de salud pública.*

**PALABRAS CLAVE:** Turismo, Desarrollo y Gasto

### TOURISM OUTLOOK: MEXICO CASE

#### ABSTRACT

*The global tourism industry has had a growing mobility behavior in recent decades. This has enabled countries to generate jobs and economic resources. Mexico has seen a similar pattern, but with some tourist inflow decreases by extraneous economic factors and public health. The aim of this study was to analyze the main variables of tourism in Mexico, and to identify those external factors that have led to reduced tourism in certain years. The analysis period is limited to 1980-2010, which includes significant periods of rise and decline. This economic sector is meaningful to Mexico. We use a literature review as well as an analysis and interpretation of statistics to generate conclusions. Results highlight the importance of the sector, due to the influx of tourists, employment generation, and increased tourist spending. We also note international economic externalities and public health considerations.*

**JEL:** O11, O14, O44, O50.

**KEYWORDS:** Tourism, Development and Spending

#### INTRODUCCIÓN

Las actividades turísticas representan para los países desarrollados y en vías de desarrollo, una oportunidad clara para atraer recursos económicos y beneficiar a la economía en su conjunto. En los últimos 50 años, el turismo ha destacado como una de las actividades con mayor potencial a

escala mundial. Incluso debido al proceso de internacionalización y la apertura de las economías después de los ochenta, se genera una verdadera explosión en el sector turístico, llegando a convertirse en el segundo sector más globalizado. (Kindl y Da Cunha, 2005).

Desde luego, esta evolución ha tenido sus impactos en México, entre ellos, el aumento en el ranking de llegadas internacionales. Por ejemplo, en la década de 1950 México ocupaba el lugar 13 a nivel internacional y cinco décadas después ha ganado lugares hasta posicionarse en el lugar número ocho (OMT, 2010). También con su oferta ha permitido que el turismo sea un generador de divisas importante, a tal grado que desde el 2003 el valor de sus exportaciones superó los 10,000 millones de dólares. Esto representó el 50% de lo que México recibió ese mismo año por exportaciones petroleras y convirtiéndose en el tercer exportador del país (SECTUR, 2001). Lo anterior, son avances que en materia turística ha tenido México y que comentaremos en este trabajo, sin embargo, habrá que considerar aquellos retos aun por mejorar. La posición de México en el contexto internacional, durante el año 2004 México fue visitado por 20 millones 618 mil turistas, en dicho año se convierte en el octavo país más visitado del mundo. Generándose en el sector una derrama de 10 mil 753 millones de dólares (OMT, 2011) y colocándose como una de las actividades más importantes en la captación de divisas, sólo detrás de las exportaciones, la inversión extranjera y las remesas familiares (Banxico, 2009). Gracias a la diversidad de oferta turística en México, le ha permitido consolidarse con el transcurso de los años, pues ha tenido la oportunidad de emplear diferentes espacios y entornos que lo hacen atractivo.

Entre la diversidad de espacios y entornos podemos encontrar diferentes prácticas de turismo, como el turismo de sol y playa donde sobresalen destinos como Cancún, Los Cabos, Puerto Vallarta, Nayarit, Acapulco, entre otros; el turismo arqueológico, ampliamente sobresaliente al sureste y en regiones al interior del país. También, existe el turismo cultural donde los visitantes pueden apreciar desde espacios coloniales hasta contemporáneos; el turismo alternativo y que Estados como Veracruz, Chiapas y Baja California Sur han adoptado en sus actividades turísticas (Benseny, 2007).

Desde luego hay que mencionar al turismo de cruceros, que en los últimos años se ha fortalecido debido a la promoción de la Secretaría de Turismo (SECTUR) e instancias de gobierno local. También hemos visto otro tipo de prácticas de turismo como el de negocios, deportivo, de salud, ecoturismo que han sido promovidas y más adelante comentaremos. Para la SECTUR desde hace dos décadas, el sector se ha consolidado como una de las fuentes generadoras de divisas de México, un sector que aporta más del 8.0% al Producto Interno Bruto (PIB). Además ha sido una fuente importante de financiamiento del déficit de cuenta corriente de la economía mexicana, pues en varios periodos su saldo en la Balanza Turística ha sido positivo (SECTUR, 2001).

Autores que han abordado los avances en materia turística exponen que el sector tiene bondades como el progreso de los países, pero también puede causar daños en las regiones receptoras con consecuencias socioculturales y ambientales (Tarlombani, 2005), si no hay criterios de orden y sustentabilidad (Vellas, 2004). A pesar de ello, Casez (1996), manifiesta que el turismo ha adquirido un papel importante porque para los países en vías de desarrollo representan una alternativa de movilidad económica (García, 1992). Gracias al recurso natural (Masri de Achar y Robles, 1997). Ejemplo de ello, es que México ha avanzado en líder receptor de turistas internacionales, por la oferta de destinos contrastantes (Benseny, 2007; Lozato Giotart, 1990), y de acuerdo a las capacidades por localidad (Molina y Rodríguez, 1987). Y cada centro turístico impulsaría otras actividades económicas (Pearse, 1988).

Con lo antes expuesto, el objetivo de este trabajo fue analizar las principales variables del turismo en México, así como identificar aquellos factores externos que han motivado la disminución del turismo en ciertos años. El periodo de análisis se limita de 1980 a 2010, en el cual se identifican periodos importantes de auge y descenso. El trabajo aportará a la literatura el reconocimiento de las oportunidades y fortalezas del sector en las últimas décadas, enfatizando los problemas de coyuntura que ha tenido México en el

contexto global, los cuales hasta el momento no se han presentado en conjunto. La estructura del trabajo se divide en cuatro partes. Primero se presenta una revisión a la literatura en materia turística, rescatando las principales contribuciones. En seguida es presentada la metodología que ilustrará la forma de analizar las principales variables de estudio. Una tercer parte, consiste en la presentación de los resultados derivados del análisis. Y la cuarta parte, la conforman las conclusiones.

## REVISIÓN DE LITERATURA

Entre algunos estudios similares que han abordado el caso del turismo para México tenemos el trabajo de Romero (2012), quien comenta como el turismo ha beneficiado a diversas regiones a razón del programa de Fonatur y ha consolidado algunos destinos turísticos, pero con retos ambientales por resolver (Fernández, 2007). Para Madrid (2012), el turismo ha revestido de importancia estratégica como motor de la economía nacional y del desarrollo regional. En dicho trabajo rescata la generación de empleos (Sector, 2002) y el crecimiento de sus principales variables.

Ramírez (2006) argumenta que en efecto el turismo es un sector importante para la actividad económica, porque puede aportar al desarrollo económico, como el 8% al Producto Interno Bruto (PIB) de México. Dicho autor enfatiza las variables de empleos y llegadas de turistas. Bensey (2007), concuerda al indicar que México tiene una posición de privilegio que se fundamenta en la diversidad de oferta de productos turísticos: turismo de sol y plaza, turismo arqueológico, turismo cultural, turismo alternativo, turismo de cruceros, entre otros. En muchas ocasiones los destinos turísticos se ven favorecidos por los flujos de turistas, flujos de población, flujos de mercancías y los de información (López, 2002). Y que desde 1980 estos se han perfeccionado a tal grado de mejorar el turismo en México.

Lo cual coincide con Cruz et al. (2012) que en términos de personal ocupado y valor agregado, México ha tenido tasas de crecimiento arriba del 2.5% desde 1988 al 2004, y que a su vez ha motivado al gobierno federal a mejorar los apoyos al sector. La perspectiva nacional para México según Ibáñez y Cabrera (2011), es que México con la competencia internacional, siga gozando del octavo lugar en el ranking de llegadas, con una tendencia de crecimiento del 7%, con una mayor aportación al PIB del 9%. Que implica una captación fiscal calculada en \$52 mil millones de pesos anuales y asegurando un crecimiento sustentable del turismo que tanto preocupa a nivel mundial. La tendencia reciente del turismo mundial apunta hacia un crecimiento sostenido de los principales mercados emisores como EUA y Europa, donde se espera continúe aumentando el ingreso disponible. Estos dos mercados representan más del 60% de los viajes internacionales mundiales. Desde 1950, cuando el turismo internacional llegó a ser accesible al público en general, la actividad turística ha crecido a una tasa media anual del 7.2%, pasando desde 25 millones a 625.2 millones en 1998. Según la Organización Mundial del Turismo, para el año 2010 estimaba se llegará a los 1,000 millones de turistas, alcanzando en el 2020, la cifra de 1,553 millones de turistas generando poco más de 2 billones de dólares americanos (OMT, 2012).

Bien es cierto que el turismo ha demostrado ser una actividad con capacidad para transformar países, como es el caso de Cuba, Jamaica. También regiones como el Caribe insular y del Pacífico insular; o el caso del Estado de Quintana Roo, México, donde esta actividad genera más del 85% del PIB estatal. (Arnaiz, 2001). Incluso México en el contexto internacional, durante el año 2004 México fue visitado por 20 millones 618 mil turistas, en dicho año se convierte en el octavo país más visitado del mundo. El turismo generó una derrama de 10 mil 753 millones de dólares (OMT, 2012) colocándose como una de las actividades más importantes en la captación de divisas, sólo detrás de las exportaciones, la inversión extranjera y las remesas familiares. Por otro lado, la proyección de la OMT (2011) de los 150 países monitoreados el 82% de ellos reporta datos positivos en llegadas turísticas (122 países) y el 18% tuvo datos negativos (27 países). La llegada de turistas internacionales tuvo un crecimiento parcial en el 2011 del 4.5% anual. Del cual las economías avanzadas crecieron el 4.8% y las economías emergentes el 4.2%. Cabe recordar que estos datos son considerados como buenos para la OMT, pues hace dos años en el

2009 a nivel mundial se tuvo una disminución en llegadas de turistas internacionales por -3.8% promedio anual, siendo un mal año para el sector (OMT, 2012).

Además, del total de regiones consideradas en el barómetro turístico en el 2011, Europa fue la que tuvo mayor crecimiento en llegadas de turistas, con el 6.3% promedio anual, esto a pesar de la incertidumbre económica en los mercados (OMT, 2011). Asia y el Pacífico tuvieron un crecimiento del 5.7%, el Continente Americano el 4.7% y África contabilizó un decremento de -2.3%. Considerando al Continente Americano y compuesto por cuatro bloques, Sur América registró un mayor crecimiento de afluencia en llegadas de turistas por 13.2%, le sigue el Caribe con 3.9%, Centroamérica con 3.1% y Norteamérica tuvo un crecimiento de 3.0% . La Organización Mundial del Turismo prevé un crecimiento sostenido del turismo de aproximadamente 4% hasta el 2020, para lograr lo anterior es importante mantener un crecimiento moderado, y estable, para lograr responder de mejor manera en tiempos de crisis. Por lo anterior, podemos decir que, el turismo es el sector más dinámico de la industria de servicios y uno de los más importantes en la economía a nivel global. Aunque Frangialli afirma que “sería un error pensar que este crecimiento, se va a mantener siempre, porque estamos ante un turismo que sigue transformándose en función de su entorno (Juárez y Cruz, 2011).

Cabe mencionar que los principales países líderes en recepción de turistas y los que han subido niveles en el ranking mundial en los últimos años, tenemos a los primeros cinco países líderes. Primero Francia, seguido de Estados Unidos, China, España e Italia. Cabe mencionar que la posición de México en el 2010 y 2011, se ha mantenido en el lugar número 10, con 22.3 millones de llegadas de turistas en el 2010 y con un ligero repunte en el 2011 alcanzando los 23.4 millones de turistas (SECTUR, 2010). En relación al gasto turístico internacional podemos decir que para México del año 2000 al 2010 ha tenido un crecimiento absoluto en términos constantes de un 33.3% aproximadamente. En el 2000 era de \$ 5.4 a \$ 7.3 miles de millones de dólares (mmd), con una disminución del 5.0% en el 2009 (Banxico, 2011). Esto comparado con el resto del mundo lo posiciona en el lugar número 31°. Los primeros lugares son ocupados por Alemania, Estados Unidos y China hasta el 2010, con un gasto al 2010 de 78.1, 75.5 y 54.9 mmd respectivamente (Tabla 1). A nivel mundial hubo un incremento del gasto de 8.79%, teniendo solo disminuciones en este los países de Alemania, Reino Unido e Italia. Vale la pena mencionar que México aumento el gasto turístico en 2.82% (OMT, 2011).

Tabla 1: Gasto del Turismo Internacional (Miles de Millones de Dólares)

Posición	2009	2010	Variación % (2009 – 2010)
Mundial	853	928	8.79
1. Alemania	81.2	78.1	-3.82
2. USA	74.11	75.5	1.88
3. China	43.7	54.9	25.63
4. Reino Unido	50.1	50	-0.20
5. Francia	38.4	38.5	0.26
6. Canadá	24.2	29.6	22.31
7. Rusia	20.9	26.6	27.27
8. Japón	25.1	27.9	11.16
9. Italia	27.9	27.1	-2.87
10. Australia	17.6	22.2	26.14
31. México	7.1	7.3	2.82

La tabla muestra el gasto del turismo en los principales países del 2009 al 2010, así como su variación en ese periodo. La cual nos indica un aumento de gasto a nivel mundial y con alguna disminución en los países de Reino Unido, Alemania e Italia.

Fuente: Elaboración propia basado en la OMT, 2011.

Actualmente la legislación que soporta las actividades turísticas en México, está plasmada en dos documentos. La Ley General del Turismo, que en sus 73 artículos y transitorios, busca garantizar su adecuada operación, certidumbre, sustentabilidad y equidad de todas las actividades que realizan las personas durante su viaje y estancia (LGT, 2009). Y que a su vez se apoya del Reglamento de la Ley

Federal del Turismo que es de observancia general y obligatoria para los prestadores de servicios turísticos, nacionales y los extranjeros, con 90 artículos y transitorios (RLFT, 1999).

En este contexto de, marco normativo, actualmente está a discusión y aprobación de la nueva reforma laboral en México. Para ello, han surgido diversas posturas, pero que la mayoría coincide en el orden al esquema de subcontratación. Según ello, para la Confederación Nacional Turística, según su Presidente Jorge Hernández Delgado, los cambios a la ley laboral obligarán a los empresarios a cumplir con las prestaciones de ley, pues prácticamente la mitad de los empleados no cuentan con ellas (Reyna, 2012). Y tiene que ver específicamente que se pretende regular el sistema de subcontrataciones (*outsourcing*), pues actualmente en el turismo hay una participación del *outsourcing* muy desordenada, con porcentajes de subcontratación muy elevados. Lo que genera poca certidumbre a los empleados.

Por ello, se dice que La reforma laboral dará seguridad a las relaciones entre empresarios y trabajadores vinculados al turismo, actividad que se caracteriza por las contrataciones temporales y por hora, así como por el uso de la subcontratación (Robles, 2012). Es importante mencionar que el avance del sector turístico en México se llega a fortalecer más desde la década de 1970, cuando se elabora el primer Plan Nacional de Desarrollo Turístico en consecuencia para poder subsanar las deficiencias en materia económica que tenía el país (Benseny, 2007). Recordemos que la industria mexicana en su momento no tenía la fortaleza para poder competir con exportaciones de bienes. De tal manera que había que buscar la forma de reactivar la economía mexicana con otras actividades productivas poco utilizadas entre ellas, el turismo. A esto se le incorporó la participación del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) al identificar y desarrollar los Centros Integralmente Planeados (CIP) y permitir que algunos destinos turísticos se desarrollaran (Borja et al., 2006). Este plan consistía en propiciar la inversión promoviendo la inversión, a partir de planes maestros y donde los inversionistas y desarrolladores cuenten con espacios y lotes para la edificación de sus hoteles, condominios, villas, residencias, por mencionar algunos (FONATUR, 2011). Los primeros centros turísticos que fueron desarrollados por FONATUR fueron Cancún e Ixtapa en 1974, Los Cabos y Loreto en 1976 y Huatulco en 1984. Y de la cual el plan propuesto del turismo en dichos destinos, estaba enfocado a un desarrollo ordenado, considerando los aspectos ambientales y el desarrollo urbano en cada localidad (Juarez, et al, 2012). Estas acciones de gobierno federal además de las decisiones de gobierno estatal, fueron conduciendo a que el sector turístico fuera teniendo avances importantes en algunas variables, hasta posicionarse entre los destinos turísticos más importantes del mundo. En este sentido, iremos analizando cada una de las principales variables turísticas para México así como vincularlos con algunos hechos históricos que influyeron en su evolución.

Uno de ellos y que impactó en la llegada de turistas en los últimos años a México fue en el 2009, con la recesión económica internacional encabezado por países casualmente desarrollados y el surgimiento del nuevo virus de la influenza humana nombrado por las autoridades federales en México como H1N1 (Juárez y Cruz, 2011). A nivel mundial los focos rojos en materia turística estuvieron alerta, sobre todo en el continente Americano. Lo anterior ocasionó que en el 2009 disminuyera el número de visitantes internacionales, y en consecuencia su derrama económica. Y por si fuera poco el consumo turístico de residentes del México también se vio mermado (Ibañez y Cabrera, 2011).

## METODOLOGÍA

Para identificar las condiciones del sector turístico en México desde la década de los 80's se procedió a utilizar las principales fuentes estadísticas de organismos formales en México y a nivel internacional. Algunos de ellos, la Organización Mundial del Turismo (OMT), la Secretaría de Turismo (SECTUR) y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía en México. De los cuales se obtuvieron las principales variables, para agruparlas y elaborar tablas que permitieran identificar su comportamiento desde la década de 1980 al año 2009. Siendo un periodo de gran interés para observar la evolución y repercusiones que ha

tenido el sector con externalidades a nivel mundial. Estas variables turísticas de interés se pueden resumir en la tabla No. 1.

Tabla 1: Variables de Estudio en el Sector Turístico

Variable	Expresión	Unidad de medida
1.Llegadas de visitantes: turistas y excursionistas	Valores absolutos y variación porcentual	Personas
2. Gastos de visitantes	Valores absolutos	Monetaria
3. Establecimientos turísticos	Valores absolutos y variación porcentual	Activo fijo
4. Cuartos de hospedaje	Valores absolutos y variación porcentual	Activo fijo
5.Establecimientos de hospedaje por categoría de servicio	Variación porcentual	Activo fijo
6.Cuartos disponibles por categoría	Variación porcentual	Activo fijo

*La tabla indica las variables que son consideradas en la operacionalización de los datos del sector turístico, que incluye el periodo de 1980 a 2010. Elaboración propia.*

Cabe hacer mención que las bases de datos utilizadas, la mayoría son conformadas de diversos organismos, y que bien pueden ser empleados por otros investigadores que deseen ampliar y mejorar el análisis aquí expuesto. Entre las principales variables necesarias para entender el tema y contexto en el país están, la afluencia turística, la oferta existente y la composición del gasto de turistas. Con estas variables se pueden identificar el comportamiento del mercado turístico para establecer líneas de trabajo.

## RESULTADOS

En general de los resultados obtenidos considerando todas las variables, existen algunas similitudes en el caso del incremento de turistas en el periodo de estudio, gasto de los visitantes y la variación por categoría de establecimientos, con trabajos de [Ibañez y Cabrera, 2011; Borja, et al, 2006; Juárez y Cruz, 2011]. Salvo las diferencias encontradas fueron en la utilización de otros indicadores como la media geométrica para medir los avances de crecimiento del sector, específicamente en los establecimientos y cuartos disponibles. Los cuales son relacionados con externalidades de carácter social y económico que impactan a México. En la tabla 3, vemos periodos de auge y de contracción del sector. Por ejemplo, muestra que después de una clara recuperación en captación de turistas internacionales al país del 2007 (21,370, 000 millones de visitantes) al 2008 (22, 637, 000 visitantes) con un crecimiento del 5.9%, en el 2009 hay una disminución clara a 21,454 millones de visitantes.

Esto tiene que ver con las crisis del 2009 a nivel internacional (Juárez y Cruz, 2011). Incluso al 2008 se había alcanzado un crecimiento en llegadas de turistas internacionales a la zona fronteriza con el 11.0% y en turismo receptivo o al interior de la República también registró un aumento del 2.6%. Vemos que los periodos de mayor impacto negativo fueron a 1997, 2001, 2003 y 2009, y que estos responden a condiciones de crisis económicas, impactos de salud pública, y cuestiones de inseguridad. Estas cifras son importantes, porque permiten ratificar la importancia del sector turístico en México, y que lo podemos relacionar con los datos de la OMT (2011), donde se ilustra que México se logra posicionar en el octavo lugar de arribos de turistas entre los destinos a nivel internacional, y desde luego esto es importante (Acevedo, et al., 2008; Altés, 2008), así mismo, el segundo lugar a nivel de América Latina, después de Estados Unidos (Acevedo, et al., 2008).

Pero del periodo de 2008 al 2009 se presentó una baja de llega de turistas internacionales al país del 5.2% en promedio, pasando de 22,637 a 21, 454 millones de visitantes. La cual tuvo mayor impacto al interior del país presentándose una disminución del turismo receptivo de -11.4% que representan 1,518 millones de visitantes. Y esto tiene que ver con el mayor impacto registrado en los aeropuertos internacionales. Así mismo, también apreciamos en la Tabla 3 que disminuyó la afluencia de excursionistas internacionales – quienes son visitantes que no pernoctan en un alojamiento colectivo o privado – y que en total disminuyó 5.9% impactando en 4,090 millones de turistas menos, y desde luego la crisis económica y el virus de la influenza también repercutió en los cruceros registrando una baja del 11.5%.

A pesar de ello, según Altés (2008) afirma que México está entre los primeros destinos de cruceros a nivel mundial y que en la primera década del año 2000 ha ocupado el 60% del mercado. Pero lamentablemente, especifica Altés que con el incremento de navíos y el tamaño de estos se están presentando problemas ambientales y de aglomeración. Ante ello, la polémica se ha incrementado sobre las medidas de mitigación y control del ambiente. Ante este hecho y posterior a las medidas de higiene y seguridad implementadas en cada Estado de México y en los principales aeropuertos del país, el Gobierno Federal tuvo que implementar acciones para reactivar el sector turístico, apoyando a las actividades turísticas y otros sectores afectados por la contingencia sanitaria (SECTUR, 2011; Juárez y Cruz, 2011). Sin embargo, para la Organización Mundial del Turismo [OMT] en un documento donde analiza las tendencias del turismo, se comenta que después de las crisis económica y de salud del 2009, a México le cuesta trabajo llegar a la normalidad. Esto debido a que toman fuerza los aspectos de violencia y tráfico de drogas, afectando al turismo, pues indican que para los turistas es frecuentemente difícil distinguir de las regiones (Estados) con violencia y sin violencia en un país (OMT, 2010).

Tabla 3: Visitantes Internacionales a México, 1980 a 2010 (Variación Porcentual)

Año	Turistas internacionales a México			Excursionistas internacionales a México		
	Total	Turismo Receptivo	Turismo Fronterizo	Total	Fronterizos	Pasajeros en Crucero
1980 – 1985	-0.9	1.5	-2.0	-0.5	-1.7	440.6
1985 -1990	33.6	52.0	24.7	24.1	24.3	15.3
1990 – 1995	17.9	21.8	15.6	0.4	-0.8	90.5
1995 – 1996	5.7	15.4	-0.4	5.8	5.3	26.2
1996 – 1997	-9.6	9.0	-23.0	6.6	6.7	5.2
1997 – 1998	0.2	-0.2	0.6	3.1	3.2	-0.3
1998 – 1999	-1.8	4.5	-8.2	6.6	5.7	35.7
1999- 2000	8.4	3.7	13.8	5.2	4.9	13.7
2000 – 2001	-4.0	-4.2	-3.9	-4.9	-5.5	9.7
2001 – 2002	-0.7	-2.6	1.3	-0.5	-2.3	35.0
2002 – 2003	-5.1	4.8	-15.0	-8.5	-8.8	-3.1
2003- 2004	10.5	11.6	9.1	6.7	5.0	30.5
2004 – 2005	6.3	8.5	3.5	3.3	3.3	3.3
2005 – 2006	-2.6	0.6	-6.8	-6.0	-6.3	-2.8
2006 – 2007	0.1	2.8	-3.8	-7.3	-8.4	4.6
2007 – 2008	5.9	2.6	11.0	-2.8	-2.5	-5.6
2008 – 2009	-5.2	-11.4	3.6	-5.9	-5.4	-11.5
2009 – 2010	4.4	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

La tabla muestra la trayectoria de los visitantes internacionales a México, considerando la clasificación de turistas totales. Y que estos a su vez se dividen en los que visitan la zona fronteriza tanto norte como sur del país. Además también son considerados los visitantes que acuden al centro y el resto de las ciudades del México, sin considerar el fronterizo. Elaboración propia basado en INEGI (2010) y la Organización Mundial del Turismo (2011).

### Gasto de los Visitantes Internacionales a México

La segunda variable del sector, el gasto de los visitantes en México se ha comportado de manera creciente en el periodo de estudio. Con una baja considerable en el 2009, debido a las externalidades económicas y sociales. Además en términos generales existe un mayor gasto del turismo receptivo que del turismo fronterizo, y tiene que ver con el número de visitantes según (Sectur, 2011). También se identificó que desde 1980 hemos visto el aumento de llegadas de visitantes internacionales a México, lo cual también se ha reflejado en el incremento en el gasto durante su estancia. Según la Tabla 4 ilustra que desde los últimos 25 años el gasto total de los visitantes internacionales es creciente, pasando de 2,065 millones de dólares (mdd) en 1980 hasta 10,817 mdd en el 2008.

Sin embargo, en el año 2009 se presenta una caída en los gastos y alcanzar una cantidad inferior de 9,221 mdd. Este comportamiento fue debido a una combinación entre la crisis económica y al contingencia viral H1N1, y ante la cual al caer la afluencia turística total, su tasa de crecimiento del 2008 al 2009 bajó -14.8

puntos porcentuales. Por su parte el gasto del turismo al interior, registró una caída del -14.7 % y el turismo fronterizo -14.8% (Juárez y Cruz, 2011). En su caso, el gasto para los excursionistas internacionales a México tanto los fronterizos como los de crucero, disminuyó considerablemente. Incluso desde el 2007 al 2009 ha tenido variaciones porcentuales negativas, por ejemplo en el 2007 el gasto de excursionistas fronterizos fue de 2,024 mdd y en el 2008 bajó a 1,994 mdd, registrando una variación porcentual de -1.5. Del periodo de 2008 a 2009 mostró también en esta categoría de excursionistas una mayor disminución, con -19.7 puntos porcentuales que significó pasar de un gasto de 1,994 mdd a 1,601 mdd. En relación al comportamiento del gasto de excursionistas internacionales a

México que son pasajeros en cruceros, encontramos un comportamiento irregular, pero con una clara disminución en los últimos años. Tan solo del 2007 al 2008 se registró una disminución de 2.0%, pero aún fue mayor de 2008 a 2009 con -5.3 puntos porcentuales, registrando un gasto en el 2009 de los excursionistas por 453 millones de dólares. La importancia que reviste el gasto de los visitantes internacionales recae principalmente en los turistas internacionales quienes tienen mayor gasto en nuestro país mayor al 70% del total desde el año 1980. Y los excursionistas han registrado cada vez menos del 30% del gasto en México (Sectur, 2010). Considerando el turismo internacional, el que tiene un mayor gasto es el turismo receptivo con más del 80% y en los últimos cinco años esta clasificación ha alcanzado el 94%. Por su parte el turismo fronterizo con el transcurso de los años ha perdido participación porcentual, pues en 1980 abarcaba el 19% y en el 2009 ocupa el 6.0%. Vale la pena mencionar que el gasto de los turistas por crucero ha sido en aumento desde 1980 (con el 1.0%), hasta el 2009 ocupando el 22.0% del total de excursionistas internacionales. Lo anterior coincide con el artículo de Altés (2008), en su análisis al medir la trayectoria del gasto promedio por turista en México.

Por otro lado, hay que precisar que los factores de orden social y de seguridad pública, si han impactado la afluencia turística en México y desde luego se ve reflejada en el gasto. Sobre todo se presume que estos coinciden en el 2009, cuando aunado con la declaratoria de emergencia de H1N1 y la inseguridad en México, generó que desde el Foro Económico Mundial (WEF, 2009) México fuera posicionado en el lugar número 51 de 133 países. Lo cual, a largo plazo las perspectivas de México si quiere mejorar su imagen al exterior, deberá reforzar los temas de seguridad pública.

#### Establecimientos y Número de Cuartos de Hospedaje

Una forma de conocer y evaluar el desempeño del sector turístico son las inversiones realizadas en el número de establecimientos de hospedaje y el número de cuartos-habitación disponibles según la categoría. Esto es relevante porque en ella vemos reflejado la promoción de inversiones turísticas y que desde luego generan empleos, independientemente de la categoría de establecimiento que se trate. Al respecto Altés (2008) comenta que el turismo favorece la participación de México en la economía global y le permite enfrentar desafíos que se presentan en cada una de las regiones, que bien pueden ser desde problemas de pobreza, desempleo, otras. Para ello, Ibañez y Cabrera (2011) dejan entrever en su documento que este sector tiene grandes beneficios a las localidades, ello tiene que ver con la generación de empleos.

Por eso no es de extrañar, como algunos Estados de la República Mexicana han procurado incentivar al turismo y el número de hoteles ha sido en aumento. Las estadísticas muestran que en México en 1980 había 7,837 establecimientos de hospedaje hasta llegar a alcanzar 16,526 establecimientos (Tabla 5 y Tabla 6). En dicho periodo se registraron dos tasas de crecimiento mayores que fueron del 2000/2001 (8.7 %) y de 2002/2003 (7.7%), además de 1980 al 2009 se tiene como crecimiento promedio anual de establecimientos en México de 2.61% - según lo indica la media geométrica de la Tabla 6.

Tabla 4: Gasto Total de Visitantes Internacionales a México, 1980 a 2009 (Millones de Dólares)

ANO	Total	Turismo Receptivo	Turismo Fronterizo
1980	2 065	1 671	394
1985	2 020	1 720	300
1990	3 934	3 401	533
1995	4 688	4 051	637
1996	5 110	4 470	640
1997	5 531	5 086	445
1998	5 633	5 135	499
1999	5 506	5 062	444
2000	6 435	5 816	619
2001	6 538	5 941	597
2002	6 725	6 084	641
2003	7 252	6 680	572
2004	8 382	7 784	599
2005	9 146	8 502	644
2006	9 559	8 955	605
2007	10 340	9 717	624
2008	10 817	10 116	701
2009 P/	9 221	8 624	597

*Esta tabla muestra la tendencia del turismo total en México desde 1980 al 2009. Donde se aprecia un constante crecimiento sobre todo desde el año 2000. Pero también se identifica la clara disminución del turismo en el año 2009, derivado de crisis económica mundial y el estado de emergencia de salud denominada H1N1 por parte del Gobierno Mexicano. Elaboración propia basado en INEGI, 2010 y la Organización Mundial del Turismo, 2011.*

Cabe señalar que por categoría turística identificamos que aquellos con considerados como hoteles de cinco estrellas tuvieron la mayor tasa de crecimiento promedio anual de 1980 a 2009, con el 4.82 por ciento, según su media geométrica. Durante este intervalo de tiempo aquellos hoteles clasificados como cinco y cuatro estrellas tuvieron dos periodos de mayor crecimiento que fueron de 2000/2001 y de 2004/2005 superiores al 10%. Así mismo, es importante destacar que mientras las categorías más altas de hoteles tienen tasas de crecimiento más altas desde 1980 a 2009, los establecimientos sin categoría, de una y dos estrellas tienen tasas inferiores y negativas. Esto tiene que ver con la mayor promoción a la inversión por las autoridades, de ahí que muchos polos turísticos como Cancún, Puerto Vallarta y Los Cabos han ocupado terreno e importancia de hoteles de gran turismo, los cuales tienen que ver con los esfuerzos de planificación e inversión pública realizados por el gobierno federal. Es importante señalar, que estos avances en la oferta turística, se presumen puedan ser mejorados con la nueva reforma laboral, al existir reglas claras en los sistemas de contratación (subcontratación), que motive mayor certidumbre al trabajador (Reyna, 2012; Robles 2012).

Recordemos que esta planificación turística se inició desde hace más de dos décadas a través del Fondo Nacional de Fomento al Turismo con la finalidad de tener Centros Integralmente Planeados (CIP), lo cual sirvió para algunos de ellos crecieron de manera exponencial. Por lo que al impulsarse entre por la iniciativa pública entre 1974 y 1984 (Altés, 2008) a Cancún, Los Cabos, Loreto, Ixtapa y Huatulco les facilitó el crecimiento. En estos centros turísticos han dado señales de consolidación y con hoteles de gran clase y categoría, con las típicas dificultades de disminución de turistas en algunos periodos. Incluso vemos que posterior a este impulso de estos cinco destinos turísticos, FONATUR fue agregando otros más, entre ellos Sinaloa, Nayarit y Cozumel y que hasta la fecha vemos en la base de datos del Fondo, que se tiene el seguimiento de dichos destinos (FONATUR, 2011).

Esta consolidación de establecimientos de hospedaje lo podemos apreciar en la Tabla 4 y desde 1980 al 2009 el porcentaje de hoteles en la categoría de cinco y cuatro estrellas ha sido ascendente. En 1980 había 266 hoteles de cinco estrellas y que representaba el 3.4% a nivel nacional, para el año 2000 había 460 establecimientos que lo posicionaba en 4.5%. (Sectur, 2011) Para el 2009 se incremento el número de establecimientos y porcentaje a nivel nacional en 1,041 (6.3%). Lo mismo sucedió con los hoteles clasificados de cuatro estrellas, cuyo porcentaje a nivel nacional aumentó de 7.1% en 1980 a 10.4% en el 2009, con 1,714 establecimientos (Sectur, 2010). Lo contrario ocurrió con los establecimientos clasificados de una y dos estrellas, que desde 1980 al 2009 han perdido participación porcentual respecto

al total a nivel nacional. Pues en 1980 entre las dos clasificaciones antes mencionadas ocupaban el 73.4% (Tabla 4), en 1990 27.7% y en 2009 se llegó su participación a 28.8%. Lo que permite deducir dos cosas, quizá muchos de los establecimientos de hospedaje fueron avanzando y mejorando sus servicios, facilitando avanzar a una categoría más alta. O en su caso, que al mercado se fueron incorporando inversionistas con una aportación a capital superior, y permitiendo acceder a una clasificación mayor. Situación que a México país le permite tener una mejor oferta de los servicios de hospedaje no solo nacional sino a nivel internacional (Altes, 2008; Ibañez y Cabrera, 2011).

Tabla 5: Comparativo de Número de Establecimientos de Hospedaje y Cuartos Disponibles por Categoría a Nivel Nacional, 1980 a 2009

Año	Total	Cinco Estrellas A/	Cuatro Estrellas	Tres Estrellas	Dos Estrellas	Una Estrella	Sin Categoría B/
Año 1980							
Establecimientos	7 837	266	556	1 262	1 677	4 076	n.d.
Cuartos	237 315	28 031	29 694	47 511	46 085	85 994	n.d.
Año 1990							
Establecimientos	7 984	199	395	775	1 185	1 027	4 403
Cuartos	333 547	49 496	44 827	43 433	44 875	32 896	118 020
Año 2000							
Establecimientos	10 320	460	961	1 727	1 708	1 959	3 505
Cuartos	421 850	86 574	82 322	76 858	54 069	48 380	73 647
Año 2009/p							
Establecimientos	16 526	1 041	1 714	2 849	2 208	2 555	6 159
Cuartos	621 946	164 771	120 842	104 544	59 957	52 969	118 863
Media Geométrica, anual							
Año 1980 a 2009/p							
Establecimientos	2.61	4.82	3.96	2.85	0.95	-1.60	1.78
Cuartos	3.38	6.30	4.96	2.76	0.91	-1.66	0.04

La Tabla ilustra la trayectoria del número de establecimientos y cuartos disponibles para los turistas nacionales o internacionales desde 1980 al 2009. Indicando la clasificación por tipo de hotel según su calidad y servicios proporcionados. Donde el de mayor calidad son los de cinco estrellas y el de menor calidad y servicios son los de una estrella y sin categoría. Así mismo, muestra al crecimiento en el periodo de 1980 al 2009. De los cuales los establecimientos de hospedaje y cuartos que mas han crecido son los de cuatro estrellas y tres estrellas. Elaboración propia basado en el Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos, SECTUR e INEGI, varios años.

Tabla 6: Porcentaje de Establecimientos de Hospedaje en Servicio Según Categoría Turística, 1980 a 2009

ANO	Cinco estrellas	Cuatro estrellas	Tres estrellas	Dos estrellas	Una estrella	Sin categoría
1980	3.4%	7.1%	16.1%	21.4%	52.0%	0.0%
1990	2.5%	4.9%	9.7%	14.8%	12.9%	55.1%
2000	4.5%	9.3%	16.7%	16.6%	19.0%	34.0%
2009	6.3%	10.4%	17.2%	13.4%	15.5%	37.3%

La tabla muestra la composición de los establecimientos de hospedaje según su clasificación por estrellas, las cuales indican la calidad de los servicios proporcionados. Se observa que a nivel nacional en México que en todos los tipos de hoteles ha sido ascendente desde 1980 al 2009. La clasificación muestra que cada vez los destinos turísticos han fomentado más la incorporación de hoteles con un mayor nivel de calidad. Es decir, disminuyen los de menor calidad (Una estrella y sin categoría) y van aumentando los de mayor calidad (Cuatro y cinco estrellas). Elaboración propia basado en Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos, SECTUR, INEGI, Varios años.

En relación a la oferta existente de cuartos disponibles a nivel nacional, encontramos que de acuerdo a la distribución porcentual por categoría, hoteles de cuatro y cinco estrellas han aumentado su participación desde 1980 al 2009. Se aprecia un mayor interés por parte del empresario de mejorar los servicios al visitante, acondicionando mejores espacios de descanso. Tan solo en 1980 del total de cuartos disponibles 11.8% correspondía a habitaciones de cinco estrellas, 12.5% a cuatro estrellas y de una estrella 36.2% (Tabla 7). Para el 2009, se aprecia en la misma tabla que la participación porcentual para cinco estrellas aumento a 26.5%, 19.4% los de cuatro estrellas y una disminución de una estrella a 8.5%. Se tiene

cuantificado según Sectur (2011) que en 1980 la oferta turística nacional era de 237,315 cuartos, en el 2000 había 421,850, y en 2009 se alcanzaron 621,946 cuartos. Esta composición de cuartos por periodo, según Altes (2008), Juárez y Cruz (2011) y Ramírez (2006), son señales positivas de la transición de una mejora en la oferta turística en México.

Tabla 7: Distribución Porcentual de Cuartos Disponibles Según la Categoría Turística, 1980 a 2009

Año	Cinco estrellas	Cuatro estrellas	Tres estrellas	Dos estrellas	Una estrella	Sin categoría
1980	11.8%	12.5%	20.0%	19.4%	36.2%	
1990	14.8%	13.4%	13.0%	13.5%	9.9%	35.4%
2000	20.5%	19.5%	18.2%	12.8%	11.5%	17.5%
2009	26.5%	19.4%	16.8%	9.6%	8.5%	19.1%

*La Tabla muestra la composición de los cuartos disponibles según la categoría asignada desde cinco estrellas (categoría de mayor calidad) hasta sin categoría (categoría de menor calidad). Se observa que desde 1980 prevalecían cuartos con menor nivel de calidad. Para el año 2009 nos encontramos con una mayor proporción de cuartos clasificados con mayor calidad. Lo cual es indicativo de unas mayores participaciones de inversionistas internacionales y locales, que ofrecen mayor diversidad de hoteles enfocados a mejorar el sector turístico. Elaborado Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos, SECTUR, INEGI, Varios años.*

## CONCLUSIONES

Constatamos que México tiene potencial para crecer aun más en términos de afluencia turística. Esto debido a riqueza en los diferentes destinos turísticos, el aumento en número de hoteles, cuartos y servicios en general. Ante ello, tiene diferentes retos, como generar una mayor planeación y difusión como destino turístico, además de propiciar una mayor seguridad a los visitantes.

Existe un gran reto para que México ante la oportunidad de crecimiento del sector turístico, pese a las dificultades y crisis económicas, aun pueda avanzar. Entre los aspectos para poder mejorar el sector están: mejorar las condiciones de seguridad e imagen al exterior, propiciar una mayor difusión al exterior de los destinos turísticos de México, mejorar la conectividad aérea de centros turísticos, incentivar una mayor inversión de empresarios hoteleros, generar una mayor diversidad de servicios turísticos y generar instrumentos de reglamentación que cuiden los aspectos de sustentabilidad de los recursos naturales.

Las perspectivas para México en materia turística son alentadoras si son retomadas unas líneas de políticas públicas. Donde los sectores de gobierno, empresa privada, organizaciones no gubernamentales, sector académico y de investigadores, logren sentar las bases para crear un plan estratégico turístico del país. Generando una misión y visión a largo plazo, que permita enfocar esfuerzos en proyectar un país con destinos turísticos atractivos, responsables y sustentables. Además, para tener una perspectiva más amplia del turismo en México, se requiere una serie de estudios más a detalle del perfil del turista por localidad. Donde podamos ver reflejado sus características, gustos y preferencias del visitante, y con esta información enfocar los esfuerzos en los servicios.

Desde luego, este estudio tiene limitaciones de temporalidad para años más recientes, pero que aun las fuentes estadísticas no son homogéneas para todas las variables, lo que imposibilita un análisis más amplio. Por otro lado, es importante rescatar a futuro la inclusión de otras variables como la evolución del PIB que genera el turismo, una caracterización por destino turístico. Incluyendo sus ventajas y desventajas. Además, poder rescatar el comportamiento de la productividad turística a nivel regional en México. Por tanto, este tema abre un abanico de oportunidades para seguir aportando en el tema y analizando estrategias que mejoren la posición de México como destino turístico a nivel mundial. Sin duda alguna, los temas próximos son analizar que el resto de los investigadores pueden seguir aportando a este sector de la economía, caracterizado por generar empleos y divisas a México.

## REFERENCIAS

- Acevedo, D.; Garza, D.; Romo, J.; Vogel, B., (2008). Microeconomics of competitiveness. The Baja California Sur tourism cluster un Mexico. Harvard Business School, Boston, Massachusetts, May 2<sup>nd</sup>.
- Altés, C., (2008) “Turismo y desarrollo en México Nota sectorial. Banco Interamericano de Desarrollo”, *Documento de Trabajo CSI- I-17*, Departamento de Países de Centroamérica, México, Panamá y República Dominicana.
- Aranguren, Martín (2010) “La evolución de la revista nueva Sociedad en el marco de la historia política y científico – social de América Latina (1972-1998), con foco en la llamada “Teoría de la dependencia”, *Cuaderno Venezolano de Sociología*, Vol, 19 (1), pp-5-25.
- Arnaiz Burne S.M, ( 2001). *Desarrollo sustentable y turismo*, Universidad de Guadalajara, México
- Banco de México (2011), Estadísticas históricas de México, [Consulta en 2011], [en línea] <http://www.banxico.org.mx>
- Benseny, G., (2007) “El turismo en México. Apreciaciones sobre el turismo en espacio litoral”, *Revista Aportes y Transferencias*, Vol. 11(2), pp. 13- 34, [Consulta 2011], [en línea] <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicioArtPdfRed.jsp?iCve=27611202>
- Borja, J. L.; Cruz, G.; Juárez, J.; Rodríguez, I. (2006), Políticas de descentralización y gobierno local. El desarrollo turístico de Los Cabos, BCS, Cuadernos Universitarios, UABCS, México.
- Casez, G. (1996). Turismo e subdesarrollo. Tendências recentes. Rodrigues, A. (organizadora) Turismo e Geografía. *Reflexões Teóricas e Enfoques Regionais*. Hucitec. São Paulo, 77-85.
- Cruz, P.; Cruz G.; Juárez, J.; Oropeza, G. (2012) Productividad turística en el municipio de Los Cabos, en: Gamez, A.; Ivanova, A y Montaña, A., Turismo, sustentabilidad y desarrollo regional en sudcalifornia, Cuadernos Universitarios, UABCS, México.
- Fondo Nacional de Fomento al Turismo, (2011). [Consulta 2011], [en línea] <http://www.fonatur.gob.mx>
- Ibañez, R. y Cabrera, C. (2011), Teoría general del turismo: un enfoque global y nacional, Serie didáctica UABCS, AMIT, México.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2010). Anuario Estadístico de Baja California Sur.
- Juárez, J. y Cruz, P. (2011), Una aproximación a la productividad turística en Baja California Sur y líneas a futuro, Memoria de la Reunión internacional de investigadores de la Frontera, UABCS, México.
- Juárez, J.; Cruz, P.; Ruiz, I.; Torres, G. (2012) “Desarrollo económico en el municipio de Los Cabos”, Cuadernos Universitarios, México.
- Kindl, S.; Da Cunha, J. (2005). Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: uma proposta de modelo sistémico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local. *Administracao Contemporânea*, 9 (2),1-17 Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/840/84009606/84009606.html>

Ley General del Turismo (2009). Diario oficial de la federación, México.

López, A. (2002), Análisis de los flujos turísticos en el corredor Los Cabos Baja California Sur, Investigaciones geográficas, Abril, No. 47, UNAM, pp. 131 – 149.

Lozato Giotart, J. P. (1990), Geografía del Turismo - Del espacio contemplado al espacio consumido. Editorial Masson. Barcelona (España).

Masri de Achar, S. y Robles, L. (1997), La industria turística: hacia la sustentabilidad. Editorial Diana. México.

Molina, S. y Rodríguez, S. (1987), Planificación integral del turismo - Un enfoque para Latinoamérica. Editorial Trillas. México (1999).

OMT (2012) Barómetro del turismo mundial. Anexo estadístico, Vol. 10, Madrid España.

OMT, (2011). Panorama OMT del turismo internacional. Diciembre [Consulta 2011], [en línea] <http://www.e-unwto.org>

Organización Mundial del Turismo, (2010) “International Tourism on Track for a Rebound after an Exceptionally Challenging 2009”, *Press Releases*, January, Madrid, España.

Pearce, D. (1988), Desarrollo turístico. Su planificación y ubicación geográfica. Editorial Trillas. México

Ramírez, Hernández J. J. (2006), Actividad económica del sector turístico mexicano: situación actual, tendencias y cointegración, Aportes, Vol. XI, Número (031 y 032).

Reglamento de la Ley Federal del Turismo (1999). Diario oficial de la federación, México.

Reyna, J. (2012, octubre 4), Beneficiará la reforma laboral a empleados del turismo: CNT, La Jornada, México.

Robles, L. (2012, Septiembre 26) Reforma laboral: outsourcing al orden, El excelsior, México.

Romero, R. (2012) Polarización regional de Quintana Roo a partir de la actividad turística, en Osorio, M y López, Álvaro, Investigación turística, Cestur, AMIT, UNAM, UAEM.

Secretaría de Turismo, (2001). El empleo en el sector turístico de México. [Consulta 2011], [en línea] <http://www.sectur.gob.mx>

Secretaría de Turismo, (2002) El empleo en el sector turístico de México, Secretaria de turismo, México. SECTUR (2011), Compendio estadístico del turismo en México, en línea: <http://cestur.sectur.gob.mx/index.php/publicaciones/estudios-e-investigaciones>

Secretaría de Turismo, (2010). Datos Estadísticos de Turismo a Nivel Nacional. DATATUR. Recuperado de <http://www.sectur.gob.mx/swb>

Tarlombabi, M. A. (2005). Turismo y sustentabilidad. Entre el discurso y la acción. *Revista*

Vellas, F. (2004), Economía y Política del turismo internacional. Fundación Gaspar. España CETT. Editorial Síntesis. España.

World Economic Forum (2009), The global competitiveness report 2009 – 2010. USA.

## RECONOCIMIENTOS

Los autores agradecen los comentarios de los árbitros y editores del IBFR. Los cuales contribuyeron a mejorar la calidad esta investigación.

## BIOGRAFIA

Placido Roberto Cruz Chávez, es profesor – investigador del Departamento Académico de Economía; destacándose en la formulación y evaluación de proyectos, cuenta con investigaciones enfocadas a la administración financiera, la competitividad sectorial y el desarrollo de negocios. Se puede contactar en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, Carretera al Sur Km 5.5 Colonia Mezquitito, La Paz, BCS. Correo electrónico [pcruz@uabcs.mx](mailto:pcruz@uabcs.mx)

Judith Juarez Mancilla es profesora – investigadora del Departamento Académico de Economía; destacándose en áreas de economía, microeconomía, macroeconomía y desarrollo sustentable . Se puede contactar en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, Carretera al Sur Km 5.5 Colonia Mezquitito, La Paz, BCS. Correo electrónico [juarez@uabcs.mx](mailto:juarez@uabcs.mx)

José Urciaga García es profesor – investigador del Departamento Académico de Economía; destacándose en áreas de economía, macroeconomía, economía regional y desarrollo sustentable . Se puede contactar en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, Carretera al Sur Km 5.5 Colonia Mezquitito, La Paz, BCS. Correo electrónico [urciaga@uabcs.mx](mailto:urciaga@uabcs.mx)

Francisco Isaiás Ruíz Ceseña, es profesor – investigador del Departamento Académico de Economía; con estudios de posgrado en el Colegio de la Frontera Norte, cuenta con trabajos en el área de la economía aplicada y el desarrollo económico, además de la elaboración de planes de negocios. puede contactar en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, Carretera al Sur Km 5.5 Colonia Mezquitito, La Paz, BCS. Correo electrónico [isaias@uabcs.mx](mailto:isaias@uabcs.mx)

# GENERACIÓN DE CAPITAL SOCIAL A PARTIR DE LA EFICACIA, LA CULTURA Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO CORRELACIONAL

Nidia Estela Hernández Castro, Universidad Autónoma de Coahuila  
Edna Isabel de la Garza Martínez, Universidad Autónoma de Coahuila  
Astrid Irais Ortiz Lugo, Universidad Autónoma de Coahuila

## RESUMEN

*El objetivo de cualquier organización es obtener el mayor bienestar, y una manera de lograrlo es comprender bajo qué forma y mecanismos las normas efectivas y las relaciones sociales se convierten en poderosas aliadas del bienestar y la competitividad de las organizaciones. Por ello el objetivo de este trabajo es analizar el diagnóstico de tres indicadores del constructo capital social: la cultura, el aprendizaje y la eficacia organizacional, lo anterior, con el propósito de identificar si estos indicadores tienen efecto en la generación de capital social en una Pyme de la industria metal mecánica, dicha industria es considerada como un sector estratégico de desarrollo en la región centro de Coahuila. El estudio empírico se realizó en el periodo de enero a marzo de 2012, utilizando una metodología que consintió en obtener información cuantitativa a través de un cuestionario estructurado aplicado a 32 trabajadores, los datos obtenidos fueron analizados posteriormente a través del software estadístico SPSS, aplicando el Coeficiente de Correlación de Spearman. Los hallazgos del estudio revelan correlaciones estadísticamente significativas en los tres indicadores, así como el potencial de capital social subyacente.*

**PALABRAS CLAVE:** Capital Social, Eficacia Organizacional, Cultura Organizacional, Aprendizaje Organizacional

## CAPITAL SOCIAL GENERATION FROM EFFECTIVENESS, ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEARNING. A STUDY CORRELATIONAL

### ABSTRACT

*The goal of any organization is to obtain resources. One way to do this is to understand how effective mechanisms and social relations become powerful allies and improve competitiveness of organizations. The aim of this paper is to analyze three indicators of social capital: culture, learning and organizational effectiveness. We wish to identify whether these indicators are effective in generating social capital in a Small and medium enterprise metalworking industry in the central region of Coahuila, Mexico. The study was conducted in the period from January to March 2012. The methodology was descriptive, cross-sectional and correlational. The study findings reveal statistically significant correlations in all three indicators, as well as the underlying social capital potential.*

**JEL:** A13, M14

**KEYWORDS:** Social Capital, Organizational Effectiveness, Organizational Culture, Organizational Learning

## INTRODUCCIÓN

Las transformaciones socioeconómicas y el protagonismo social de la ciencia y la cultura de los últimos años han provocado que desde diferentes partes del mundo académico, profesional y productivo, se haya definido a esta época como la “era de los intangibles”, cuyo valor ya no está dominado por la acumulación de dinero y otros bienes tangibles que aparecían en los balances (Bueno, 2002). El valor es ahora en gran parte definida por la capacidad de las organizaciones para crear más valor de estos activos, los cuales representan otro tipo de capital, y uno de ellos es el llamado capital social el cual se basa en valores, normas, actitudes, redes y similares que se encuentran dentro de una comunidad y que facilitan la coordinación y la cooperación para obtener beneficios mutuos Putnam (1993). Varios autores del tema están convencidos de que el desarrollo del capital social repercute positivamente en el bienestar y en la competitividad de las organizaciones (Mujika et al 2010). En este contexto toma importancia el término utilizado para describir acciones pertenecientes a las relaciones sociales tanto a nivel individual como social, mostrando que las mismas son un recurso que los individuos poseen y que pueden utilizar para su desarrollo profesional y personal.

En ese sentido la cultura organizacional tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa mostrando así la realidad del capital social. De acuerdo con un informe de Randstand “Work Watch” (2010), el 66% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que la cultura organizacional es muy importante para el éxito de sus empresas, 35% creen que tiene el mayor impacto sobre la moral de los empleados, 22% creen que lo tiene sobre su productividad y 23% de los trabajadores más jóvenes (entre 18 y 34 años) creen que lo tiene sobre la satisfacción laboral.

Schein (2002), plantea que la cultura organizacional constituye el contexto en que la organización se forma, se educa y se aprende. Aunque estos procesos se realizan mediante los diferentes momentos de interacción que se suscitan en la cotidianidad organizacional, se puede considerar que son inherentes al aprendizaje organizacional. El aprendizaje, sucede cuando la cultura establece procesos que facilitan el desarrollo de las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis, y, solución de problemas. Esto es, las relaciones sociales construidas a lo largo de la vida, influyen en la eficacia de una empresa (Nahapiet y Ghoshal, 1998) y promueven el aprendizaje organizacional (Fisher y While, 2000). Así mismo Lundvall y Johnson (1994), mencionan que ingresamos en una nueva era caracterizada por cambios vertiginosos y por una elevada exigencia de aprendizaje en todas las actividades económicas. Por lo que las empresas necesitan conocer y en su caso cambiar su sistema organizativo para poder enfrentar eficazmente al nuevo contexto.

El presente estudio tiene como objetivo identificar si los indicadores eficacia, cultura y aprendizaje organizacional de una empresa de la industria metalmeccánica fabricante de estructuras metálicas en la región centro de Coahuila, tienen efecto en la generación de capital social. Así como analizar las relaciones existentes entre las principales variables sociodemográficas y los indicadores definidos del capital social. Los resultados obtenidos contribuyen a la literatura sobre eficacia, cultura y aprendizaje organizacional, pues ponen de manifiesto empíricamente la naturaleza del capital social, con el propósito de apoyar a las empresas a que se conozcan a sí mismas e identifiquen sus potencialidades. Desde un punto de vista práctico, las conclusiones del estudio subrayan que el capital social constituye un recurso estratégico que las empresas pueden gestionar para alcanzar determinados resultados.

El resto de la investigación está organizada de la siguiente manera. En el apartado de revisión literaria, se desarrollan los fundamentos teóricos del estudio, centrándose en literatura relevante del capital social, eficacia, cultura y aprendizaje organizacional. El siguiente apartado recoge los aspectos metodológicos, se explica el procedimiento de obtención de datos, la definición de variables y en particular, se describe la empresa analizada, finalmente se presentan los resultados y conclusiones desprendidas del trabajo de investigación, así como las futuras líneas de investigación.

## REVISIÓN LITERARIA

En la región centro del Estado de Coahuila, se considera a la industria metalmecánica como uno de los principales motores del desarrollo de la región ya que genera uno de cada cuatro empleos y tres de cada cuatro pesos del valor agregado en el sector secundario de la región (Dávila y Valle, 2003). Así mismo, dicha rama es la principal generadora del PIB de la industria manufacturera, ya que mientras en 1993 aportó 4,115,255 miles de pesos con una participación porcentual de 39.42, logró incrementarlo en el año 2006 hasta 10,252,641 miles de pesos, con una participación porcentual de 47.29 (INEGI, 2008). Cabe destacar también que esta rama, además de ser la más significativa para el Estado, del 2002 al 2005 ha sido superior en todos los años a la participación al PIB de la misma industria a nivel nacional (SEPLADE, 2005). Por la importancia de lo anterior, esta investigación pretende describir el ambiente que están experimentando los trabajadores dentro de una pyme de la industria metalmecánica relacionados con tres indicadores del capital social: cultura, aprendizaje y eficacia organizacional.

El capital social es culturalmente construido, y se explica como una capacidad para trabajar mediante una red de relaciones de colaboración, caracterizadas por la ayuda mutua, confianza, costumbres, credibilidad y compromiso para lograr un objetivo común, lo anterior sobre bases de equidad y lazos de reciprocidad que perduran en el tiempo (Arboleda et al, 2008). El capital social de una organización, supone compromiso voluntario, interacción confiada y actitud solidaria, con fines constructivos, buscando el bienestar general y una mejor calidad de vida en la organización. El enfoque del capital social promueve bases de consenso para la amplia comunicación e integración de conocimientos y así atender con mejores posibilidades las demandas de un entorno incierto y cambiante (Etkin, 2007).

Todas las empresas poseen, capital social (Guía, 2000; Leana y Pil, 2006), definido en términos de distribución y contenido de las relaciones entre los grupos e individuos dentro la empresa (áreas, departamentos, trabajadores, directivos, etc.), que les permite actuar de forma más eficaz en las relaciones internas y con su entorno de trabajo inmediato. Las empresas cuya red interna esté altamente cohesionada podría disfrutar de ciertas ventajas en la coordinación y ejecución de actividades complejas que realizan los diferentes grupos e individuos que las conforma (Coleman, 1988, 1990). Para la empresa, como agente social colectivo, este capital es un activo privado del cual es propietario y por tanto, los beneficios derivados de su posesión influye directamente en su eficacia empresarial (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

De acuerdo a (Fernández y Sánchez, 1997) la eficacia organizacional hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Es una capacidad valorada por empresas, debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar sus objetivos, sin incapacitar sus recursos. Y esto se da cuando se establece una relación de apoyo y solidaridad entre los trabajadores de una organización o empresa lo cual permite generar capital social. Como señala Coleman (1988, 1990) y Putnam (1993, 1995, 2000), el capital social se refiere a factores intangibles (valores, normas, actitudes, confianza, redes y semejantes) y recursos socio-estructurales que constituyen un activo de capital para el individuo que se encuentran dentro de una comunidad para facilitar la coordinación y cooperación para obtener un beneficio común. (Blasco et al, 2010) mencionan que para una empresa, la utilización del capital social implicará un beneficio directo entre los recursos organizativos, aprovechamiento de sinergias entre sus componentes (grupos e individuos), mayor eficacia y eficiencia en la coordinación y control de las acciones colectivas internas. Dichos beneficios podrían reflejarse en términos de aumento de los resultados de la empresa, mejora del clima laboral, etc.

En apoyo a lo anterior, Serrano (2005), define el capital social como el conjunto de relaciones sociales asociativas y de cooperación basada en la confianza y la reciprocidad, que permiten a las personas ampliar su campo de oportunidades debido a que obtienen activos y beneficios al participar asociativamente. Este enunciado enfatiza un aspecto concreto del capital social que va más allá de las

relaciones sociales basadas en la confianza, y que se refiere a que estas relaciones generan valor, activos y oportunidades.

Así mismo, otros autores como Villagómez (2010) señalan que el capital social hace referencia a la capacidad colectiva de tomar decisiones y actuar conjuntamente para perseguir objetivos comunes, y coloca a la comunidad organizada en un plano superior de mejores oportunidades empresariales en comparación al individuo aislado. En relación a esto (Echebarria, 2001) indica que el capital social sería una forma de cultura organizativa que fomenta la confianza y la cooperación entre los miembros de la organización, promoviendo relaciones más fluidas de intercambio y coordinación.

De igual forma Tierney (1988), afirma que la cultura organizacional es una red de relaciones interconectadas, factibles de medir con cierto grado de fiabilidad. De hecho, se encuentran definiciones en la literatura al respecto que apoyan la estrecha conexión entre cultura y capital social, como en (Deshpandé y Webster, 1989) quienes consideran a la cultura organizacional como “el conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma”.

Por otro lado, y para este estudio se adopta a (García et al, 2006), quienes definen la cultura organizacional como el resultado de las relaciones sociales construidas a lo largo de la vida de la organización, en las que se destacan aspectos tangibles e intangibles que influyen en el direccionamiento de la gestión humana y del comportamiento organizacional. En su estudio Kliksberg (2003) concluye que la movilización del capital social y la cultura es viable y da resultados como agentes activos del desarrollo social. En ese sentido, lo importante del capital social para los individuos y los grupos que lo poseen es la potencialidad que les confiere y de la que carece el individuo aislado. Es decir, lo esencial del capital social es que es una capacidad. Representa la capacidad de obtener beneficios a partir del aprovechamiento de redes sociales tanto verticales como horizontales. La existencia de estas redes promueve el aprendizaje organizacional (Fisher y While, 2000) brindando ventajas adicionales a los individuos que tienen acceso a ellas, en comparación con las que obtendrían si actuaran individualmente y sin el apoyo de esas relaciones sociales (Flores y Rello, 2001). Ya que parte del proceso de aprendizaje organizacional se da en los individuos (como es el caso de esta empresa en estudio) que al interrelacionarse y acumularse pasan a formar parte del capital social. Y esto se logra cuando el conocimiento individual y vivencial se codifica y se logra socializar en una empresa, desarrollando capacidades y habilidades en las personas y en las organizaciones que les permite responder a las oportunidades y los desafíos que el nuevo entorno brinda (Chaparro, 2003).

Se entiende aprendizaje organizacional individual como el proceso de adquisición de competencias que permite al individuo crear su propia realidad y su futuro, aprender es incorporar nuevas habilidades que posibilitan lograr objetivos, que hasta ahora se encontraban fuera del alcance (Senge, 2005). En resumen, considerando lo anteriormente expuesto el aprendizaje organizacional, ocurre cuando la cultura organizacional define procesos que facilitan el desarrollo de las destrezas basadas en aptitudes y características personales, constituyendo patrones de aprendizaje que dan origen a formas culturales más fuertes que diferencian las formas de vida de la empresa (Cajiao y Arenas, 2003). Desde este punto de vista, el capital social puede entenderse como la capacidad de los individuos para asociarse o trabajar juntos, en grupos u organizaciones, para alcanzar objetivos comunes; y esto depende del grado en que los integrantes de una comunidad confían unos en otros y de los valores y normas que comparten, (Caracciolo y Foti, 2003).

## **METODOLOGÍA**

El estudio empírico se llevó a cabo en una empresa de la industria metalmecánica fabricante de estructuras metálicas en la región centro de Coahuila, la cual fue inaugurada en 1934 en la ciudad de

Monclova, Coahuila como una empresa familiar perteneciente al ramo de la industria metalmecánica. En sus inicios se dedicó a la fabricación de estructuras metálicas sencillas como puertas y ventanas para viviendas, actualmente su giro es industrial y las estructuras que fabrica son tanques, tuberías y puertas para prisiones los cuales son distribuidos en el mercado nacional e internacional.

El estudio comprendió datos de corte transversal de enero a marzo del año 2012, recopilados mediante un cuestionario estructurado. La industria metalmecánica fue elegida porque se le considera el principal motor de la economía regional ya que representa el 71.86% del generado por la Industria Manufacturera en el Estado (Rodríguez, 2010). El cuestionario que se aplicó fue diseñado por el Instituto Vasco de Competitividad, Fundación Deusto en el 2010 –empleo en su estudio Manual para la autoevaluación del capital social en las organizaciones– al que se le modificaron varios ítems con el fin de adecuarlos a las necesidades del contexto regional. El cuestionario fue entregado personalmente a los 32 trabajadores que representan el total de los empleados de la empresa en estudio y fue contestado en el momento para aclarar posibles dudas, con la finalidad de garantizar la confiabilidad de las respuestas.

Para el análisis de los datos se utilizó el software estadístico Statistics Package for Social Science SPSS versión 17.0. Se realizó un análisis de estadística descriptiva con la finalidad de describir cada uno de los indicadores del capital social. Con el análisis de variabilidad ANOVA se determinó las diferencias presentes entre la edad de los trabajadores, la antigüedad en la empresa con cada uno de los indicadores. Por último, para verificar la asociación de los indicadores del cuestionario se utilizó el análisis de correlación de Spearman.

#### Medición de los Indicadores de Análisis

Concretamente todas las preguntas de los indicadores fueron medidas cuantitativamente mediante una escala tipo Likert ordinal continua de cinco puntos (1=Totalmente en desacuerdo, 2= Bastante en desacuerdo, 3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= Bastante de acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo).

#### Indicadores

La cultura organizativa se evaluó mediante cuatro ítems: conciencia de equipo, cohesión, orientación a la consecución de objetivos y coordinación para alcanzar los objetivos. Es decir se evaluó el fortalecimiento de la vida social y laboral, la identidad comunitaria así como la contribución a la cohesión grupal. El aprendizaje fue evaluado con cuatro ítems, en que los encuestados señalaron si tienen suficientes conocimientos para abordar con éxito su trabajo, preocupación por estar actualizados, oportunidades de formación y capacitación instrumental (idiomas, TICs, etc). La eficacia: Para evaluar este indicador se pidió a los respondientes que señalaran en tres ítems si la empresa es eficaz y eficiente.

### **RESULTADOS**

Las aportaciones de este estudio consisten en dar a conocer algunos aspectos de las relaciones sociales de los trabajadores de una empresa de la industria metal mecánica y su influencia en la consecución de los objetivos perseguidos por las organizaciones. Estas aportaciones y de acuerdo a la literatura se fundamentan en el concepto denominado capital social, es decir en sus recursos humanos, que se plantea como el fundamento más importante en la competitividad de las empresas (Chamorro y Tato, 2005).

#### Estadística Descriptiva

32 trabajadores respondieron las preguntas del cuestionario diseñado en una escala tipo Likert. El nivel de eficacia de las personas que configuran la empresa fue la primera variable a evaluar en la encuesta realizada, con un total de 4 afirmaciones. La Tabla 1, muestra que el 43.8% de los trabajadores calificó la eficacia con puntuaciones de 5 y 4 (totalmente y bastante de acuerdo) por lo que se puede apreciar que una gran mayoría de los trabajadores perciben que se cumplen los objetivos establecidos y que los

profesionales de la empresa son efectivos; sin embargo el 45.9% calificó con una puntuación de 3(ni de acuerdo ni en desacuerdo), y sólo el 10.4% con puntuaciones de 2 y 1.

Tabla 1: Calificación de la Eficacia Organizacional

Escala de Likert (n=32)		%
1	Totalmente en desacuerdo	1.0
2	Bastante en desacuerdo	9.4
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	45.9
4	Bastante de acuerdo	37.5
5	Totalmente de acuerdo	6.3

*Esta Tabla muestra el grado de acuerdo que los trabajadores otorgaron al indicador de eficiencia, en ella se aprecia que la mayoría presenta un grado de indiferencia, sin embargo otra gran parte sí percibe que la empresa es eficaz y eficiente.*

La cultura organizacional fue medida en segunda instancia en la encuesta. En este indicador los datos revelan que la empresa evaluada está bien posicionada en conciencia de equipo con un 50% de aceptación, un 40% en el grado de cohesión, un 50% en orientación a la consecución de objetivos y un 41% en la coordinación de objetivos. Es general, un 46.1% de los trabajadores calificó a la cultura organizacional con puntuaciones de 5 y 4 (totalmente y bastante de acuerdo), el 30.2% con una puntuación de 3, y el 23.8% con puntuaciones de 2 y 1 (Tabla 2). Por lo que se puede decir que en esta empresa existe una buena cultura organizacional que ayuda a promover la creación de capital social y bienes socioemocionales, además de considerársele como una fuente de ventaja competitiva (Robinson y Siles, 2003; Gregory et al., 2009).

Tabla 2: Calificación de la Cultura Organizacional

Escala de Likert (n=32)		%
1	Totalmente en desacuerdo	3.2
2	Bastante en desacuerdo	20.6
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30.2
4	Bastante de acuerdo	37.3
5	Totalmente de acuerdo	8.8

*Esta Tabla presenta el grado de acuerdo que los trabajadores otorgaron al indicador de cultura organizacional, en la que se observa que la percepción generalizada es de que en la empresa existe una buena cultura organizacional.*

Y para el aprendizaje organizacional, el 73.9% la calificó con puntuaciones de 5 y 4 (totalmente y bastante de acuerdo), el 15.0% con una puntuación de 3, y el 13.1% con puntuaciones de 2 y 1 (Tabla 3). Por los resultados obtenidos, se aprecia que en la empresa existen buenas actitudes para desarrollar y fomentar el aprendizaje organizacional, las cuales son armas estratégicas al servicio de las organizaciones (Garzón y Fischer, 2010).

Tabla 3: Calificación del Aprendizaje Organizacional

Escala de Likert (n=32)		%
1	Totalmente en desacuerdo	2.4
2	Bastante en desacuerdo	10.7
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15.0
4	Bastante de acuerdo	58.9
5	Totalmente de acuerdo	15.0

*Esta Tabla presenta el grado de acuerdo que los trabajadores otorgaron al indicador de aprendizaje organizacional, en la que se observa que la percepción generalizada es de que en la empresa existe buenos procesos para que se de el aprendizaje organizacional.*

De los resultados obtenidos, donde el aprendizaje organizacional, seguido de la cultura organizacional muestran un mayor impacto en el desarrollo del capital social corresponden con la investigación realizada en la industria manufacturera mexicana (Domínguez et al, 2007). Para analizar los indicadores del cuestionario en relación a las variables sociodemográficas se empleó el análisis de varianza ANOVA para la edad y la antigüedad en la empresa. En la Tabla 4 se presentan los valores comparativos en cada uno de los indicadores con los rangos de edad del trabajador, se puede apreciar que el indicador

aprendizaje organizacional se reporta con diferencias poblacionales entre las edades, siendo los de 45 años o más los que reportan la media más alta, lo que indica que los de más edad tienen una mejor percepción sobre el aprendizaje organizacional, es decir sienten que en la empresa tienen suficientes oportunidades para actualizarse y aprovechan sus conocimientos para abordar con éxito su trabajo. Para la antigüedad en la empresa se presentan los datos en la Tabla 5

Tabla 4: Comparación de las Medias Poblacionales de Cada Indicador del Cuestionario de Capital Social por Edad del Trabajador

Indicador	Edad	N	Media	Desviación Típica	F	Sig.
Aprendizaje organizacional	Menos de 30	3	13.00	2.64575	2.68	.066*
	Entre 30 y 44 años	18	14.33	2.40098		
	Entre 45 y 59 años	10	16.40	1.77639		
	60 o más años	1	16.00	.		
Cultura organizacional	Menos de 30	3	12.00	4.00000	.882	.462
	Entre 30 y 44 años	18	12.22	3.37038		
	Entre 45 y 59 años	10	14.20	3.55278		
	60 o más años	1	15.00	.		
Eficacia organizacional	Menos de 30	3	9.00	1.00000	.454	.717
	Entre 30 y 44 años	18	10.11	1.93691		
	Entre 45 y 59 años	10	10.600	2.54733		
	60 o más años	1	10.00	.		

\* $p \leq 0.10$  La tabla reporta los valores de la población, media y desviación típica por edad del trabajador, así como los valores resultantes del ANOVA y valor de significancia para cada uno de los indicadores considerados en la generación del capital social.

Tabla 5: Comparación de las Medias Poblacionales de Cada Indicador del Cuestionario de Capital Social por Rango de Antigüedad en la Empresa

Indicador	Antigüedad en la empresa	N	Media	Desviación Típica	F	Sig.
Aprendizaje organizacional	Menos de 1 año	1	16.00	.	2.58	.05**
	Entre 1 y 3 años	5	14.40	3.64692		
	Entre 3 y 5 años	4	12.50	1.91485		
	Entre 5 y 10 años	11	15.73	1.61808		
	Entre 10 y 20 años	10	14.60	1.83787		
	Mas de 20 años	1	20.00	.		
Cultura organizacional	Menos de 1 año	1	12.00	.	.049	.838
	Entre 1 y 3 años	5	13.80	4.26615		
	Entre 3 y 5 años	4	11.25	1.50000		
	Entre 5 y 10 años	11	12.64	4.47823		
	Entre 10 y 20 años	10	13.20	2.65832		
	Mas de 20 años	1	16.00	.		
Eficacia organizacional	Menos de 1 año	1	9.00	.	3.27	.02**
	Entre 1 y 3 años	5	10.40	2.60768		
	Entre 3 y 5 años	4	7.75	.50000		
	Entre 5 y 10 años	11	10.18	1.77866		
	Entre 10 y 20 años	10	10.60	1.50555		
	Mas de 20 años	1	15.00	.		

\*\* $p \leq 0.05$  La tabla reporta los valores de la población, media y desviación típica por rango de antigüedad en la empresa, así como los valores resultantes del ANOVA y valor de significancia para cada uno de los indicadores considerados en la generación del capital social.

Con relación a la antigüedad en la empresa, únicamente los indicadores eficacia y aprendizaje organizacional son los que reportan diferencias estadísticas en el análisis de varianza, siendo en ambos casos los de más de 20 años, los que mejor percepción reportan y el rango entre 3 y 5 años de antigüedad, es el que registra el valor más bajo. Por lo que se puede apreciar que a mayor edad mejor percepción de la eficacia y del aprendizaje organizacional. Por último en la Tabla 6 se presenta un análisis de correlación de Spearman entre los indicadores estudiados, en ella se muestra las magnitudes de correlación estadísticamente significativas a un nivel de 0.01. Todos los indicadores muestran magnitudes de correlación moderada.

Tabla 6: Correlación Significativa de los Indicadores Eficacia, Cultura y Aprendizaje Organizacional

Indicador		Cultura organizacional	Aprendizaje organizacional	Eficacia
Spearman's rho	Cultura organizacional	1		
	Aprendizaje organizacional	.658***	1	
	Eficacia organizacional	.779***	.668***	1

\*\*\* $p \leq 0.01$ . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral). La tabla presenta los valores de correlación Rho de Spearman entre los indicadores del capital social. Se aprecia que la correlación más fuerte se da entre la cultura organizacional y la eficacia.

Con los datos anteriores se puede decir que a mayor cultura organizacional, mayor eficacia organizacional. La cultura organizacional se refiere a la interacción compleja de los grupos sociales de una empresa la cual está determinada por los valores, creencia, actitudes y conductas, que apoyan la eficacia organizacional (Granell, 1997). Adicionalmente a la correlación entre indicadores se realizó un análisis de correlación bivariada con las preguntas del indicador cultura organizacional y con las preguntas del indicador eficacia. En total se tomaron las mejores 3 correlaciones (coeficiente  $> .700$ ) con un nivel de significancia de 0.01, que se han considerado como aquellas que el trabajador percibe en gran magnitud y que afectan o dinamizan mayormente su comportamiento en la empresa. Tabla 7 y Tabla 8.

Tabla 7: Correlación por Pregunta del Indicador Cultura Organizacional

		Conciencia de equipo	La empresa esta cohesionada	La empresa esta orientada a la consecución de objetivos	La empresa esta coordinada para alcanzar los objetivos
Spearman's rho	Conciencia de equipo	1			
	La empresa esta cohesionada	.602***	1		
	La empresa esta orientada a la consecución de objetivos	.555***	.719***	1	
	La empresa esta coordinada para alcanzar los objetivos	.509***	.691***	.891***	1

\*\*\* $p \leq 0.01$ . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral). La tabla presenta los valores de correlación Rho de Spearman entre las preguntas del indicador cultura organizacional. Los resultados muestran que a mayor orientación para la consecución de los objetivos mayor coordinación para alcanzar los objetivos de la empresa.

Tabla 8: Correlación por Pregunta del Indicador Eficacia Organizacional

		La empresa cumple los objetivos	La empresa es eficaz	Los profesionales de la empresa son efectivos
Spearman's rho	La empresa cumple los objetivos	1		
	La empresa es eficaz	.634***	1	
	Los profesionales de la empresa son efectivos	.518***	.800***	1

\*\*\* $p \leq 0.01$ . La correlación es significativa al nivel 0.01 (bilateral). La tabla presenta los valores de correlación Rho de Spearman entre las preguntas del indicador eficacia organizacional. Los resultados muestran que a mayor eficacia de los profesionales mayor eficacia en la empresa.

Con los datos de la Tabla 7 se puede apreciar que a mayor orientación para alcanzar los objetivos, mayor coordinación hacia la consecución de los objetivos planteados en la empresa. Y en la Tabla 8, los resultados muestran que al ser los profesionales de la empresa más efectivos entonces existe mayor eficacia organizacional.

## CONCLUSIONES

El estudio empírico realizado nos confirma que los indicadores del capital social: eficacia, cultura y aprendizaje organizacional están significativamente correlacionados, los cuales corresponden con otros estudios similares realizados en la industria manufacturera mexicana. Una vez reconocido el valor de la noción capital social como componente de los indicadores estudiados, se analiza su trascendencia. Como principal contribución a la literatura, este estudio revela los siguientes resultados del capital social: A nivel indicador, una empresa que cultive las relaciones sociales, es decir, que tenga una buena cultura organizacional, provoca que los trabajadores de su empresa perciban un ambiente propicio para el aprendizaje que redunde en la eficacia organizacional. Con respecto al aprendizaje organizacional los resultados sugieren que los trabajadores al tener más capacidades laborales permitirán obtener mejores resultados para que la empresa sea más eficaz y eficiente. Por lo que se puede concluir que dichos indicadores tienen efecto en la generación de capital social en la empresa de estudio.

El análisis de correlación entre las preguntas elaboradas para la cultura organizacional y la eficacia, permite proponer una serie de cuestiones que conformarían un perfil para las empresas que deseen generar capital social. Se propone que la eficacia de las empresas está directamente asociada a que se desarrolle cotidianamente las siguientes prácticas de la cultura organizacional: Capacidad para fomentar la cohesión entre los trabajadores, capacidad para orientarse a la consecución de los objetivos organizacionales, capacidad de coordinación para alcanzar los objetivos organizacionales y motivación e incentivación para que los profesionales de la empresa sean efectivos. Entre las limitaciones del estudio debe mencionarse que fue realizado únicamente en una empresa de la industria metalmeccánica de la región centro del estado de Coahuila en México, por lo tanto las conclusiones que se presentan se limitan a la población de dicha empresa. Dada la importancia de desarrollar el capital social como un componente que apoya la competitividad entre las empresas, se sugiere que en investigaciones futuras se consideren los resultados obtenidos en este estudio, con el objeto de que se incluya un mayor número de indicadores, además se propone que su estudio se extienda a otras poblaciones y contextos para acumular evidencia de su contribución a la generación de capital social en nuestras empresas.

## REFERENCIAS

- Arboleda Álvarez, O. L.; Ghiso Cotos, A. M.; Quiroz Lizarazo, E. H. (2008). Capital Social: Revisión del Concepto y Propuesta para su Reelaboración. *Semestre Económico*, vol. 11, núm. 21, pp. 75-90. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=165013655005>
- Blasco, B. P.; Navas, L. J. E.; López S. P. (2010). El efecto mediador del capital social sobre los beneficios de la empresa: una aproximación teórica. Universidad Complutense de Madrid.
- Bueno, E. (2002). El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizacionales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18, 157-176.
- Cajiao, R.F. y Arenas W. (2003). Educación, desarrollo y construcción de la solidaridad. Capital humano y capital social en la región andina. Unidad de publicaciones de la CAF.

Caracciolo, B. M. y Foti, L. M. (2003). *Economía Solidaria y Capital Social: Contribuciones al Desarrollo Local*. Editorial Paidós Ibérica

Chamorro, M.A. y Tato, J. J. (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. *Análisis Económico* Núm. 43, vol. XX. Primer cuatrimestre.

Chaparro, F. (2003). *Apropiación Social del Conocimiento, Aprendizaje y Capital Social*. Simposio Internacional sobre Ciencia y Sociedad. Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia.

Coleman, J.S. (1988): "Social Capital in the Creation of Human Capital", *The American Journal of Sociology*, vol. 94, p. pp. 595-620.

Coleman, J.S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press.

Dávila, A. y Valle, G. (2003). *Potencialidades de desarrollo de la región centro del estado de Coahuila*. Reporte preparado para la Secretaría de Economía del Gobierno Federal.

Deshpandé, R.; Webster, F.E jr. (1989). 'Organizational culture and marketing: defining the research agenda', *Journal of Marketing*, Vol. 53, N. 1, pp. 3-15.

Domínguez, L.; Brown, F.; Mertens, L. (2007). La importancia del capital social en la mejora de la productividad: el caso de la industria manufacturera mexicana. *Revista mexicana de sociología*, 69, Núm. 2. Pág. 277-308

Echebarria, A. K. (2001). *Capital social, cultura organizativa y transversalidad en la gestión pública*. VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina. División Estado, Gobernabilidad y Sociedad Civil (Banco Interamericano de Desarrollo)

Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Fernández, R. M. y Sánchez, J.C. (1997). *Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.

Fisher, S. R. y While, M. A. (2000): "Downsizing in a Learning Organization: Are There Hidden Costs?". *Academy of Management Review*, 25 (1), 244-251.

Flores, M. y Rello, F. (2001). *Capital Social: Virtudes y Limitaciones*. Conferencia Regional sobre Capital Social y Pobreza. CEPAL y Universidad del Estado de Michigan. Santiago de Chile.

García S. M.; Sánchez de R. K.; Zapata D. Á. (2006). *Estudios Interdisciplinarios de la Gestión Humana*. Grupo de Investigación Humanismo y Gestión Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle.

Garzón, C. M. A. y Fischer, A.L. (2010). El aprendizaje organizacional, prueba piloto de instrumentos tipo Likert. *Forum Empresarial*, Vol. 15, Núm. 1, pp. 65-101

Granell, H. (1997). *Éxito gerencial y cultura*. Caracas, Ediciones IESA.

Gregory, B.; Harris, S.; Armenakis, A.; Shook, Ch. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7): 673-679.

Guía, J. (2000). Implicaciones del Capital Social para la Ventaja Competitiva de la Empresa en un Contexto Evolutivo. Tesis Doctoral, Universitat Jaume I.

INEGI (2008). Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, Página web oficial, [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)

Kliksberg, B. (2003). Impactos de la situación social de América Latina sobre la familia y la educación: interrogantes y búsquedas.

Leana, C.R.; Pil, F.K. (2006). Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools. *Organization Science*, Vol. 17, N° 3. pp. 353-368.

Lundvall, B. y Johnson, B. (1994). The learning economy. *Journal of industry study*. Vol I, 2. Pág. 23-42

Mujika, A.; Ayerbe, M.; Ayerbe, O.; Elola, A.; Navarro, I. (2010). Manual para la autoevaluación del capital social en las organizaciones. Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad Fundación Deusto

Nahapiet, J.; Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, Vol. 23, n° 2, 1998, pp. 242-266.

Putnam, R. (2000). *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*. Nueva York: Simon and Schuster.

Putnam, R. (1995). "Bowling Alone: America's Declining Social Capital". *Journal of Democracy* 6: 65-78.

Putnam, R. (1993). "The prosperous community: Social capital and public life". *American Prospect*. N° 13. Pag. 35-42. Disponible en *American Prospect Online*.: <http://epn.org/prospect/13/13putn.html>.

Randstand, H. (2010). *Randstad Workmonitor Global results wave 4, 2010*.

Robinson, L. y Siles, M. (2003). El paradigma del capital social y las organizaciones. Unidad de publicaciones de la CAF.

Rodríguez, V. I. (2010). Impacto económico del tratamiento y reciclado del agua dentro de la rama Metal-Mecánica en la zona metropolitana de Saltillo, 2004-2024

Schein, Edgar. (2002). *La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica*.

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

SEPLADE (2005). *Prontuario de Indicadores Socioeconómicos*, Secretaría de Planeación y Desarrollo, Gobierno del Estado de Coahuila. <http://www.randstad.com/press-room/research-reports>

Serrano, C. (2005). Más Región. Programa Integrado de gobernabilidad y descentralización de la región de Coquimbo perspectiva del capital social y las políticas públicas.

Tierney, W. (1988). Organizational culture in higher education. *Journal of Higher Education*, 59, 1, 2-21.

Villagómez, M. R. (2010). “La importancia del capital social en empresas de capital privado en la ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca”. Universidad Tecnológica de la Mixteca.

## BIOGRAFÍA

Nidia Estela Hernández Castro, Maestra en Administración de Sistemas de Información y candidata al grado de doctor en Administración y Alta Dirección, actualmente se encuentra adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila como profesora de tiempo completo, ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales, ha escrito artículos en revistas arbitradas e indexadas. Dirección Institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la UAdeC, Carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. [nehc59mex@hotmail.com](mailto:nehc59mex@hotmail.com)

Edna Isabel de la Garza Martínez, Maestra en Administración y candidata al grado de doctor en Administración y Alta Dirección, actualmente se encuentra adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila como profesora de tiempo completo, ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales, ha escrito artículos en revistas arbitradas e indexadas. Dirección Institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la UAdeC, Carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. [edisadelagarza@hotmail.com](mailto:edisadelagarza@hotmail.com)

Astrid Irais Ortiz Lugo, alumna de licenciatura de la Universidad Autónoma de Coahuila, colabora en los proyectos de investigación desarrollados por la maestra Hernández. Dirección Institucional: Facultad de Contaduría y Administración de la UAdeC, Carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. [ccasweetgirl@hotmail.com](mailto:ccasweetgirl@hotmail.com)

# EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE LOS RESTAURANTES DE COCINA INTERNACIONAL

María Magdalena García Ramírez, Universidad Autónoma de Baja California  
Virginia Guadalupe López Torres, Universidad Autónoma de Baja California

## RESUMEN

*El presente artículo estudia la competitividad de las empresas cuyo giro es la preparación y venta de alimentos en establecimientos denominados restaurantes, el interés por el estudio se deriva de la alta mortandad que tiene el sector. La competitividad se mide a través de un cuestionario diseñado a partir del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo en el cual se incluyen las variables aseguramiento de la calidad, recursos humanos, innovación, tecnologías de información y comunicación y contabilidad y finanzas. La investigación se realizó con restaurantes de cocina internacional de la ciudad de Ensenada, México. Los resultados indican que en promedio los objetos de estudio tienen un nivel de competitividad medio, presentando oportunidades de mejora en todas las variables, pero principalmente en recursos humanos, recurso que debería aportar a las empresas conocimiento y experiencia a favor de su competitividad.*

**PALABRAS CLAVE:** Competitividad, Restaurante

## ASSESSING THE COMPETITIVENESS IN INTERNATIONAL CUISINE RESTAURANTS

### ABSTRACT

*This paper examines the competitiveness of companies whose business is the preparation and sale of food in establishments. The interest in this study is derived from the high rate of business closures in the short term within this sector. Competitiveness is measured through a questionnaire designed from a competitiveness map from the Inter-American Development Bank. Variables include quality assurance, human resources, innovation, information and communication technology, accounting and finance were collected. The research was conducted with international restaurants in the city of Ensenada, Mexico. The results indicate that on average the firms have a level of competitiveness. This implies opportunities for improvement in all variables, but mainly in human resources.*

**JEL:** D22

**KEYWORDS:** Competitiveness, Restaurants

## INTRODUCCIÓN

La Industria Restaurantera en México está representada por 345,000 establecimientos registrados formalmente en la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (CANIRAC), que opera en todo el país, de los cuales el 95% son micro, pequeñas y medianas empresas (CANIRAC, 2010). De acuerdo con CANIRAC (2010), lo que afecta a la industria restaurantera en México está conformado por diversos aspectos que a continuación se mencionan: leyes locales y federales para la reducción de consumo de tabaco con su entrada en vigor en el año 2008 (según estadísticas el 98% de los restaurantes a nivel nacional son locales no mayores a 150 metros cuadrados; lo que no permite tener áreas específicas para no fumadores y fumadores); la recesión económica mundial

de 2009 que se reflejo en una disminución del 11.7% de las ventas; la emergencia sanitaria por la influenza AH1N1 de mayo de 2009 que ocasionó la caída de las ventas en un 60%.

En ciudades como México, Cancún, Cozumel, San Luis Potosí y Los Cabos la disminución fue del 90% y se estima que cerraron alrededor de 6,000 establecimientos; la inseguridad y el incremento de la delincuencia, con fuerte impacto en estados como Chihuahua, Baja California, Sinaloa, Guerrero, Nuevo León y Michoacán, que además de la baja de ventas, originó el cierre de restaurantes; la informalidad e ilegalidad toleradas, se estima que existen 700 mil puestos de comida en este rublo; aumentos en las cargas tributarias en los años 2009 y 2010 como el Impuesto Empresarial de Tasa Única (IETU) y el Impuesto a los Depósitos en Efectivo (IDE); por último, la deducibilidad de comidas de negocios en restaurantes de solo el 12.5%, cuando en los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá se permite el 50% (CANIRAC, 2010). A pesar del escenario adverso de los últimos años, la industria restaurantera en el país genera 850,000 empleos directos y 2.2 millones de empleos indirectos. Representa el 2.2% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional con un valor estimado de \$140 mil millones de pesos y cerca del 23% del PIB Turístico (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2009).

Baja California (B.C.) en el área de gastronomía ofrece un calendario de eventos anual en donde existe una vasta riqueza gastronómica que rescata la cocina tradicional del estado. La comida del mar, los mariscos frescos preparados en todas las modalidades imaginables, el pan, el rompope de Tecate, la comida china de Mexicali, la ensalada César de Tijuana, el chorizo de abulón de Isla de Cedros, los tacos de pescado y las fiestas de la vendimia de Ensenada, en donde se elabora el 90% de los vinos reconocidos en el país (Gobierno del Estado de Baja California, 2011).

Además, en el estado se preparan olivas curtidas, aceite de oliva, mermeladas y quesos artesanales, son algunos de los productos de tradición dado que son maridajes; todos estos productos suelen acompañarse con las delicias del mar para dar origen a la cocina BajaMed, la cual es una síntesis de la cocina mediterránea con un colorido y picante toque de México, que se enriquece día a día con productos de los valles y costas de Baja California, como las verduras en miniatura, el mejillón, la langosta y el atún, todos productos con calidad de exportación. En 2010 Ensenada contaba con 154 negocios registrados en el directorio de CANIRAC, 32 de ellos restaurantes de cocina internacional para los comensales del sector turismo. Por otra parte debe destacarse que al emprender un negocio en algunos casos, la toma de decisiones se realiza por medio de la intuición o por el deseo personal de crear una empresa como patrimonio familiar, pero no se hace algún estudio formal para determinar si ese negocio satisface realmente una necesidad social. Por este motivo, escasamente existen objetivos concretos de crecimiento a largo plazo. Esto es ejemplificado por la apertura de fondas, cenadurías y pequeños restaurantes que al poco tiempo de abrir, cierran afectando no sólo su propia economía, si no la de la sociedad de Ensenada, al dejar sin fuentes de empleo a los trabajadores que laboraban en ellas. En 2011 Ensenada vio cerrar tres restaurantes considerados de cocina internacional, uno de ellos tenía más de 25 años de servicio.

Considerando estos antecedentes se define como objetivo de la investigación medir el nivel de competitividad de los restaurantes de cocina internacional en la ciudad de Ensenada, B.C. con base al de Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), utilizando el directorio de CANIRAC 2010, para definir a los objetos de estudio. Teniendo en cuenta que un restaurante de cocina internacional es aquel que ofrece platillos en su menú de comidas elaboradas en las ciudades importantes alrededor del mundo. Para el logro del objetivo el artículo se estructura en cinco secciones. La primera es la presente donde se introduce al lector en el tema, la sección dos corresponde a la revisión literaria donde se definen conceptos y presentan modelos de competitividad. La sección tres define la metodología utilizada, la cuarta sección presenta los resultados y al final se concluye.

## REVISION LITERARIA

Para poder definir la competitividad es necesario determinar el nivel de análisis, como el espacio analítico en el cual agentes económicos se ubican de acuerdo a su nivel de agregación macro y micro (Lombana y Rozas, 2009). En el nivel macro se define a la competitividad cualitativamente a través de su rendimiento comercial, balanza de pagos, comportamiento de la tasa de cambio, entre otras medidas y cuantitativamente, a través de la actividad científica y tecnológica del país o los resultados de la investigación (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer, 1996). El modelo conocido como competitividad sistémica se propuso como resultado de un debate dentro de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el cual plantea cuatro niveles para explicar los elementos que permiten la posibilidad de competir a las empresas en un determinado país. Estos niveles son: meta, macro, meso y micro (Esser, *et al.*, 1996). En nivel micro, son los sectores, empresas y productos en los que se evalúa la competitividad. Algunas formas de medir y definir la competitividad en este nivel, asumen la función de creación de bienestar (Garelli, 2007). La competitividad ha sido descrita por un gran número de autores, la mayoría coinciden en destacar la capacidad que tiene una empresa para generar ventajas competitivas de forma sustentable para producir bienes o servicios, siendo así capaz de actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra empresa (Viedma, 1992; Álvarez y García, 1996).

La teoría de recursos y capacidades, de acuerdo con Grant (1996), es consistente con el enfoque propuesto en los trabajos de Roquebert, Phillips, Wesfall, (1996) y Camisón (2001); en donde se afirma que una empresa obtendrá éxito en los mercados al depender fundamentalmente de sus recursos y la forma en cómo los gestiona. De esta manera, es posible proponer que las ventajas competitivas de las empresas se basan en la gestión de sus recursos, sean estos tangibles, intangibles y humanos.

Los recursos tangibles están definidos por una adecuada gestión financiera (Álvarez y García, 1996). Además los recursos intangibles agrupan: recursos tecnológicos (Álvarez y García, 1996); innovación (Viedma, 1992; Donrrosoro et al., 2001); capacidades de marketing (Álvarez y García, 1996; Donrrosoro et al., 2001) y calidad (Camelo et al., 1999). En cuanto a los recursos humanos, estos se pueden agrupar en: políticas y procesos de dirección de recursos humanos (Yusuf, 1995; Camelo et al., 1999; Donrrosoro et al., 2001); capacidades directivas (Puig, 1996; Donrrosoro et al., 2001) y sistemas de información (Viedma, 1992; Donrrosoro et al., 2001). Según Rivas (1999), la competitividad se enfoca, no sólo en la producción y comercialización, sino que se centra en los aspectos conexos a ellas. Enfatizando que la competitividad es una característica interna al sistema empresa; y que una empresa se mantiene competitiva sólo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno, el cual puede estar determinado por factores institucionales más que por la oferta y la demanda.

Existen muchos modelos para medir la competitividad, la propuesta del Mapa de Competitividad del BID está integrado por ocho áreas (variables), que son: planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información (Saavedra, 2010). Este modelo se consideró como base para lograr el objetivo de la investigación, realizando una adecuación a las características del sector restaurantero. Seleccionando cuatro variables del mapa: aseguramiento de la calidad, recursos humanos, sistemas de información y contabilidad y finanzas; e incorporando la variable innovación. Esta última se incorpora dada la necesidad de renovación de productos en el menú que deben realizar los restaurantes.

## METODOLOGÍA

La investigación se define como cuantitativa, por el uso de la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas, se usa la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en la población (Hernández, Fernández y Baptista, 2003). El método utilizado se define como hipotético-deductivo, dado que parte de una hipótesis, un razonamiento

previo sobre la competitividad en los restaurantes, el cual va a ser verificado, Pelekais (2007). Se trata de una investigación correlacional, siendo pertinente destacar que los estudios correlacionales pretenden medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular donde la utilidad y propósito principal de este tipo de estudios es conocer cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas (Hernández *et al*, 2003).

Considerando el concepto anterior, se puede determinar que la presente investigación de acuerdo con su finalidad y alcance, es de tipo correlacional, porque busca determinar si el aseguramiento de la calidad, la capacitación y motivación de los recursos humanos, la innovación en procesos, producto, organización y mercadotecnia, las tecnologías de información y comunicación y la contabilidad y las finanzas (variables independientes) influyen en el éxito competitivo de los restaurantes de cocina internacional (variable dependiente). Lo anterior se traduce en que específicamente para este estudio, se buscó observar el grado de relación entre los valores obtenidos en las cinco variables señaladas y la competitividad.

La recolección de la información inicio en junio de 2012 y finalizó en agosto del mismo año. El trabajo de campo consistió en aplicar una encuesta a los gerentes generales o a los dueños de los restaurantes de cocina internacional de Ensenada. La población seleccionada fueron los restaurantes de cocina internacional de la ciudad de Ensenada B.C. Como la población N=32 en principio se pretendió realizar un estudio poblacional, sin embargo al acudir a los establecimientos se encontró lo siguiente: tres habían cerrado y doce no accedieron a responder el cuestionario, por lo tanto la investigación se realizó con muestreo no probabilístico de sujetos voluntarios, cuya muestra n=17, es decir representa el 53.12% de la población. El cuestionario se diseño con 75 preguntas, se realizo un estudio piloto en tres restaurantes, se recibieron observaciones que permitieron mejorar el instrumento, al final el cuestionario incluyó 78 preguntas, divididas en cinco bloques, uno por variable. La fiabilidad del instrumento se calculo a través del coeficiente alpha de Cronbach obteniéndose un valor de 0,934 para todo el cuestionario. Los resultados de fiabilidad para cada uno de los bloques (preguntas por variable) con los cuales se miden las variables independientes se ilustran en la tabla 1.

Tabla 1: Variables y Alpha de Cronbach

Variable	Items	Alfa de Cronbach
Aseguramiento de la calidad	Preguntas 1-12	0.828
Innovación	Preguntas 13-33	0.806
Recursos Humanos	Preguntas 34-51	0.827
Tecnologías de Información y Comunicación	Preguntas 52-61	0.892
Contabilidad y Finanzas	Preguntas 62-78	0.759

*La tabla muestra las variables independientes del instrumento utilizado, el número de preguntas para cada variable y el resultado de fiabilidad determinado con alfa de Cronbach. Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de campo y apoyo de SPSS*

Las variables anteriores se ubican en valores por arriba del 0.75, lo que significa que miden lo que deben medir. De acuerdo con Ruiz (1998) citado por Pelekais et al. (2007) las variables aseguramiento de calidad, innovación, recursos humanos, y TIC tienen un coeficiente de confiabilidad muy alto, mientras para la variable contabilidad y finanzas es alta.

## RESULTADOS

Primeramente se describe al objeto de estudio, indicando que los restaurantes en promedio tienen 12 años de funcionamiento, con desviación estándar de 9.906 años. En relación al gerente que atendió a responder la encuesta la estadística ilustra que en promedio tiene 9.47 años laborando para la empresa con desviación estándar de 9.69 años. En la tabla 2 se ilustran los resultados obtenidos por cada restaurante en cada una de las variables independientes. Respecto a la variable aseguramiento de la calidad, la calificación promedio se ubica en 52.41 puntos, es decir se ubica en el nivel de calidad aceptable; el 47% de los establecimientos de acuerdo a su evaluación se ubica en el nivel de alta calidad; el 29% de ellos se

ubican con calidad media, y se destaca que solo un establecimiento obtuvo 38 puntos que lo ubica en el nivel de baja calidad.

Tabla 2: Valoración de las Prácticas de los Restaurantes Según Variables

Restaurante	Calidad	Innovación	RH	TIC	Contabilidad y Finanzas
1	60	88	86	50	80
2	49	61	70	31	56
3	50	86	71	38	61
4	57	90	68	44	75
5	38	79	61	33	63
6	55	81	77	40	79
7	52	80	70	37	66
8	52	80	69	39	63
9	49	78	69	38	61
10	51	64	70	28	61
11	55	73	59	24	66
12	55	80	72	28	61
13	52	80	70	38	66
14	54	78	66	45	71
15	44	72	65	37	67
16	56	75	47	31	65
17	62	89	81	48	78
Promedio	52.4117647	78.4705882	68.8823529	37	67

La tabla muestra los valores resultantes de cada uno de los restaurantes objeto de estudio respecto a las variables independientes, los cuales muestran mucha variabilidad. Los cuadros sombreados con gris ilustran los valores más bajos es decir las áreas de oportunidad, donde destaca la variable de las TIC en tres establecimientos. Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de campo

Respecto al tema de innovación, la calificación promedio alcanzó los 78.47 puntos, lo que significa que en general los restaurantes son innovadores, el análisis particular de los resultados indica que cinco restaurantes (29%) fueron evaluados con un nivel alto de innovación, doce de ellos (70%) se ubican con un nivel medio. En relación a la variable recursos humanos la calificación promedio es de 68.88 puntos, es decir se ubica en un nivel medio el manejo del personal con propósitos de competitividad. Particularmente destacan tres (17.6%) restaurantes que fueron evaluados con un nivel alto en Recursos Humanos, trece (76.47%) están trabajando con un nivel medio y solo uno de los restaurantes está trabajando con un nivel bajo, por lo que se determina que la variable tiene un área de oportunidad en los restaurantes. En el caso de las TIC cuatro (23.52%) restaurantes fueron calificados con un nivel alto; diez (58.82%) están trabajando con un nivel medio y tres (17.64%) están trabajando con un nivel bajo.

Lo que representa un área de oportunidad para utilizar distintas herramientas de hardware, software y comunicación para facilitar tanto la atención de comensales como el control de tareas e inventarios en el restaurante. Por último los resultados de contabilidad y finanzas indican que cinco (29%) de los restaurantes poseen un nivel alto en el manejo de esta variable; doce (70.58%) están trabajando con un nivel medio. Por lo que se determina que esta variable se ubica en el nivel medio a alto en relación a su contribución con la competitividad del restaurante. La suma de los resultados de cada una de las variables arroja la puntuación de la competitividad de cada restaurante, la cual se valora de acuerdo con el baremo de intensidad descrito en la tabla 3.

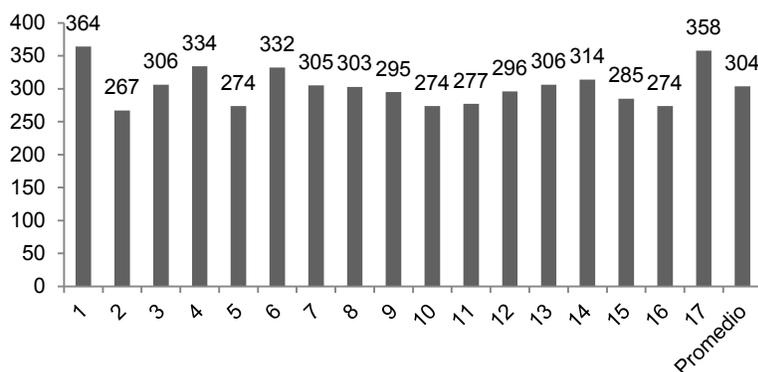
Tabla 3. Baremo de Intensidad de la Competitividad

Rango de puntuaciones	Nivel de competitividad
78-154	Pobre
155-232	Bajo
233-310	Medio
311-382	Alto

La tabla muestra los rangos de puntuaciones de la competitividad de acuerdo con la escala utilizada y el número de preguntas que tiene el cuestionario, con base en dichos rangos se establece el baremo de interpretación del nivel de competitividad que poseen los restaurantes cuyo nivel más bajo se define como pobre competitividad y el óptimo como un alto nivel de competitividad. Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de campo y apoyo de SPSS.

La figura uno ilustra los resultados de la variable competitividad de los objetos de estudio, además incluye el nivel promedio, el cual se ubica en los 304 puntos, es decir los restaurantes tienen en promedio un nivel medio de competitividad. Ocho establecimientos tienen calificaciones por debajo del promedio, ello significa que tienen problemas de competitividad por lo que su operación se encuentra en riesgo.

Figura 1: Nivel de Competitividad en los Restaurantes



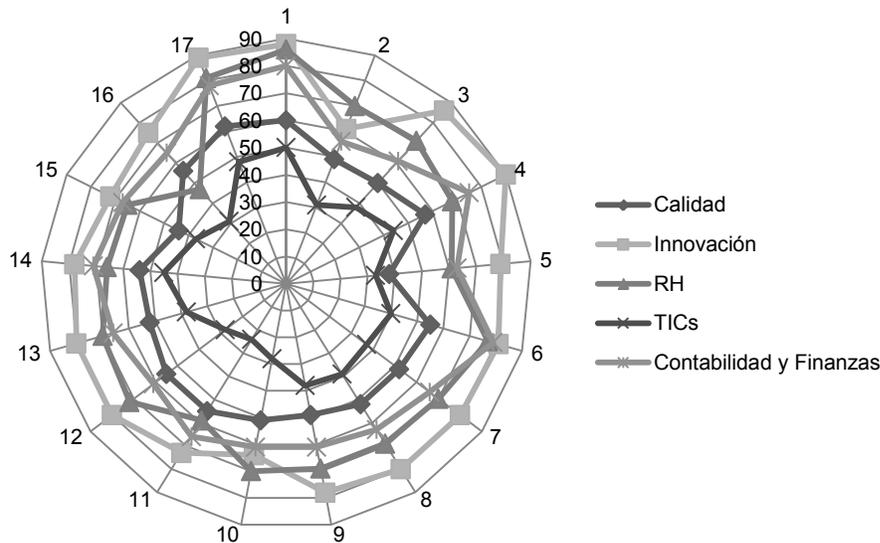
La figura ilustra los resultados de competitividad medidos con el cuestionario de cada uno de los restaurantes, se omiten los nombres y en su lugar se presenta un número, que corresponde al presentado en la tabla 2, los restaurantes 1 y 17 presentan la mayor competitividad, para doce restaurantes su nivel de competitividad se define como medio. Fuente: Elaboración propia con apoyo del Excel.

La figura dos ilustra los resultados de cada una de las variables respecto a la competitividad, el propósito de presentarla es para destacar que en apariencia la variable innovación es la que más contribuye al definir la posición competitiva del restaurante. Para comprobarlo se realiza un análisis de correlación.

La tabla 4 ilustra los resultados de realizar el análisis de correlación a través del coeficiente Spearman Rho dado que las variables se midieron de forma indirecta y se usó una escala ordinal para su medición. Los resultados indican que la variable calidad se relaciona con las variables innovación y contabilidad y finanzas; la variable RH (recursos humanos) sólo se relaciona con la variable innovación; la variable TIC se relaciona con las variables innovación y contabilidad y finanzas; mientras la variable competitividad se relaciona con todas las variables independientes, pero en menor medida con la variable RH y en mayor medida con la variable TIC.

Estos resultados en parte coinciden con los señalados por Martínez (2007), quién resalta que los factores que dan la verdadera competitividad son creados, siendo ellos la innovación, capacitación, educación y desarrollo tecnológico. La innovación es una variable que explica la variación de la competitividad en un 75.16% ( $R^2$ ) lo que demuestra su relevancia, resultado coincidente con los argumentos de Lee (2008), que destaca a la innovación, el adelanto tecnológico, la gerencia eficaz de las actividades en la organización, la marca de fábrica, la calidad de productos y servicios, así como el capital humano, como fuentes vitales de competitividad para las firmas. En el mismo sentido Jiménez, Martínez y González-Benito (2008) mencionan que la innovación de producto es considerada como una de las prácticas que en mayor medida mejoran la competitividad y el crecimiento empresarial. La variable recursos humanos solo explica la variación de la competitividad en un 31.92% ( $R^2$ ) dato que contrasta con las argumentaciones de Thurow (1993) citado por García y Serrano (2003), que establece: en el siglo XXI las personas especializadas son la única ventaja competitiva perdurable, por ello en el desarrollo de habilidades de la fuerza de trabajo se encuentra el arma competitiva dominante de este siglo.

Figura 2: Valoración de las Variables de Competitividad en los Restaurantes



La figura muestra los valores resultantes de medir las variables independientes con el instrumento. Destaca que la variable que menos impacta a la competitividad es calidad y la que mayor impacta es la innovación. Ciertamente todas las variables suman a la competitividad pero en este sector la innovación es de gran relevancia. Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de campo y apoyo de Excel

Tabla 4: Correlaciones Entre Variables

	Años de servicio	Calidad	Innovación	RH	TIC	Contabilidad y Finanzas	Competitividad
Años de servicio	1.000	-0.198	0.016	-0.141	0.254	0.217	0.002
Calidad	-0.198	1.000	0.569(*)	0.305	0.398	0.629(**)	0.619(**)
Innovación	0.016	0.569(*)	1.000	0.549(*)	0.709(**)	0.526(*)	0.867(**)
RH	-0.141	0.305	0.549(*)	1.000	0.406	0.158	0.565(*)
TIC	0.254	0.398	0.709(**)	0.406	1.000	0.673(**)	0.868(**)
Contabilidad y Finanzas	0.217	0.629(**)	0.526(*)	0.158	0.673(**)	1.000	0.740(**)

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral). \*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral). La tabla muestra los resultados del análisis de correlación utilizando el coeficiente Spearman Rho entre las variables independientes y dependientes. Ilustrando que existe una relación lineal directa entre algunas de ellas, destacando que la competitividad tiene una relación lineal directa con las variables innovación y TIC. Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de campo y apoyo de SPSS

Al respecto Ciruela (2009) señala que existe un consenso generalizado sobre la importancia fundamental de los recursos humanos en las organizaciones, reconociendo que su gestión es clave para el progreso y logro de los objetivos de la empresa. Una posible causa del resultado obtenido puede ser la forma como se gestiona al recurso humano en los objetos de estudio, ya que según (Davenport, 2000) el capital humano comprende la habilidad, experiencia y conocimientos, sin embargo un resultado de esta investigación ilustra que la mayoría de los restaurantes no les da capacitación frecuente al personal, lo que representa un área de oportunidad. La variable TIC obtuvo el resultado de  $\rho$  más alto, equivalente a explicar el 75.34% de la variación de competitividad ( $R^2$ ). Resultado respaldado por Bond y Houston (2003) y Prasad, Ramamurthy y Naidu (2001), quienes indican que el uso de TIC's constituye una verdadera fuente de ventaja competitiva; cabe mencionar que en ésta investigación se encontró que los restaurantes con más uso en TIC's son los que alcanzan niveles más altos de competitividad, por ello se infiere que esta variable representa un área de oportunidad.

## CONCLUSIONES

El presente estudio plantea que la competitividad en restaurantes se relaciona principalmente con cinco variables, las cuales son: innovación, recursos humanos, aseguramiento de la calidad, TIC y contabilidad

y finanzas. La primera de ellas es muy importante para determinar la fidelidad del cliente, dado que se busca su asistencia continua para degustar platillos, lo cual al mismo tiempo no debe resultar monótono, por ello es preciso que los restaurantes de forma continua (por temporada) renueven su menú, a fin de ofrecer una amplia variedad a sus clientes. La variable recursos humanos pone de manifiesto la relevancia que tiene el capital humano en este sector, donde muchas veces se depende de un chef para mantener la calidad, presentación, sabor e inocuidad en los platillos. De ahí la relevancia de tener una adecuada gestión de los recursos humanos, donde se contemplen estrategias para su permanencia o suplencia en caso de que salgan de la empresa. Las TIC son otra variable de gran impacto en la competitividad, considerando el desarrollo y penetración de las redes sociales las empresas en general y en específico los restaurantes debieran incluirlas dentro de sus estrategias de mercadotecnia y publicidad.

También se deben usar herramientas para tener un mejor control de inventarios dado que muchos insumos y materias primas son perecederos. Respecto a los resultados de valorar la competitividad puede inferirse que en general los restaurantes de cocina internacional de Ensenada, B.C. son competitivos, pero deben trabajar en las áreas de oportunidad que les presentan las variables a fin de consolidar su permanencia en el mercado. Una limitante de la investigación es haber considerado sólo un giro dentro del sector y no haber realizado el estudio a nivel poblacional. En futuras investigaciones es importante valorar la competitividad incorporando otras variables como la gestión de intangibles particularmente el conocimiento, las marcas y en el sector lo relativo a las recetas, a fin de tener resultados que permitan retroalimentar a las empresas con el objeto de que emprendan acciones que les provean competitividad significativa que les ayude a ser rentables y trascender en el mercado.

## REFERENCIAS

Álvarez, J., & García, E. (1996), "Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad", *Economía Industrial*, (310), p. 149-161.

Bond, E. & Houston, M. (2003), "Barriers to matching new technologies and market opportunities in established firms", *Journal of Product Innovation Management*, 20, p. 20-135.

Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (2010), Catálogo de socios.

Camelo, C.; Lorenzo, J.; Martín, F.; Valle, R. (1999), "Competitividad regional y recursos intangibles: Un análisis comparado Andalucía-España". Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

Camisón, C. (2001), "Integración vertical, cooperación interempresarial y resultados: el efecto contingente de la coordinación implícita en un distrito industrial," *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (8) enero-abril, p. 51-76.

Ciruela, A. (2009), "La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las sociedades cooperativas mediante procesos de auditoría sociolaboral", (64), CIRIEC-ESPAÑA, pp. 85-104.

Davenport, Thomas (2000), *Capital humano*, España, Gestión 2000.

Donrrosoro, I.; García, C.; González, M.; Lezámiz, M.; Matey, J.; Mozo, M.; Unzueta, M. (2001), "El modelo de gestión de las PYMEs vascas de éxito", Edita Cluster del Conocimiento (Portal de Gestión) y ediciones PMP, Bilbao.

Esser, K.; Hillebrand, W.; Messner, D.; Meyer-Stamer, J., (1996), “*Competitividad Sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política*”, *Revista de la CEPAL*, (59), p. 39-52.

García J. E. y Serrano V. C. (2003), *Competitividad y eficiencia*, *Estudios de Economía Aplicada*, diciembre, 21(003), Asociación de Economía Aplicada, (ASEPELT), Madrid España, p. 423-450.

Garelli, S. (2007), “*Competitiveness of nations: the fundamentals*”. Professor at IMD, Director of the World Competitiveness Project. En *World Competitiveness Yearbook*.

Gobierno del Estado de Baja California (2011). *Gobierno del Estado de Baja California y su Ruta Gastronomía*. Retraído el 6 de noviembre de 2011 de Gobierno del Estado de Baja California Web site: [http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro\\_estado/gastronomia/ruta\\_gastronomica/index.jsp](http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/gastronomia/ruta_gastronomica/index.jsp)

Gobierno del Estado de Baja California (2011). *Gobierno del Estado de Baja California y su Gastronomía*. Retraído el 6 de noviembre de 2011 de Gobierno del Estado de Baja California Web site: [http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro\\_estado/gastronomia/introduccion.jsp](http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/gastronomia/introduccion.jsp)

Grant, R. (1996), *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Cívitas, Madrid.

Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P., (2003), *Metodología de la Investigación*. Ed. McGraw-Hill, México, DF.

Jiménez, A.; Martínez, M.; González-Benito, O. (2008), “*Implicaciones de la orientación proactiva hacia el mercado, la cooperación y el uso de TIC en los procesos de innovación de productos y servicios*”, *Universia Business Review*, p.54-67.

Lee C. F. (2008), “*Competition and strategy of Chinese firms. An analysis of top performing Chinese private enterprises*”, *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 18 (1/2), p. 29-56.

Lombana, J.; Rozas, S.; (2009), “*Marco Analítico de la Competitividad, Fundamentos para el estudio de la competitividad regional*”, *Pensamiento y Gestión*, (26), Universidad del Norte, p. 1-38

Martínez M. A. (2007). *Pilares de la competitividad, nota editorial. Ide@s CONCYTEG*, 2(20), 4 de junio. Retraído el 16 de octubre de 2010, de Consejo de Ciencia y Tecnología del estado de Guanajuato Web site: [http://octi.guanajuato.gob.mx/octigto/formularios/ideasConcyteg/Archivos/20012007\\_NOTA\\_EDITORIAL.pdf](http://octi.guanajuato.gob.mx/octigto/formularios/ideasConcyteg/Archivos/20012007_NOTA_EDITORIAL.pdf)

Pelekais, C., Finol, M., y Neuman, N., (2007), *El ABC de la investigación. Una aproximación teórico-práctica*. Segunda edición, Ediciones Astrodata.

Prasad, V. K., Ramamurthy, K. & Naidu, G. (2001), “*The influence of internet-marketing integration on marketing competencies and export performance*”, *Journal of International Marketing*, vol. 9(4), p. 82-110.

Puig, P. (1996), *La competitivita de l’empresa industrial a Catalunya. Anàlisi de l’entorn econòmic i de las estratègies competitives en un contexte de modernització del sector públic*. ESADE, Barcelona.

Rivas, A. (1999), *La contribución de la micro y pequeñas empresas (PYMES) costarricenses al empleo nacional*. CEP, Universidad Latina de Costa Rica.

Roquebert, J.; Phillips, R.; Wesfall, P. (1996), "Markets vs. Management: what drives profitability?", *Strategic Management Journal*, vol. 17, p.653-664.

Ruiz B. (1998), *Formación de Tutores de Trabajos de Grado*. Barquisimeto: CIDEG.

Saavedra, M. (2010). Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana. XII Asamblea general de ALAFEC, Lima-Perú, 9-12 de noviembre.

Thurow, L. (1993), *La guerra del Siglo XXI*, Ed. Vergara, Buenos Aires.

Vera, J., Trujillo, A. (2009), "El papel de la calidad del servicio del restaurante como antecedente de la lealtad del cliente", *Panorama Socioeconómico*, año 27, (38), p. 16-30.

Viedma, J. (1992), *La excelencia empresarial española*, McGraw Hill. Segunda Edición.

Yusuf, A. (1995), "Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, April, Vol. 33(2), p. 68-73.

## BIOGRAFIA

María Magdalena García Ramírez, estudiante de maestría en administración de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Autónoma de Baja California, Docente para la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales y para la Escuela de Enología y Gastronomía; Miembro PPREDEPA nivel 1. Correo: garamx17@hotmail.com

Virginia Guadalupe López Torres, Docente investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Autónoma de Baja California, Doctora en Ciencias Administrativas, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel 1. Correo: vglopeztorres@gmail.com

## EL CONSUMO EN LA POSTMODERNIDAD

Madeline Melchor Cardona, Universidad Autónoma de Occidente

Carmen Elisa Lerma Cruz, Universidad Autónoma de Occidente

### RESUMEN

*La postmodernidad, como modo de pensamiento, permea las prácticas de compra y consumo de la sociedad, siendo éste último orientado a lo novedoso, al culto por el desarrollo personal y al bienestar. Cambios en los valores de los individuos se traducen en cambios en las exigencias de los consumidores, que deben ser conocidas por las empresas para orientar sus estrategias. La presente investigación aporta en el conocimiento de las tendencias del consumidor postmoderno, entregando la caracterización de compra y consumo del segmento adulto joven universitario de la ciudad de Cali-Colombia. Se trabajó bajo un enfoque de investigación mixto logrando dimensionar la magnitud de las preferencias, valores y razones de consumo, las cuales, mediante el análisis cluster, permitieron identificar cuatro perfiles de consumidores: sibarita, receptivos a la novedad y al disfrute del placer sensorial; armonizado, centrados en sus logros para escalar socialmente; disciplinado, con prácticas de consumo racionales y valoración por el deber y la responsabilidad y performer, ambicioso y dispuesto a asumir retos.*

**PALABRAS CLAVES:** Consumo postmoderno, Comportamiento del Consumidor, Segmentación de Mercados

### POSTMODERNITY CONSUMPTION

#### ABSTRACT

*Postmodernism is a useful term to interpret and explain consumption patterns where consumption is viewed as being hedonistic, self-affirming, and compensatory. This research studies the consumption of a young adult segment in Cali – Colombia. The purpose is to identify postmodern consumption characteristics. Cluster analysis identifies four consumer profiles: sybarite: receptive to novelty and enjoyment of sensual pleasure; harmonized: focus on their achievements that allow social climbing; disciplined: rational consumption practices and valuation for duty and accountability; performer: ambitious and willing to take on challenges. The results help in the decision making of marketing and advertising for the youth segment.*

**JEL:** M31, C38

**KEYWORDS:** Consumer Postmodern, Consumer Behavior, Market Segmentation

### INTRODUCCIÓN

El consumo participa en la construcción simbólica de las identidades de los individuos postmodernos permitiéndoles la diferenciación individual y colectiva, por lo cual, el análisis del consumo no debe hacerse sólo desde su perspectiva económica, sino también desde su dimensión simbólica. El valor económico asociado a los productos, ha evolucionado desde las comodidades, bienes y servicios hacia las experiencias emocionales y de placer por lo cual la compra de un producto no está únicamente asociada a su funcionalidad, sino también al placer o satisfacción emocional que se deriva del consumo mismo, así, la motivación del comportamiento de compra no es solamente racional. La llegada de la postmodernidad marca un cambio en la diferenciación de los individuos y de sus conductas, amplía la esfera de la autonomía individual y disuelve la unidad de los modos de vida y de las opiniones. Es decir que hablar de postmodernidad, es hablar del inicio de una sociedad en la que los individuos están

en búsqueda de la diferenciación tanto de sus estilos de vida como de su forma de pensar y de actuar, y es en esta época que al consumo se le otorga el poder de constructor de las identidades de las clases sociales tradicionales. Los cambios en el consumo, impactan directamente en el enfoque que debe tomar el marketing y la publicidad observándose una tendencia hacia la satisfacción emocional más que en las funciones o aspectos utilitarios de los productos.

Sin embargo, la definición de las estrategias de marketing y publicidad deben partir de un conocimiento amplio y profundo de las tendencias del consumo, por lo cual se hace necesario conocer, que tanto de estas características postmodernistas, se observan en el consumidor colombiano. El presente artículo muestra los resultados de una investigación que se enfocó en la caracterización del comportamiento de compra y consumo en uno de los segmentos de mercado que puede ser más afectado por las características postmodernas, como es el de los adultos jóvenes (que se encuentran entre los 18 y 25 años) y específicamente se desarrolla en la ciudad de Cali – Colombia. En la sección de revisión de la literatura se muestran los conceptos que anteceden la historia del consumo y específicamente presenta cómo se llegó al postmodernismo y su asociación con el consumo. La sección siguiente muestra la metodología utilizada, en donde se describen los métodos cualitativos y cuantitativos empleados, detallando el análisis cluster aplicado para obtener la segmentación demográfica y psicográfica de la población objeto de estudio. Posteriormente se presentan los resultados de la investigación, las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## REVISIÓN LITERARIA

El consumo como práctica humana inicialmente está asociado a la satisfacción de las necesidades básicas y las necesidades sociales. Las primeras garantizan la supervivencia del individuo y las últimas se construyen dependiendo de la cultura en la cual se encuentre inmerso el sujeto. Así, el consumo se transforma en un fenómeno multidimensional, como sistema de integración y comunicación, y no simplemente como una práctica económica. Como prácticas humanas, el consumo y los hábitos de compra, se transforman con la influencia de una variedad de factores, incluyendo la etapa de la vida y el contexto histórico y socioeconómico en el cual se encuentre un sujeto o grupo social.

El contexto histórico actual corresponde al postmodernismo, el cual marca un cambio en la diferenciación de los individuos y de sus conductas, amplía la esfera de la autonomía individual y disuelve la unidad de los modos de vida y de las opiniones. Es decir que hablar de postmodernidad, es hablar de una sociedad en la que los individuos están en búsqueda de la diferenciación tanto de sus estilos de vida como de su forma de pensar y de actuar, y es en esta época que al consumo se le otorga el poder de constructor de las identidades de las clases sociales tradicionales. Berner y Van (2003) indican que el conocer el consumidor postmoderno genera un costo implícito a las organizaciones, por lo cual se sugiere asignar una alta prioridad a investigaciones que aclaren el alcance, la naturaleza e impacto de este grupo de consumidores emergentes. Los autores manifiestan que las empresas están experimentando la transición de un entorno de consumo moderno a uno de consumo postmoderno lo que implica un cambio en el perfil del consumidor. Entonces, las organizaciones deben reconocer las demandas de servicio de las diferentes categorías de consumidores y prepararse a la fuerte tendencia de un consumidor postmoderno en el mercado.

### Postmodernismo y Consumo

El consumo no es ni una práctica material, ni una fenomenología de la abundancia, no se define ni por el alimento que se digiere, ni por la ropa que se viste, ni por el automóvil que se utiliza, ni por la sustancia oral y visual de las imágenes y de los mensajes, sino por la organización de todo esto en una sustancia significativa (...) (Baudrillard, 1969). Lo anterior implica comprender que el consumo hace parte de los rituales de la vida cotidiana y es un acto cargado de significados culturales que vale la pena descifrar.

El contexto histórico actual corresponde al postmodernismo (que se inicia después de la segunda mitad del siglo XX), tiene su origen en Europa, se fortalece en Estados Unidos en los años 30 y América Latina lo vive por contagio o reflejo debido a la globalización y relación económica, política y cultural con Norteamérica. La postmodernidad surge con la pérdida de la confianza en los proyectos de transformación de las sociedades, entonces el futuro se sacrifica por un presente libre de compromisos, despreocupado y relativista (todo depende, todo vale).

Se caracteriza por el rechazo a la adhesión a ideas de grandes proporciones, la aversión a comprometerse con un sentido único de la vida; por la subordinación de lo común a lo individual; proclama el predominio del sentimiento sobre la razón, pero evade el drama, la pasión y el furor. No se aferra a nada, ni siquiera a sus propios criterios. (Severiano, 2005, p.13). Un cambio en el postmodernismo hacia la conciencia sobre sí mismo, promueve el bienestar individual, el interés propio y el narcisismo. En este sentido, surge un consumidor que no hace concesiones a su necesidad de placer, obsesionado por su cuerpo y su salud y en consecuencia adicto a toda clase de terapias, dietas y métodos que le permitan alcanzar el bienestar, la belleza y, obviamente, la preservación de la juventud y la prolongación de la vida. (Delgado, 2001)

Se identifica entonces, el hedonismo, como característica del consumo postmoderno. El consumo hedonista surge desde esta visión simbólica de los bienes materiales, que ha permitido a los individuos, reafirmar su identidad, diferenciarse socialmente y alcanzar el estatus y las comodidades deseadas. Esto significa que el consumo de bienes se ha orientado a satisfacer los deseos de placer y de felicidad, así como los deseos de diferenciación entre los individuos. Para O'Shaughnessy y Nicholas, (2002) el consumismo ha conservado una estrecha relación con el hedonismo, comportándose este último como facilitador para los productores. El consumo postmoderno es una actividad que trasciende el uso o compra de productos y servicios, es más que un simple intercambio de valor comercial. Es una actividad individual y social, que le permite al individuo el disfrute de productos para satisfacer sus necesidades, sus deseos, pero también le aporta el sentido de pertenencia a un grupo determinado, o al menos pretender pertenecer. Además le proporciona elementos que aportan a su auto imagen en una sociedad que equipara el tener con el ser. Por lo tanto, el individuo entra en una compulsión por tener, comprar, renovar modelos de sus aparatos para seguir siendo reconocido y apreciado por el entorno y por sí mismo.

Los consumidores postmodernos se apropian de los productos o servicios dependiendo de lo que éstos simbolizan para ellos, y es a partir de esos valores simbólicos otorgados que los sujetos interactúan y le dan sentido a sus relaciones, construyendo su identidad y sus diferencias. Se define entonces, el consumo simbólico (como otra característica del consumo postmoderno), que implica la importancia que el consumidor les otorga a los demás respecto a la valoración simbólica que le atribuye a los productos como instrumentos de interacción social. López (2007) considera que los individuos postmodernos eligen los objetos de consumo no por sus características utilitarias, sino por lo que ellos significan. Ahora éstos se convierten en satisfactores de necesidades psicológicas tales como bienestar, personalización, espontaneidad entre otras.

#### Tipos de Consumidores Postmodernos

El rasgo fundamental del consumo postmoderno es la búsqueda del placer y la realización de experiencias a través del consumo. Como resultado surge un individuo que muestra su unicidad a través de la autoexpresión y autodesarrollo, viviendo experiencias muy diversas e intensas que le permitan experimentar distintas clases de emociones y de sentimientos (Corrigan, 1997). Berner et al (2003) desarrollaron una investigación que tuvo como objetivo conocer un perfil del consumidor postmoderno a partir de la literatura disponible, y considerar el cambio y las implicaciones de desarrollo para el sector de servicios. El perfil propuesto, que se muestra en la Tabla 1, lo consideran útil como una fuente de contrastación empírica de las hipótesis y supuestos respecto del consumidor postmoderno y sus preferencias.

Tabla 1: Consumidor Post Moderno Vs Consumidor Moderno

Consumidor Post Moderno	Consumidor Moderno
<p>El consumo es visto como algo más hedonista, la auto-afirmación, y compensación.</p> <p>Personas más activas, en constante búsqueda de la estimulación a través de eventos e imágenes.</p> <p>Global, no conforme, e impredecible (carece de profundidad y continuidad).</p> <p>Por lo general abiertos a nuevas experiencias y tener ideas preconcebidas sobre el servicio de unos pocos.</p> <p>Consumidor cada vez más sofisticado. La experiencia y el placer son importantes. Más humanista y tolerante.</p> <p>Puede ser incapaz o no está dispuesto a expresar el significado que buscan. En muchas ocasiones sólo tienen una idea preconcebida vaga de lo que desea.</p> <p>Más individualista en las preferencias y necesidades (sin género / con una difuminación de los estereotipos de género). Gusto individual y los significados son importantes.</p> <p>Participa en múltiples estilos de vida y se adhiere a los sistemas de valores múltiples y muy a menudo incompatibles. Por lo tanto, es inmune a la incoherencia y acepta e incluso la discontinuidad.</p> <p>Auto-imagen e identidad a través de imágenes (valor simbólico), creado a través del consumo. La búsqueda, el desarrollo, o la afirmación de la identidad personal a través de símbolos (productos y servicios) consumidos.</p> <p>Reconoce las características individuales y únicas de productos y servicios, y pone énfasis en lo espectacular, lo popular, el placer y lo que es inmediatamente accesible. Evita el compromiso y la libertad.</p>	<p>El consumo es más funcional y racional, con sentido. Por lo tanto, coherente y claro en su propósito.</p> <p>Visto como un grupo destinatario pasivo.</p> <p>Esencialmente esta compuesto por el conformista y tradicional, y por lo tanto las necesidades son homogéneas.</p> <p>En términos de consumo y comportamiento de compra, considerado como un "procesador de información".</p> <p>Previsible y claro en con sus expectativas de servicio.</p> <p>Los patrones de consumo evidencian estereotipos claros (asociado con el género), resaltando el sentido de colectivismo y el conformismo.</p> <p>Seres centrados en un concepto singular estilo de vida, delineado por los valores modernos de orden y coherencia.</p> <p>Se reconoce como una persona anclado en la ocupación y la situación social</p> <p>Más susceptible a la producción masiva de productos y servicios considerados como útiles en la vida del día a día.</p> <p>Fiel a una empresa, marca o producto.</p>

Fuente: Berner et al (2003). Descripción comparativa de las características del consumidor moderno y postmoderno a partir de una revisión de la literatura.

González (2008) plantea la existencia de tres tipos de consumidores postmodernos: los ascetas, los hedonistas y los estoicos. De acuerdo con el autor, el criterio que se utiliza para clasificar al consumidor postmoderno tiene que ver con la relación que hay entre el deseo y el placer en los escenarios de consumo, los cuales son las instancias o escenarios en las que las personas compran y consumen bienes y frente a ellas va a ver una respuesta estoica, asceta o hedonista. El Consumidor Asceta: La actitud asceta de las personas se caracteriza por la subordinación del proyecto vital a un objetivo superior, espiritual, trascendente y extra mundano. Es por eso que el comportamiento de los ascetas se rige en función de esa trascendencia, y por eso debe existir gran coherencia entre lo que piensan, hacen y dicen. En los escenarios del consumo, las conductas de los ascetas, como acto cultural y mercantil, están subordinadas a sus convicciones y principios. En ese contexto, los placeres y los deseos, los goces y el disfrute, los objetos, sus usos y estéticas también forman parte de esa subordinación. En ese camino, hay que reprimir –y anular- el deseo y reducir al mínimo el placer de lo material. (González, 2008).

El Consumidor Estoico: En la segunda tipología, la actitud estoica se funda en el principio de que toda realidad es material. Según el autor, en los escenarios del consumo, para este tipo de personas existe un vínculo social indisoluble e ineludible, ya que el consumidor estoico rige su acción de consumo y de vida según los principios de solidaridad y compromiso con la comunidad, su familia o sus amistades. Por eso el deseo es compatible con la solidaridad y el bienestar de largo plazo. A diferencia del asceta, el consumidor estoico no tiene problemas ni culpas con el placer ni reprime sus deseos, por el contrario es capaz de posponerlos o reprimirlos si piensa que es más importante el objetivo de proporcionar bienestar a las demás personas que le rodean. El Consumidor Hedonista: El hedonismo es una actitud que se caracteriza por el disfrute pleno e inmediato del placer, por la urgencia en satisfacer la necesidad y el deseo. Para los consumidores hedonistas todo tiene que ser ahora, y responden rápidamente al llamado de lo que les proporcione placer. Busca satisfacer sus deseos, mediante su rápida realización.

Hausel y Shgeier (2008) exponen que los valores, las preferencias y los impulsos emocionales se combinan creando distintos tipos de mentalidades, es decir, distintas actitudes ante la decisión de compra de un producto. Hacen referencia a otras clases de consumidores, específicamente sobre la población

alemana, así: hedonista (12%): están en búsqueda activa de la novedad, son individualistas y espontáneos. Aventurero (4%): la curiosidad y el dominio lo mueven y está dispuesto a correr riesgos. Tiene poco control de sus impulsos. Performer (7%): está orientado al rendimiento y es ambicioso. Tiene una fuerte orientación al estatus. Disciplinado (11%): con un sentido del deber muy marcado y con un escaso impulso de consumo. Armonizador (31%): tiene una fuerte orientación social y familiar y una escasa orientación al estatus. Sibarita (13%): son abiertos a lo novedoso y sienten gusto por el placer sensorial. Tradicionalista (22%): tiene una escasa orientación al futuro y con anhelos de orden y seguridad.

### Contexto del Estudio

La investigación se desarrolló en Cali – Colombia, ciudad que ha sido afectada por el fenómeno del narcotráfico, generando una serie de problemas sociales, alterando además las formas de consumo de sus habitantes, sus gustos, preferencias, su concepto de la belleza y de la moda y su propio concepto. Con relación a la población objetivo, la investigación se enfocó hacia uno de los segmentos de mercado que puede ser más afectado por las características postmodernas, como es el de los adultos jóvenes (que se encuentran entre los 18 y 25 años) soportado en el estudio realizado por Arena (empresa de Havas Media Group) escrito por Pineda (2011), en donde se observa la importancia del segmento de los adultos jóvenes no solo por su dimensión, sino también por sus hábitos:

De los 45.981.417 de colombianos que existen hoy, aproximadamente 30% son jóvenes entre 12 y 24 años de edad. Además de ser un nicho atractivo del mercado, lideran el consumo de uno de los segmentos con mayor crecimiento, el tecnológico, por lo que han desplazado a sus padres en importantes decisiones de compra. (Ramos, 2011, 06 Febrero)

El estudio también se delimitó a los estratos socioeconómicos 3 al 5, teniendo en cuenta que en Colombia, la estratificación obedece a una clasificación que se le da a los inmuebles residenciales a partir de sus características socioeconómicas, obteniendo de esta manera una identificación geográfica por sectores como una manera que utiliza los entes gubernamentales para el cobro de las tarifas de los servicios públicos e impuestos diferentes por estrato, orientar la planeación de la inversión pública y el ordenamiento territorial, así como priorizar el desarrollo de programas sociales. Dadas las características particulares de cada estrato socioeconómico, se considera una variable importante de controlar en el estudio, siendo además los estratos 3 al 5 son los que tienen un mayor poder adquisitivo.

De igual forma y buscando controlar las características socioeconómicas del grupo objetivo, se enfocó la investigación hacia los jóvenes vinculados a una Institución Educativa de Educación Superior, que en Colombia, son las entidades que cuentan con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio de la educación superior. Dichas instituciones se clasifican según su naturaleza jurídica en privadas y públicas y según su carácter académico en Universidades y en Instituciones Técnicas o Tecnológicas. La universidad pública está financiada por el Estado, lo que la convierte más accesible hacia los estratos socioeconómicos bajos, por este motivo hay mas presencia de estratos superiores al 3 en la Universidad privada, por lo cual el estudio se enfocó hacia los jóvenes vinculados a las universidades privadas de la ciudad de Cali.

### **METODOLOGÍA**

La investigación es de carácter mixto, desarrollada en dos etapas: cualitativa y cuantitativa. En la etapa cualitativa, se realizaron dos sesiones de grupos focales en los cuales se trabajaron temas relacionados con la autodefinición de la personalidad, la importancia que se le da aspectos tales como la familia, pareja, dinero, trabajo, salud, belleza (el cuerpo - la juventud), el futuro y se exploró acerca de los hábitos de consumo.

La segunda etapa de la investigación fue de tipo cuantitativa transversal simple, para lo cual se diseñó un instrumento de medición estructurado (cuestionario – ver Anexo 1) el cual se construyó bajo las siguientes categorías de análisis y se tomó como insumo el trabajo realizado en la etapa 1: Características de personalidad: la medición se enfocó al autoconcepto destacando aspectos positivos y negativos; defectos y virtudes; valores que rigen su vida; aspectos más importantes en su vida (pareja; trabajo; dinero; salud; belleza) y credibilidad en instituciones gubernamentales y religiosas. Experiencias vivenciadas como felicidad: se preguntó acerca de las experiencias que proporcionan felicidad; experiencias que proporcionan placer y objetos que lo hacen feliz. Proceso de compra y consumo: relacionado con el tiempo dedicado a las compras; importancia de las marcas; consumo de ocio; productos indispensables; frecuencia de renovación de productos; productos deseados.

Se definió como población objetivo a los hombres y mujeres universitarios de estratos 3 al 5 residentes en la ciudad de Cali, en edades comprendidas entre los 18 y 25 años. Para acceder a la población, se diseñó un muestreo por conglomerados, siendo estos las universidades privadas de Cali que manejan una mayor población con características socioeconómicas similares (7 universidades). Para seleccionar los conglomerados, se tuvo en cuenta el tamaño de la población de estudiantes de las Universidades privadas por lo cual se aplicó muestreo proporcional al tamaño de la población. En la segunda etapa, se aplicó muestreo aleatorio simple para estimación de proporciones asumiendo máxima varianza. Se trabajó con una muestra de 400 estudiantes universitarios, sin embargo, al hacer la validación de los cuestionarios, se redujo la muestra a 389, lo que corresponde a un error del 4.8% y un nivel de confianza del 95%. El trabajo de campo se realizó durante los meses de abril a julio del año 2009. En la Tabla 2 se muestran los datos demográficos de las personas que respondieron el cuestionario, mostrando su distribución por rangos de edad, género y estrato socioeconómico.

Tabla 2: Datos Demográfico de los Encuestados

Edad	Frecuencia	Porcentaje
[18-21]	277	71%
[22-25]	112	29%
<b>Género</b>		
Masculino	187	48%
Femenino	202	52%
<b>Estrato</b>		
Tres	156	40%
Cuatro	121	31%
Cinco	112	29%

*Fuente: Elaboración propia. Datos demográficos de las personas que respondieron el cuestionario, con relación a la edad, el género y el estrato socioeconómico.*

Para el análisis de los datos, se realizó una segmentación del mercado para lo cual se utilizó el análisis cluster que clasifica objetos o elementos, en grupos definidos llamados conglomerados/clusters; donde cada uno de ellos tiene elementos que son muy similares entre si (homogeneidad) y estos deben ser diferentes a los objetos de los otros grupos (heterogeneidad). Es decir, revela agrupaciones naturales dentro de un conjunto de datos, que son muy útiles para obtener un conocimiento más profundo sobre los elementos o individuos que existen en una población determinada. Para la conformación de los conglomerados se utilizaron las variables que medían las características de personalidad, acciones con las que se identifica y los valores que rigen su vida. En el Anexo 2 se muestra la operacionalización de estas variables.

**RESULTADOS**

La primera etapa del Análisis Cluster requiere la definición del número de clusters la cual se dio a partir del establecimiento de las mayores distancias entre ellos a partir de un rango de 4 a 6 grupos, encontrando que la unión de 4 cluster muestra una distribución un poco más equilibrada en su asignación de elementos de pertenencia. Adicionalmente, se puede analizar la distancia en las que se combinan los conglomerados, en donde se observa un cambio en la etapa 384 (4 cluster). Estos análisis sugieren como agrupación adecuada el trabajar con 4 clusters. Posteriormente, se aplicó el algoritmo no jerárquico para K medias indicándole que formara 4 grupos a partir del criterio anterior.

Para la descripción de los grupos, se analizan los centroides de cada cluster los cuales se observan en las Tablas 3 y 4. Los centroides representan los valores promedios de las variables contenidas en cada uno de los clusters que se formaron, de esta manera los centroides permiten describir cada conglomerado, identificando los valores mas altos en cada cluster. Los valores más altos corresponden a las variables con mayor peso en cada cluster, de esta forma se identifica lo que caracteriza cada uno de ellos y a partir de este análisis se le asigna un nombre o etiqueta que lo describe. En la Tabla 3 se observan los centroides de las variables asociadas a las características de personalidad a partir de la autodefinición y en la Tabla 3 los centroides de las acciones con las que se identifican.

Tabla 3: Centroides Variables Personalidad

Variables personalidad	1	2	3	4		
	n = 89	n=117	n=100	n=83		
	23%	30%	26%	21%	F	Significancia
Alegre	0,86	0,95	0,66	0,88	13,38	0,00 **
Desorganizado	0,22	0,15	0,21	0,49	9,57	0,00 **
Descomplicado	0,71	0,80	0,30	0,81	31,72	0,00 **
Introvertido	0,05	0,07	0,14	0,16	3,22	0,02**
Responsable	0,70	0,83	0,74	0,51	7,24	0,00**
Poco sociable	0,10	0,10	0,15	0,13	0,64	0,59**
Confiable	0,69	0,76	0,61	0,84	4,42	0,00**
Convencional	0,08	0,09	0,04	0,18	3,12	0,03**
Depresivo	0,06	0,03	0,04	0,09	1,08	0,36**
Activo	0,65	0,65	0,21	0,74	28,74	0,00**
Complicado	0,10	0,09	0,13	0,16	0,77	0,51**
Abierto a experiencias nuevas	0,71	0,41	0,26	0,79	28,71	0,00**
Irresponsable	0,05	0,05	0,04	0,24	9,65	0,00**
Prudente	0,31	0,56	0,39	0,50	5,09	0,00**
Poco digno de confianza	0,09	0,04	0,01	0,10	3,54	0,01**
Calmado	0,36	0,42	0,57	0,47	3,62	0,01**
Organizado	0,52	0,55	0,49	0,26	5,29	0,00**
Pasivo	0,13	0,18	0,22	0,28	2,32	0,07**
Extrovertido	0,57	0,32	0,10	0,56	25,98	0,00**
Inseguro	0,07	0,20	0,07	0,19	4,72	0,00**
Sociable	0,76	0,74	0,35	0,72	20,08	0,00**
Imprudente	0,14	0,05	0,07	0,19	3,99	0,01**
Ansioso	0,27	0,15	0,20	0,53	12,46	0,00**
Seguro	0,63	0,47	0,53	0,68	3,28	0,02**

Fuente: Elaboración Propia. \*\* Significancia al 5% Centroides de las variables medidas sobre personalidad, que representan los valores promedios de las variables contenidas en cada uno de los cluster.

En el grupo 1 las puntuaciones más altas están en las variables de personalidad sociable y las afirmaciones “considero que merezco lo mejor y estoy dispuesto a dármelo”, “siento placer al comprar”, “me gusta lo novedoso o diferente”. Este grupo puede etiquetarse como Sibarita En el grupo 2 es más alta la variable responsable y las afirmaciones “valoro mucho mi libertad”, “se interesa en el futuro”, “me preocupo mucho por mi bienestar físico y emocional”. Se le puede denominar a este grupo Armonizado En el grupo 3, las variables son: responsable; se interesa en el futuro; me preocupo por mi apariencia física; va a comprar solo cuando tiene que hacerlo, por lo cual se le llama: Disciplinado. El Grupo 4

muestra valores altos en: confiable, descomplicado, “valoro mucho mi libertad”; “considero que me merezco lo mejor y estoy dispuesto a dármelo”; “me intereso mucho en mi futuro”; “me gustaría diferenciarme de los demás tanto en mi forma de pensar como de actuar”; está centrado en su bienestar. A este grupo se le llama Performer. Un análisis de la varianza posterior, ayuda en la descripción de las diferencias entre clusters. Estas diferencias son utilizadas solo para propósitos descriptivos ya que uno de los objetivos del análisis de conglomerados es precisamente maximizar las diferencias entre los grupos de casos (Hair, Black, Tatham y Anderson, 1999).

Tabla 4: Centroides Afirmaciones

Afirmaciones	1	2	3	4	F	Significancia
	n = 89 23%	n=117 30%	n=100 26%	n=83 21%		
Para mi la moda es muy importante	0,50	0,10	0,10	0,15	28,03	0,00 **
La moda me ayuda a definir mi estilo	0,48	0,25	0,12	0,10	17,73	0,00 **
Me gusta diferenciarme de los demás tanto en mi forma de pensar como de actuar	0,78	0,69	0,52	0,84	9,22	0,00**
Me preocupo por mi apariencia física	0,86	0,58	0,58	0,74	9,44	0,00**
Valoro mucho mi libertad	0,88	0,78	0,48	0,96	27,77	0,00**
Considero que merezco lo mejor y estoy dispuesto a dármelo	0,90	0,55	0,55	0,90	21,78	0,00**
Siento placer al comprar	0,89	0,23	0,28	0,47	54,70	0,00**
Voy a comprar solo cuando tengo que hacerlo	0,17	0,55	0,56	0,71	22,17	0,00**
Comprar es una forma placentera de gastar mi tiempo libre	0,61	0,09	0,08	0,00	70,35	0,00**
Cuando voy a comprar se lo que quiero y lo busco hasta que lo encuentro	0,75	0,61	0,48	0,62	5,48	0,00**
Con frecuencia salgo de compras sin un propósito específico	0,40	0,06	0,19	0,09	17,11	0,00**
La mayoría de las veces compro por impulso	0,52	0,10	0,15	0,19	24,01	0,00**
Me concentro mucho en el presente	0,57	0,29	0,45	0,79	16,90	0,00**
Me intereso mucho en mi futuro	0,73	0,78	0,65	0,90	4,97	0,00**
Soy centrado en mi propio bienestar	0,72	0,33	0,48	0,85	23,31	0,00**
Doy gran valor a la renovación de modelos de mis productos	0,42	0,10	0,08	0,16	18,41	0,00**
Me preocupo mucho por mi bienestar físico y emocional	0,86	0,71	0,48	0,76	14,46	0,00**
Tengo desconfianza en las instituciones	0,25	0,06	0,13	0,35	10,99	0,00**
Mis intereses van primero que los de los demás	0,43	0,11	0,21	0,50	15,91	0,00**
Rindo culto a mi cuerpo	0,38	0,08	0,07	0,16	17,34	0,00**
Me gusta lo novedoso o diferente	0,87	0,68	0,38	0,84	28,12	0,00**
Estoy en búsqueda continua de placer	0,51	0,12	0,13	0,63	37,24	0,00**
Busco objetos de consumo que me diferencien de los demás	0,54	0,25	0,16	0,41	15,26	0,00**

Fuente: Elaboración Propia. \*\* Significativo al 5%. Centroides de las variables medidas sobre las afirmaciones construidas para medir percepción sobre gustos, preferencias y la moda en general. Representan los valores promedios de las variables contenidas en cada uno de los cluster.

En las Tablas 2 y 3 también se observan los resultados del ANOVA los cuales indican las variables que contribuyen más a la conformación de los conglomerados. Así, las variables con valores de F grandes proporcionan mayor separación entre los conglomerados. De acuerdo con el análisis de varianza, las variables que contribuyen más al agrupamiento son en descripción de la personalidad: descomplicado, activo, extrovertido, abierto a experiencias nuevas. Y en las afirmaciones: “para mi la moda es muy importante”; “valoro mucho mi libertad”; “siento placer al comprar”; “comprar es una forma placentera de gastar mi tiempo libre”; “estoy en la búsqueda continua de placer”. A partir de los cuatro cluster seleccionados, se continuó con la descripción de las características de los consumidores que conforman cada uno de ellos. En general y frente a las características demográficas se encuentra que el grupo de Sibarita, está conformado en mayor proporción por mujeres, preferiblemente en estratos 3 y 4, con ingresos familiares mensuales superiores a cinco SMLV y con un rango de edad entre los 22 y 25 años, un poco más alto que en el resto de conglomerados. Las actividades que a este grupo le gusta realizar en su tiempo libre son principalmente: comer, hacer relajación, asistir a eventos culturales, tocar un instrumento musical, consumir sustancias psicoactivas, leer, el sexo y viajar. El grupo Armonizado, esta conformado por hombres y mujeres de estrato 3, con ingresos familiares mensuales distribuidos uniformemente en los rangos estudiados aunque un poco mayor en el rango de los 7 SMLV. Las actividades que prefiere realizar en su tiempo libre son jugar en el computador, pasear, ver televisión, ir al cine, navegar por Internet y escribir. El grupo Disciplinado, está conformado por hombres y mujeres de estrato 3 y presenta un porcentaje un poco mayor en el rango de los 22 a 25 años. Devengan entre 5 y 7 SMLV y prefiere en su tiempo libre ver y hacer deportes, estar con los amigos, rumbear y dormir. El cuarto grupo, los

Performers, está conformado principalmente por hombres, de estrato 3 que devengan entre 3 y 5 SMLV y un porcentaje importante está en el rango de superior a 7 SMLV. Este grupo le gusta dedicar su tiempo libre a hablar por teléfono, tomar licor, ayudar a alguien, compartir en familia, consumir sustancias psicoactivas, estar en contacto con la naturaleza, chatear y rumbear.

### Perfil Psicográfico

La autodefinición implica el conocimiento de uno mismo, es lo que la persona cree y siente de sí, aunque lo que cree y siente no corresponda con la realidad y con lo que los otros opinan de él. Wylie (1979) plantea que en el autoconcepto están incluidas las cogniciones y evaluaciones respecto a aspectos del sí mismo, el concepto del sí mismo ideal y un sentido de valoración global, autoaceptación y autoestima general. En la Tabla 5 se encuentra agrupado los resultados de la etapa cualitativa frente a la autodefinición que dieron los entrevistados. La autodefinición se resumió en los siguientes aspectos: adjetivos calificativos que cada uno se atribuía (identificando en ellos calificativos de valor positivo y de valor negativo), reconocimiento de defectos y virtudes, determinación de valores y antivalores que rigen sus vidas, aspectos o áreas de la vida a las cuales le otorgan mayor valor y credibilidad en instituciones sociales.

Tabla 5: Términos y Conceptos Más Utilizados Para Autodefinirse

Autoconcepto	
Positivos: Amigable, alegre, tierna, independiente, responsable, organizada, seria, muy activa, sociable, sentimental	Negativos: Malgeniada, irritable, imprudente, despistado, radical, imprudente,

Fuente: *Elaboración Propia. Descripción de los términos positivos y negativos utilizados para autodefinirse, obtenido a partir de los grupos focales.*

En las definiciones las mujeres destacan su disposición a socializar y la alegría. En hombres y mujeres la irritabilidad y el estado de ánimo hace parte de las definiciones de su personalidad. Las mujeres fueron más abiertas al expresar cómo eran ellas con sus familias y amigos, los hombres expresaron dificultad para autodefinirse. En general los jóvenes se limitan a enumerar o describir cualidades y defectos de su personalidad sin reflexionar sobre ellas. La autodefinición de los jóvenes entrevistados se basa más en competencias sociales, que les afectan o facilitan la interacción con los otros.

En la Tabla 6 se muestra los resultados consolidados frente a los defectos y virtudes que las personas entrevistadas consideran presentes en su personalidad. Se observó que los hombres son más abiertos al expresar sus defectos los cuales tienen una fuerte expresión de autoafirmación e independencia, al igual que sus virtudes. Las mujeres expresan sus virtudes a partir del deber ser, al igual que los defectos hacen referencia a aspectos relacionados con la desaprobación social.

Tabla 6: Términos y Conceptos Más Utilizados Para Autodefinirse

Defectos/virtudes	
Virtudes Descomplicado, sociable, alegre, cordial, no dejarme influenciar, gusto por los retos, ser racional, soy directo,	Defectos Imprudente, desorganizado, malgeniada, vanidad, egocentrismo, poco solidario, sarcasmo, terquedad, el humor negro.

Fuente: *Elaboración Propia. Descripción de los defectos y virtudes utilizados en la autodefinición solicitada al grupo objetivo, durante los grupos focales.*

Con relación a los valores que rigen sus vidas las mujeres afirmaron que los valores se aprenden, en primer lugar, en el hogar a través de los padres, seguido del colegio y luego de las demás personas con las que interactúan en la vida y los que más destacan son el respeto y la sinceridad. Para los hombres los valores más relevantes son la honestidad y la responsabilidad. Las jóvenes comparten la idea de que el

respeto se manifiesta aceptando y valorando lo que piensan las demás personas, y que de igual forma el respeto se expresa cuando ellas se respetan o valoran a sí mismas. Para ellas la solidaridad es respetar a las personas mayores o aquellas que tengan impedimentos físicos, es ayudar a los compañeros de clase cuando necesitan ayuda o no entienden algo y también se debe expresar con aquellos que van por un camino “complicado”, dando consejos u orientándolos.

Los valores cumplen la función de guías que encaminan la conducta personal hacia una meta y que indican “el deber ser”, definiendo lo correcto y lo incorrecto, lo importante y lo superficial y que además para que el valor cumpla esta función no es solo necesario expresarlo, sino creerlo y actuarlo de manera constante. Al respecto, los jóvenes entrevistados plantean que aplican algunos valores morales como la responsabilidad, el respeto, la amistad, y los que garantizan su supervivencia y disfrute de la vida como el placer y la afectividad. Pero no están dispuestos a invertir tiempo discutiendo o generando espacios o movimientos para la defensa de los valores universales. Durante las sesiones de grupo, también mencionaron valores como tolerancia, honradez, solidaridad, sinceridad, empatía, humildad, lealtad.

Durante la etapa cuantitativa, en la medición de los valores que los identifica y que se observa en la Tabla 7 se pudo identificar como se presentan estos valores entre los conglomerados conformados. En la Tabla 7 se registra para cada cluster el porcentaje de personas que se autodefine con estos valores, donde el respeto y responsabilidad son los valores importantes para el grupo *disciplinado*, el amor para el grupo *armonizado*, la sinceridad para el grupo *sibarita* y la honestidad para el *performer*. La fidelidad no es considerada un valor de gran relevancia para ningún grupo.

Tabla 7: Valores

	Sibarita	Armonizado	Disciplinado	Performer
Sinceridad	68%	41%	55%	43%
Amor	60%	63%	43%	49%
Tolerancia	20%	42%	20%	29%
Respeto	65%	61%	71%	54%
Compromiso	20%	22%	43%	31%
Fidelidad	18%	12%	22%	32%
Responsabilidad	59%	60%	73%	38%
Libertad	25%	35%	13%	31%
Perseverancia	26%	24%	15%	31%
Lealtad	32%	36%	28%	37%
Bondad	8%	12%	10%	10%
Solidaridad	26%	42%	17%	24%
Honestidad	52%	40%	50%	46%
Justicia	18%	12%	22%	19%
Humildad	27%	35%	30%	62%

Fuente: Elaboración Propia. Distribución entre los clusters, del porcentaje de personas según su autodefinición desde los valores.

Con relación a la importancia que otorgan a ciertos aspectos de la vida, la familia es la institución que más valoran, porque además es la que les proporciona el apoyo y la protección que necesitan en un momento dado, pero plantean que no comparten mucho con ella, es más, para algunos es estresante compartir momentos con los miembros de su familia:

*“Es importante porque es el soporte y la protección, ya que la familia ayuda a solucionar los problemas”. “La familia es sinónimo de apoyo mutuo, de positivismo y de confianza”. “la familia en cambio no es tan importante, ya que no tengo una buena relación con mi mamá y con mi hermano menor, excepto con mi papá; la familia puede ofrecer apoyo pero estar con ella puede ser angustiante”. “La familia es el apoyo incondicional, es lo que forma a las personas”. “La familia es el centro de orientación, es un refugio, una protección”*

La pareja: Los entrevistados coinciden en que en esta etapa de la vida, es preferible tener amigos en vez de una pareja con compromisos fuertes, y aunque actualmente algunos tienen relaciones de pareja, no las visualizan para un futuro lejano. Dinero: Lo consideran importante, pero no hay que esclavizarse por él, es decir que para ellos no hay que vivir para conseguir dinero. Coinciden en que hay que saber administrar el dinero. Los hombres manifiestan dar mucha importancia al dinero como recurso que les permite obtener placer:

*“Saber manejar el dinero, puede garantizar una vejez más tranquila”. “A veces no tener dinero para comprarse lo que les gusta, puede resultar angustiante” “Todo se mueve con dinero”.*

Trabajo: Los jóvenes coinciden también al considerar el trabajo como algo importante, ya que les permite ahorrar dinero y comprar lo que desean. El trabajo no es considerado como fuente de autorrealización, sino como medio para obtener los recursos económicos que les permitirá vivir con todas las comodidades que aspiran tener. Salud, la belleza y el cuerpo: A los jóvenes les interesa más que la salud, la apariencia física y la belleza, pero no están dispuestos a realizar grandes sacrificios y esfuerzos para obtenerlos. Para las jóvenes el deporte está fuertemente asociado a una buena figura, pero consideran que la cirugía es la vía más cómoda y rápida para lograrlo.

*“El hacer deporte me permite tener buena salud y buena figura corporal”. “Mi gran preocupación es ser muy flaca, a pesar de comer bastante” “Es importante verme bien físicamente, y me gusta hacer dietas para conservar un buen estado corporal; me gustaría hacerme una cirugía estética; a veces me angustia no ver rápidos resultados del gimnasio”. “El deporte me permite tener buena salud, renovar energías”. “no me gusta el deporte ni el gimnasio”. “Yo si me haría una cirugía si estoy pasada de peso”.*

En la Tabla 8 se puede observar, cómo se distribuye entre los segmentos encontrados, las valoraciones que el segmento en estudio, le da a diferentes conceptos y aspectos de la vida. Entre conglomerados, se observa los porcentajes más altos encontrados. Se observa que la valoración a la felicidad y a la familia es común a todos los grupos, para el Sibarita el disfrute del dinero, el amor, la apariencia física y el cuerpo son fundamentales, mientras para el Armonizado la práctica de deportes y su proyección hacia el futuro son aspectos de gran importancia. El Disciplinado muestra interés por el medio ambiente, el trabajo y la paz interior. Para el Performer el interés por la salud es lo que lo identifica.

Tabla 8: Valoraciones a Diferentes Aspectos de la Vida

	Sibarita	Armonizado	Disciplinado	Performer
La Familia	96%	96%	96%	96%
La belleza	63%	37%	34%	27%
La paz interior	83%	82%	88%	78%
La pareja	78%	71%	74%	71%
El cuerpo	77%	60%	60%	59%
El medio ambiente	71%	73%	78%	66%
El dinero	84%	59%	67%	66%
La apariencia física	78%	51%	46%	46%
Su futuro	91%	93%	93%	87%
El trabajo	86%	81%	88%	75%
El deporte	49%	52%	31%	44%
El amor	81%	77%	81%	74%
La salud	89%	90%	91%	93%
La felicidad	94%	91%	91%	84%
La amistad	86%	80%	79%	81%

Fuente: Elaboración Propia. Distribución entre los clusters, del porcentaje de personas según la valoración que le dan a diferentes aspectos de la vida.

Con relación a la credibilidad en instituciones, en los grupos focales se pudo observar que ninguno confía en instituciones como la iglesia, la justicia, el gobierno, las entidades financieras. La única institución que respetan y creen en ella es la familia, a tal punto que las mujeres relacionan directamente su realización en el futuro con la construcción de una familia. El análisis entre los grupos conformados, en la Tabla 9,

muestra que en todos los cluster se identifica claramente un descreimiento en las instituciones sociales, siendo rescatada entre ellas la credibilidad en la familia y los amigos los cuales hacen parte de la esfera emocional más cercana. La confianza en sí mismo es un aspecto que comparten los conglomerados identificados, entendiendo esto último bajo la lógica narcisista que gobierna al consumidor hedonista

Tabla 9: Confianza en Instituciones

	Sibarita	Armonizado	Disciplinado	Performer
Las entidades de salud	42%	38%	38%	28%
Las instituciones educativas	58%	60%	58%	43%
Las instituciones financieras	37%	36%	37%	24%
Las empresas privadas	50%	53%	46%	38%
Las entidades sin animo de lucro	31%	24%	26%	21%
Usted mismo	95%	94%	88%	90%
Las empresas públicas	21%	15%	17%	18%
La Iglesia	49%	36%	38%	16%
El gobierno	14%	11%	14%	6%
Los Amigos	60%	63%	63%	63%
La Familia	89%	92%	93%	82%
La Justicia	23%	21%	26%	15%
El ejercito	31%	34%	34%	28%
La policia	17%	18%	17%	12%
La Pareja	66%	70%	74%	68%
Las Organizaciones no Gubernamentales	29%	25%	34%	22%

Fuente: *Elaboración Propia Distribución entre los clusters, del porcentaje de personas según el nivel de confianza que expresan a diferentes instituciones.*

A partir del análisis psicográfico anterior, se pueden definir los siguientes perfiles de los clusters: Sibarita (C1): Abierto a experiencias nuevas, extrovertido, organizado, seguro y sociable. Considera la moda muy importante y una ayuda para definir su estilo. Se preocupa por la apariencia física, siente placer al comprar y considera que se merece lo mejor. La compra es para este grupo una forma placentera de utilizar su tiempo libre, sale de compras sin un propósito definido y considera que la mayoría de las veces compra por impulso. Valora la renovación de los modelos de los productos que usa, se preocupa por su bienestar físico y emocional. Le rinde culto a su cuerpo, le gusta lo novedoso y diferente y busca objetos de consumo que lo diferencien de los demás. Los valores que rigen su vida son la honestidad y sinceridad. Le da importancia a la familia, a la belleza, al cuerpo, pareja, dinero, apariencia física, amor, felicidad y amistad. Siente confianza por sí mismo y por las entidades de salud, las instituciones financieras, las entidades sin ánimo de lucro, las empresas públicas, la Iglesia y el gobierno. En este grupo existe la mayor proporción de personas interesadas en realizarse una cirugía estética, teniendo como principales motivos el lucir mejor físicamente y para sentirse satisfecho consigo mismo lo cual se relaciona con su hiper-valoración al cuerpo y a la belleza.

Armonizado (C2): Alegre, descomplicado, organizado, prudente, responsable y sociable. Le gusta diferenciarse de los demás tanto en la forma de pensar como de actuar. Valora su libertad. Le interesa mucho su futuro, se preocupa por su bienestar físico y emocional. Le gusta lo novedoso y diferente. Los valores que rigen su vida son el amor, la tolerancia, la solidaridad. Le da importancia a la familia, futuro, deporte, salud, felicidad. Siente confianza por sí mismo y por las instituciones educativas, empresas privadas, los amigos, la policía, el ejército. Disciplinado (C3): Calmado, organizado, pasivo, poco sociable, seguro. Se preocupa por su apariencia física. Va a comprar sólo cuanto tiene que hacerlo. Se interesa mucho en su futuro. Los valores que rigen su vida son el respeto, compromiso, responsabilidad y justicia. Le da importancia a la familia, a la paz interior, al medio ambiente, al futuro, al trabajo y al amor. Siente confianza por las instituciones financieras, el gobierno, los amigos, la familia, la justicia, el ejército, la policía, la pareja, las organizaciones no gubernamentales.

Performer (C4): Abierto a experiencias nuevas, activo, ansioso, confiable, descomplicado, desorganizado, extrovertido, irresponsable, seguro, sociable. Le gusta diferenciarse de los demás tanto en su forma de actuar como de pensar. Valora mucho su libertad. Considera que merece lo mejor y esta dispuesto a

lograrlo. Va a comprar sólo cuando tiene que hacerlo. Se concentra en el presente, le interesa el futuro y se centra en su propio bienestar. Tiene desconfianza en las instituciones, considera que sus intereses van primero que los de los demás y está en búsqueda continua de placer. Los valores que rigen su vida son la perseverancia, lealtad y humildad. Le da importancia a la familia, salud, futuro. Siente confianza por sí mismo y por los amigos, la familia y la pareja.

### Proceso de Compra y Consumo

Se analizaron los hábitos de compra de 26 productos, desde las perspectivas de lugar de la compra, tiempo invertido en la compra, razones la compra, el dinero que está dispuesto a pagar, así como los factores que influyen en la decisión. Cosméticos: A diferencia de los otros conglomerados, el grupo 1 tiene claro que el lugar en el cual adquiere este tipo de producto son las tiendas especializadas; mientras tanto, los demás conjuntos estudiados mencionan como segunda opción con mayor puntaje a los supermercados como sitio elegido. La durabilidad de esta actividad para los 4 grupos es de 11 a 30 minutos. La razón de compra se fundamenta en lo indispensable, además de darles felicidad. Invierten menos de 50.000 pesos. Finalmente, los factores que influyen en la compra son los siguientes: Publicidad para el conglomerado 1(17%) y 3 (14%); para el conglomerado 2: calidad y durabilidad (10%), así como satisfacción de la marca (10%); y la funcionalidad o utilidad (10%) para el grupo 4.

Zapatos y bolsos: son las tiendas de marca y los outlets los principales sitios para comprar estos artículos. El tiempo dedicado a la compra va entre 30 minutos a 1 hora. Las razones de compra se distribuyen en dos: le proporciona felicidad [grupo 1 (37%) y 2(28%)] y es indispensable [grupo 3 (30%) y 4 (34%)]. El dinero invertido esta en el rango de 50.001 a 150 mil pesos para todos los grupos, aunque el primero invierte en una misma proporción entre 150.001 y 250 mil pesos. Finalmente, en cuando al factor de influencia, el conglomerado 1 menciona la publicidad, mientras que el 2, 3 y 4 la calidad y durabilidad.

Ropa: los jóvenes prefieren las tiendas de marca para comprar ropa y en un segundo caso, los outlets. El tiempo invertido en esta actividad es más de una hora para todos los conglomerados mencionados. Se preguntó específicamente por ropa interior y ropa de marca.

Ropa interior: el conglomerado 1 (44%), 2 (26%) y 3 (36%) la compran en tiendas de marca, mientras que el 4 en el supermercado (37%). Invierten de 11 a 30 minutos para esta actividad los últimos tres conglomerados, mientras que el primero obtuvo mayor puntuación en la escala de 31 minutos a una hora. Los tres primeros grupos gastan entre 50.001 y 150.000 pesos en este artículo, mientras que el ultimo (47%) invierte menos de 50.000 pesos. La razón de compra es porque el bien es indispensable. El factor que determina la compra es la funcionalidad que este les proporciona, pero adicionalmente el conglomerado 3 coincide con en el mismo porcentaje en la satisfacción con la marca.

Ropa de marca: Para el conglomerado 2 (26%), este artículo le brinda felicidad, mientras que los grupos 1(37%), 3(27%) y 4(38%) afirman que la razón de compra es el estatus. Invierten entre 150.001 y 250.000 pesos y el factor que influye en la compra es la satisfacción con la marca [grupo 2 (28%), 3 (21%) y 4 (24%)] y porque lo utilizan personas con alto poder adquisitivo [(Sibarita 1(16%)] Zapatillas de marca: el principal motivo de compra para el grupo 1 es la felicidad y el estatus en un 28% cada uno. Para los grupos 2 y 3 el principal motivo es la felicidad con 23% y 21% respectivamente. Para el último grupo el principal motivo es el estatus con un 28%. Implementos deportivos: la razón por la cual todos los conglomerados adquieren estos productos, es porque les divierte. El primer grupo paga menos de 50.000 pesos, mientras que el resto de los grupos paga entre 50.001 y 150.000 pesos. Los factores que influyen en la compra para el conglomerado Sibarita (24%) y Disciplinado (11%) es la publicidad, para el conglomerado Armonizado (14%) la funcionalidad o utilidad, y para el conglomerado Performer (15%) el factor anterior así como la calidad o durabilidad.

Lociones: para el conglomerado Sibarita, Armonizado y Performer, el sitio de compra son las tiendas de marca. Para el cuarto son las tiendas especializadas. La principal respuesta en todos los grupos para la pregunta “tiempo invertido en la compra”, fue el intervalo entre 11 minutos a 30 minutos, sin embargo los datos seguidos indican que otro porcentaje menor pero significativo se demora de 31 minutos a 1 hora. Los cuatro grupos consideran que la razón de compra es porque les da felicidad, pero el último grupo también señala en igual proporción la funcionalidad. El dinero invertido es de 150.001 a 250.000 pesos; y el factor de compra para 1 (21%) y 3 (22%) es el placer que le genera tenerlo, así como para 2 (19%) y 4 (18%) la satisfacción con la marca. Electrodomésticos: este artículo se adquiere por los cuatro grupos en tiendas especializadas, pero las cifras muestran que además la actividad se realiza en supermercados [Sibarita (23%), Armonizado (21%) y Disciplinado (19%)] y tiendas de barrio [Performer (18%)]. En cuanto al tiempo, el grupo 1 y 3 se demoran de 31 minutos a 1 hora; mientras que el grupo 2 mas de una hora y el grupo 4 de 11 minutos a 30 minutos. Todas las personas encuestadas, compran el artículo porque es indispensable. El rango de dinero invertido por los conglomerados disciplinado y performer esta entre 150.000 y 250.000 pesos, mientras que el 1 y 2 asigna entre 1 y 3 millones de pesos.

Computadores: los resultados indican que los 4 conglomerados compran este producto en tiendas especializadas, además de arrojar que el tiempo de duración de compra es más de 1 hora. Acerca del computador portátil los grupos de estudio consideran que el artículo es indispensable, además de brindarles felicidad a los grupos 3(17%) y 4(24%); diversión al grupo 2 (22%) y estatus al conglomerado Sibarita (20%). Concuerdan en que el dinero usado para la compra de este producto oscila entre el uno y tres millones de pesos; y es la funcionalidad el principal factor de elección para todos los conjuntos.

Internet: más del 40% de los entrevistados en los 4 grupos, cree que la razón de compra del servicio es porque es indispensable. Así mismo, pagan entre 50.001 y 150.000 pesos por tenerlo y el factor con mayor influencia para los cuatro casos es la utilidad que este servicio presta. Videojuegos: todos respondieron que el lugar de compra de este bien es en tiendas especializadas. Sobre los juegos de consola tienen como motivo de compra la diversión seguido de la felicidad que les proporciona. Aunque la gran mayoría no sabe cual es el costo invertido, el porcentaje que le sigue indica que es menos de 50.000 pesos para los grupos 1, 3 y 4; para el conjunto 2 el rango es entre 150.001 y 250 mil pesos. Los factores que influyen en la compra son: publicidad (C1 – 25%), el placer que le genera tener el bien (C2 -14% y C3-14%), y la recomendación de un amigo (C4 – 15%). Televisión por cable: Para el grupo uno, la razón de compra del servicio de televisión es porque se considera indispensable; mientras que para el resto de conglomerados es la diversión que esta les proporciona. En esta misma distribución de grupos, el primero paga entre 50.001 y 150.000 pesos, mientras que los 3 últimos pagan menos de 50.000 pesos. Finalmente, el factor que influye en la compra es la publicidad para los conglomerados sibarita (31%), disciplinado (27%) y performer (21%), así como la funcionalidad para el conglomerado armonizado (25%).

Celulares: La compra de los celulares se lleva a cabo, en los 4 grupos, en tiendas especializadas. La razón de compra es porque se le considera un objeto indispensable. El costo que está dispuesto a pagar para el conglomerado sibarita (25%) y disciplinado (24%) se encuentra entre 250.000 pesos hasta 500.000 pesos, para el conglomerado armonizado (22%) entre 50.000 y 150.000 pesos, y para el conglomerado performer (28%) 150.000 y 250.000 pesos. El factor de compra es la funcionalidad o utilidad del producto. Licores: el conjunto 1(49%), 2 (29%) y 3 (33%) compran el licor en supermercados, mientras que el 4 (41%) en tiendas de barrio y se demoran 10 minutos o menos en llevar a cabo la compra. La razón que evidencian los cuatro grupos por la cual se lleva a cabo la inversión, es porque les divierte. En cuanto a los factores de influencia, el conglomerado sibarita (23%) calificó con mayor porcentaje a la publicidad, el armonizado (9%) la recomendación de un amigo y el placer que les genera tenerlo en igual proporción; el conglomerado disciplinado (14%) la publicidad y el placer que les genera tenerlo en igual proporción, y el performer (15%) el placer que les genera tenerlo.

Los resultados del estudio se enfocan al adulto joven universitario de la ciudad de Cali, y se resalta que no hay investigaciones previas en el segmento y contexto del estudio. Sin embargo, los resultados muestran algunas similitudes con la clasificación hecha por Berner et al (2003) frente a las características del consumidor postmoderno, las cuales se encontraron diferenciadas en los 4 grupos, específicamente las relacionadas con el ser abierto a nuevas experiencias y a la búsqueda, el desarrollo, o la afirmación de la identidad personal a través de símbolos (productos y servicios) consumidos. Con el estudio de Hausel y Shgeier (2008) se encontraron similitudes en las características presentadas en la población alemana, principalmente en las relacionadas con la búsqueda de la novedad y el individualismo y la orientación al estatus.

## CONCLUSIONES

En su comportamiento de compra y consumo, los adultos jóvenes universitarios caleños, están insertados en la cultura narcisista propia de la postmodernidad siendo su mayor preocupación la realización individual y privada, teniendo una estrecha relación en su consumo con la expresión de la libertad, la conservación de la juventud, la búsqueda de la belleza y la buena figura, la felicidad y el éxito personal. Ellos exponen su gran valoración a los anteriores aspectos, planteando que se identifican fuertemente con afirmaciones como: “valoro mucho mi libertad”, “me gusta diferenciarme de los demás”, “me merezco lo mejor y estoy dispuesto a dármelo y “me gusta lo novedoso y diferente”.

En general, se podría plantear a partir de los resultados de la investigación que los jóvenes caleños se encuentran entre la etapa II (sociedad de la abundancia) y la etapa III (época del hiperconsumo) del capitalismo de consumo propuesto por Lipovetsky (1996, 2002, 2006). Su consumo está regido por los principios de la seducción y de lo efímero, pretendiendo obtener a través de él una cotidianidad más cómoda como sinónimo de felicidad, tienen gran avidez por los bienes materiales y por la renovación de los mismos y su vida se encuentra centrada en valores materialistas. De la tercera etapa se identifica en ellos el consumo sensorial, emocional, corporal, la búsqueda de la felicidad privada a través del consumo y el individualismo extremo. Los referentes culturales más fuertes de los jóvenes son los medios masivos de comunicación y la Internet y en consecuencia la publicidad contenida en ellos que los invita a apropiarse de los signos de consumo, ya sea en forma abierta a través de un anuncio o encubierta en el contenido de las películas o las series de televisión, las cuales presentan un estilo de vida directamente asociados a los signos de consumo.

Se identificaron en los encuestados cuatro perfiles o cluster de consumidores, tomando como referencia la clasificación propuesta Hausel et al (2008), teniendo claro que los integrantes de la muestra se encuentran dentro de la gran categoría del consumo postmoderno, donde es claro que la compra y uso de productos no está determinado por la funcionalidad básica de los mismos, sino por los significados de los productos y marcas. Estos perfiles que corresponden a la agrupación de una serie de rasgos individuales, sociales y económicos desembocaron en los grupos que se describen a continuación:

Sibarita el cual está sustentado en las características del consumidor hedonista puro, abierto a lo nuevo, en busca de aventura, con una gran valoración hacia el placer sensorial, rinde culto al cuerpo y al disfrute que puede obtener a través de él. La moda para este grupo es fundamental pues la actividad misma de la compra le proporciona placer, ama comprar por impulso, además de disfrutar de la novedad y el cambio. Su gran preocupación por la apariencia física y su culto al cuerpo le conducen a estar dispuesto a realizarse cirugías. Se define como sincero, extrovertido, organizado y seguro.

En la compra por impulso, este tipo de consumidor responde a conductas generalizadas como resultado de la influencia que la sociedad de consumo ha introyectado en ellos. Son personas que no cuestionan el mundo que los rodea y en este tipo de compra no media la razón, sino el deseo de poseer. Responde a las estrategias de obsolescencia programada de los fabricantes, por lo cual está dispuesto a comprar el nuevo

modelo. Lo anterior implica que su conducta está motivada por razones psicológicas relacionadas con estar a la moda, más que por necesidades reales. Segundo grupo, Armonizado: Se define como alegre, descomplicado, prudente y organizado, teniendo como valores el amor y la tolerancia, le preocupa su bienestar físico y emocional, por lo cual da gran importancia a la salud. Aunque disfruta comprar, está más dominado por el sentido de realidad. Evalúan la calidad, busca la correcta relación precio - beneficio y tiende a ser fiel a las marcas, aunque están abiertos a la novedad, son fieles a las marcas, pues consideran que las han elegido por convicción y ha elaborado buenas razones para cada elección.

Tercero, Disciplinado: Se define como responsable, calmado y organizado, preocupado por su apariencia física. Es de los cuatro grupos el que tiene confianza en algunas instituciones, disfruta de sus actividades sociales y familiares. Le gusta compartir con su familia, tiene una mirada optimista del futuro y se ha trazado un plan de vida acorde con las expectativas del entorno, bajo los parámetros tradicionales.

Cuarto, Performer: se define como ansioso, desorganizado y extrovertido, con gran necesidad de diferenciarse de los demás. Para este conglomerado el uso de prendas de vestir de marca le aporta status, permitiéndole destacarse. El consumo de las marcas cumplen un doble papel: representan la posibilidad de diferenciarse, pero también la opción de identificarse con un grupo de referencia al cual le agradaría pertenecer. Los cuatro grupos o conglomerados consideran indispensables las siguientes categorías de productos: accesorios personales (con mayor énfasis para los grupos Sibarita y Performer), computador personal y portátil (grupo Performer), la medicina prepagada (grupo Sibarita y Performer), electrodomésticos, teléfono celular (grupo Sibarita), carro (grupos Armonizado y Disciplinado) e Internet. Se resaltan tres temas de interés durante el desarrollo de la investigación. La primera tiene que ver con el abordaje que se le dio al estudio del consumo.

En el desarrollo de esta investigación se estableció que tradicionalmente se ha orientado el estudio del consumo desde una óptica individualista, y en este estudio se abordó el consumo desde una orientación psicológica sin dejar de lado la orientación personal, tomado al sujeto como un ser social, y por lo tanto, afectado no sólo por los demás sino inmerso en un contexto cultural determinado. Esto significa que se diferenció entre sujeto (persona) y consumidor, siendo éste último el protagonista principal de las relaciones sociales. En segundo lugar, y respecto de la variable principal de estudio, es preciso destacar que se consideró el consumo simbólico de forma multidimensional. Esto permitió una mayor comprensión del consumo respecto a los estudios realizados con anterioridad, ya que se ha tenido en cuenta tanto los aspectos hedonistas del consumo, que suponen placer, excitación, búsqueda de experiencia y divertimento, como también la influencia de los “otros” en el individuo a la hora de consumir. Ésta influencia de los “otros” denota una preocupación por las opiniones ajenas cuando se evalúa el significado de los productos, lo que se ha denominado simbolismo social, ya que el individuo sitúa los símbolos en su entorno, bien como integración, diferenciación o, si se quiere, rechazo de tales símbolos. En tercer lugar, el estudio aporta conocimiento del comportamiento del consumo de los jóvenes caleños bajo las siguientes dimensiones: primero, se ha ofrecido una perspectiva integradora donde el consumo simbólico está fuertemente influenciado por los productores de significado, al mismo tiempo que se estudiaron los resultados que para el individuo tiene tal consumo.

Otro aporte del trabajo ha sido el análisis de los resultados consecuentes del consumo simbólico. Así, se ha constatado como las dos dimensiones del consumo simbólico analizadas afectan de forma positiva a la posesión e identidad social. Este resultado pone de manifiesto que se utiliza el consumo simbólico como forma de determinación social y de individualización. Finalmente, con este trabajo se ha pretendido llevar al plano de la reflexión crítica, por un lado, y la escasa atención que generadores de comunicación y estrategias de mercadeo han prestado al estudio del consumo simbólico en las actividades cotidianas de los individuos, preocupándose más por productos y/o marcas concretas, y por otro lado, el gran vacío existente en nuestra región respecto a investigaciones empíricas sobre el consumo simbólico

Limitaciones y Futuras Investigaciones

En primer lugar, y contrastado el modelo general teórico, el estudio se enmarca en una zona geográfica, por lo cual sería de gran interés llevar a cabo un estudio lo suficientemente amplio, en términos de tamaño muestral y en cubrir un mayor espacio geográfico, que permita establecer modelaciones por medio de variables socioeconómicas. Con ello se podría contrastar el modelo teniendo en cuenta la realidad y la variabilidad material y cultural de los individuos. Quedan abiertos nuevos interrogantes con respecto al consumo y a la construcción de individualidad de las nuevas generaciones, también al papel de la familia como grupo de pertenencia, a la cual los medios han reemplazado con agente socializador y también el profundizar desde una mirada ética, el ejercicio profesional del comunicador publicitario y el profesional en mercadeo en el marco de las características del consumo postmoderno.

**ANEXOS**

Anexo 1: Cuestionario

1. Datos de Identificación: marque con una X según corresponda

Edad:	18-21 Años	<input type="checkbox"/>	22-25 Años	<input type="checkbox"/>	26-29 Años	<input type="checkbox"/>			
Sexo:	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>					
Escolaridad:	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>	Tecnólogo	<input type="checkbox"/>	Universitario	<input type="checkbox"/>	Posgrado
Estrato:	3	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	5	<input type="checkbox"/>	6	<input type="checkbox"/>	
Barrio: _____									
Estado Civil:	Soltero	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>	Unión Libre	<input type="checkbox"/>	Separado	<input type="checkbox"/>	
Hijos:	No	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	Cuantos?	<input type="checkbox"/>			
Actividad:	Estudia	<input type="checkbox"/>	Universidad	<input type="checkbox"/>	_____		Carera	_____	
	Trabajo	<input type="checkbox"/>	Empresa	<input type="checkbox"/>	_____		Cargo	_____	
	Desempleado	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
Vivienda:	Propia	<input type="checkbox"/>	Alquilada	<input type="checkbox"/>	Otra	<input type="checkbox"/>			
Con quien Vive:	Solo	<input type="checkbox"/>	Padres	<input type="checkbox"/>	Amigos	<input type="checkbox"/>	Pareja	<input type="checkbox"/>	Otro
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Por favor marque con una "X" sólo aquellas características de personalidad que usted cree tener

<b>2. Por favor marque con una "X" sólo aquellas características de personalidad que usted cree tener:</b>											
Alegre	<input type="checkbox"/>	Responsable	<input type="checkbox"/>	Depresivo	<input type="checkbox"/>	Irresponsable	<input type="checkbox"/>	Organizado	<input type="checkbox"/>	Sociable	<input type="checkbox"/>
Desorganizado	<input type="checkbox"/>	Poco sociable	<input type="checkbox"/>	Activo	<input type="checkbox"/>	Prudente	<input type="checkbox"/>	Pasivo	<input type="checkbox"/>	Imprudente	<input type="checkbox"/>
Descomplicado	<input type="checkbox"/>	Confiable	<input type="checkbox"/>	Complicado	<input type="checkbox"/>	Poco digno de confianza	<input type="checkbox"/>	Extrovertido	<input type="checkbox"/>	Ansioso	<input type="checkbox"/>
Introvertido	<input type="checkbox"/>	Convencional	<input type="checkbox"/>	Abierto a experiencias nuevas	<input type="checkbox"/>	Calmado	<input type="checkbox"/>	Inseguro	<input type="checkbox"/>	Seguro	<input type="checkbox"/>

3. Por favor marque una "X" en las afirmaciones que han hecho otras personas con las cuales usted está de acuerdo o se identifica con ellas:

Para mi la moda es muy importante	<input type="checkbox"/>
La moda me ayuda a definir mi estilo	<input type="checkbox"/>
Me gusta diferenciarme de los demás tanto en mi forma de pensar como de actuar	<input type="checkbox"/>
Me preocupo por mi apariencia física	<input type="checkbox"/>
Valoro mucho mi libertad	<input type="checkbox"/>
Considero que me merezco lo mejor y estoy dispuesto a dármelo	<input type="checkbox"/>
Siento placer al comprar	<input type="checkbox"/>
Voy a comprar solo cuando tengo que hacerlo	<input type="checkbox"/>
Comprar es una forma placentera de gastar mi tiempo libre	<input type="checkbox"/>
Cuando voy a comprar se lo que quiero y lo busco hasta que lo encuentro	<input type="checkbox"/>
Con frecuencia salgo de compras sin un propósito específico	<input type="checkbox"/>
La mayoría de las veces compro por impulso	<input type="checkbox"/>
Me concentro mucho en el presente	<input type="checkbox"/>
Me intereso mucho en mi futuro	<input type="checkbox"/>
Soy centrado en mi propio bienestar	<input type="checkbox"/>
Doy gran valor a la renovación de modelos de mis productos	<input type="checkbox"/>
Me preocupo mucho por mi bienestar físico y emocional	<input type="checkbox"/>
Tengo desconfianza en las instituciones	<input type="checkbox"/>

Mis intereses van primero que los de los demás	( )
Rindo culto a mi cuerpo	( )
Me gusta lo novedoso o diferente	( )
Estoy en búsqueda continua de placer	( )
Busco objetos de consumo que me diferencien de los demás	( )

4. Por favor marque con una "X" sólo 5 valores que rigen su vida:

La Sinceridad	( )	La Responsabilidad	( )	El Respeto	( )	La Lealtad	( )	La Humildad	( )
La Tolerancia	( )	La Perseverancia	( )	La Fidelidad	( )	La Solidaridad	( )	La Bondad	( )
El Compromiso	( )	El Amor	( )	La Libertad	( )	La Justicia	( )	La honestidad	( )

5. Por favor escriba dentro del paréntesis el número que corresponde al nivel de importancia que para usted tienen los siguientes aspectos, donde (1) representas no es importante, (2) un poco importante, (3) medianamente importante, (4) es importante y (5) muy importante.

La familia	( )	La pareja	( )	El dinero	( )	El trabajo	( )	La salud	( )
La belleza	( )	El cuerpo	( )	Apariencia física	( )	El deporte	( )	La felicidad	( )
Paz interior	( )	El medio ambiente	( )	Su futuro	( )	El amor	( )	La amistad	( )

6. De las siguientes actividades llene con el número que corresponde, donde (1) significa que es una actividad que su realización le proporciona felicidad y (2) representa que es una actividad que usted realiza en su tiempo libre. Una misma actividad, puede tener dos números

Ir a restaurantes	( )	( )	Comprar	( )	( )	Navegar por Internet	( )	( )	Escribir	( )	( )
Hacer pereza	( )	( )	Hacer deporte	( )	( )	Asistir a eventos culturales	( )	( )	Leer	( )	( )
Ver deportes	( )	( )	Pasear	( )	( )	Compartir en familia	( )	( )	El Sexo	( )	( )
Hablar por teléfono	( )	( )	Ver televisión	( )	( )	Tocar un Instrumento	( )	( )	Viajar	( )	( )
Ayudar a alguien	( )	( )	Comer	( )	( )	Estar con amigos	( )	( )	Chatear	( )	( )
Tomar licor	( )	( )	Ir a Cine	( )	( )	Consumir droga	( )	( )	Rumbear	( )	( )
Jugar Computador	( )	( )	Hacer relajación	( )	( )	Contacto con la naturaleza	( )	( )	Dormir	( )	( )

7. por favor asigne los números correspondientes dentro de los paréntesis, de acuerdo a los siguientes criterios: (1) es un producto muy importante para usted, (2) es un producto que usted tiene, (3) es un producto que usted desea tener o comprar, (4) es un producto que comprará pronto- en un año o menos, (5) es un producto que tiene y renovará – cambiará pronto – en menos de un año y (6) es un producto que no desea tener. (Un mismo producto puede tener 3 opciones de respuesta)

Vivienda Propia	( )	( )	( )	Ropa de Marca	( )	( )	( )	El MP3 - MP4	( )	( )	( )
Computador personal	( )	( )	( )	Lociones	( )	( )	( )	DVD	( )	( )	( )
Computador portátil	( )	( )	( )	Celular	( )	( )	( )	Televisor	( )	( )	( )
Medicina Prepagada	( )	( )	( )	Tarjetas de crédito	( )	( )	( )	Carro	( )	( )	( )
Televisión por cable	( )	( )	( )	Joyas	( )	( )	( )	Internet	( )	( )	( )
Juegos de Consola	( )	( )	( )	Instrumento musical	( )	( )	( )	Moto	( )	( )	( )
Implementos deportivos	( )	( )	( )	Zapatillas de marca	( )	( )	( )	Películas - videos	( )	( )	( )

8. Por favor escriba dentro del paréntesis el número que corresponde al nivel de confianza que para usted tienen a los siguientes aspectos, donde (1) es Ninguna Confianza, (2) Poca confianza, (3) Medianamente Confianza, (4) Confianza y (5) Mucha confianza.

Entidades de Salud	( )	E. sin animo de lucro	( )	Gobierno	( )	Ejercito	( )
Instituciones educativas	( )	A usted mismo	( )	Los amigos	( )	Policía	( )
Instituciones financieras	( )	Empresas públicas	( )	Familia	( )	Pareja	( )
Empresas privadas	( )	Iglesia	( )	Justicia	( )	ONG's	( )

9. Por favor escriba dentro del paréntesis el número que corresponde AL SITIO en el cual usted COMPRA HABITUALMENTE los siguientes productos, donde ( 1 ) representa TIENDA DE MARCA, ( 2 ) OUTLET, ( 3 ) SUPERMERCADO, ( 4 ) TIENDA DE BARRIO, ( 5 ) PERSONAS PARTICULARES, ( 6 ) TIENDAS ESPECIALIZADAS. (Nota: Solo debe marcar un número por producto, si no compra el producto no marque nada).

Accesorios Personales	( )	Electrodomésticos	( )	Ropa	( )	Medicamentos	( )
Produc. Aseo Personal	( )	Computadores	( )	Video juegos	( )	Música	( )
Reproductores sonido y video	( )	Zapatos - bolsos	( )	Art. Decoración	( )	Películas	( )
Alimentos procesados	( )	Prod. De estética	( )	Licores	( )	Joyas	( )
Accesorios computador	( )	Ropa interior	( )	Celulares	( )		
Cosméticos	( )	Lociones	( )	Libros	( )		

\*Tienda especializada: Venta de un mismo tipo de producto pero de varias marcas.

10. Por favor escriba dentro del paréntesis el número que corresponde al tiempo que usted invierte en la compra de los siguientes productos, donde ( 1 ) representa 10 minutos o menos, ( 2 ) de 11 – 30 minutos ( 3 ) de 31 minutos a 1 hora, ( 4 ) mas de 1 hora. (nota: sólo debe marcar los productos que usted sí compra. Si no lo compra, no marque).

Accesorios Personales	( )	Electrodomésticos	( )	Ropa	( )	Medicamentos	( )
Produc. Aseo Personal	( )	Computadores	( )	Video juegos	( )	Música	( )
Reproductores sonido y video	( )	Zapatos - bolsos	( )	Art. Decoración	( )	Películas	( )
Alimentos procesados	( )	Prod. De estética	( )	Licores	( )	Joyas	( )
Accesorios computador	( )	Ropa interior	( )	Celulares	( )		( )
Cosméticos	( )	Lociones	( )	Libros	( )		( )

11. Por favor elija el número que representa la razón principal por la cual usted compra – usa o compraría y usaría cada uno de los siguientes productos y servicios, donde ( 1 ) representa me dá felicidad , ( 2 ) me divierte, ( 3 ) me dá status, ( 4 ) es indispensable. (nota: solo debe marcar un número por producto).

Accesorios Personales	( )	Juegos de Consola	( )	Zapatos - bolsos	( )	Electrodomésticos	( )	Licores	( )
Computador personal	( )	Implementos deportivos	( )	Instrumento musical	( )	Carro	( )	Cosméticos	( )
Computador Portátil	( )	Ropa de marca	( )	Zapatillas de marca	( )	Internet	( )	Joyas	( )
Medicina prepagada	( )	Películas - videos	( )	El mp3 - mp4	( )	Ropa interior	( )	Moto	( )
Televisión por cable	( )	Tarjetas de crédito	( )	DVD	( )	Televisor	( )	Celular	( )

12. Por favor elija el número que representa la cantidad de dinero que usted invierte o invertiría en la compra de los siguientes productos y servicios , donde (1) equivale a Menos de \$50.000 , ( 2 ) Entre \$ 50.001 a \$150.000, ( 3 ) Entre 150.001 – 250.000, ( 4 ) Entre 250.001 – 500.000, ( 5 ) Entre 500.001 – 1'000.000, ( 6 ) Entre 1,000001. – 3,000.000, ( 7 ) Más de 3,000.001

Accesorios Personales	( )	Juegos de Consola	( )	Zapatos - bolsos	( )	Electrodomésticos	( )	Licores	( )
Computador personal	( )	Implementos deportivos	( )	Instrumento musical	( )	Carro	( )	Cosméticos	( )
Computador Portátil	( )	Ropa de marca	( )	Zapatillas de marca	( )	Internet	( )	Joyas	( )
Medicina prepagada	( )	Películas - videos	( )	El mp3 - mp4	( )	Ropa interior	( )	Moto	( )
Televisión por cable	( )	Tarjetas de crédito	( )	DVD	( )	Televisor	( )	Celular	( )

13. Por favor elija el número que representa el significado más importante que usted le atribuye a las siguientes marcas de prendas de vestir , donde ( 1 ) equivale a da status , ( 2 ) está de moda, ( 3 ) sus productos son cómodos, ( 4 ) excelente calidad, ( 5 ) tiene diseños innovadores, ( 6 ) sus productos duran mucho ( 7 ) me identifico con ella: (nota: sólo debe marcar un solo significado. si no conoce la marca, no marque).

Calvin Klein	( )	Chevignon	( )	Hugo Boss	( )	Polo RalphLauren	( )	Levis	( )
Diesel	( )	Dolce & Gabbana	( )	Giorgio Armani	( )	New Balance	( )	GEF	( )
Versage	( )	Tommy Hilfiger	( )	Americanino	( )	converse	( )	Guess	( )
Abercrombie & Fritch	( )	Reebk	( )	Nautica	( )	DEITECH	( )	Puma	( )
Gucci	( )	Louis Vuitton	( )	NAF NAF	( )	Tennis	( )		

14. Por favor coloque en el paréntesis el número del factor que usted cree que más influye (en su caso) para la compra de los siguientes productos y servicios: (Nota: El número de cada factor se encuentra en la tabla de abajo “Lista de Factores”).

Accesorios Personales	( )	Juegos de Consola	( )	Zapatos - bolsos	( )	Electrodomésticos	( )	Licores	( )
Computador personal	( )	Implementos deportivos	( )	Instrumento musical	( )	Carro	( )	Cosméticos	( )
Computador Portátil	( )	Ropa de marca	( )	Zapatillas de marca	( )	Internet	( )	Joyas	( )
Medicina prepagada	( )	Películas - videos	( )	El mp3 - mp4	( )	Ropa interior	( )	Moto	( )
Televisión por cable	( )	Tarjetas de crédito	( )	DVD	( )	Televisor	( )	Celular	( )

**LISTA DE FACTORES**

1. Publicidad	8. Satisfacción con la marca	5. Lo usan las personas con alto poder adquisitivo	11. La funcionalidad o utilidad
2. Recomendación de amigo	9. Tradición de compra en la familia	6. Está de moda	13. El estatus que otorga
3.Recomendación de profesional	10. Calidad y durabilidad	7. El placer que me genera tenerlo	4. Mis amigos los usan

15. Por favor marque con una "X" sólo 3 razones que usted tiene más en cuenta en el momento de elegir un sitio para comer: (Nota: Sólo debe marcar tres X, es decir tres razones).

Es un sitio al que van personas de mi edad <input type="checkbox"/>	Sitio en el que yo me siento cómodo o tranquilo <input type="checkbox"/>	Sitio donde la comida debe ser de excelente calidad <input type="checkbox"/>	Es un sitio que está a la moda <input type="checkbox"/>	Es un sitio donde yo puedo socializar <input type="checkbox"/>	Sitio donde sólo van personas de buen gusto <input type="checkbox"/>
---	--	--	---	--	--

16. Por favor elija el número que representa el significado más importante que usted le atribuye a las siguientes marcas de vehículos, donde (1) equivale a da status, (2) deseo tenerla, (3) es una marca tradicional, (4) excelente calidad, (5) tiene diseños innovadores, (6) no la conozco (7) me identifico con ella: (nota: sólo debe marcar un solo significado. (Si no conoce la marca, no marque).)

Ford <input type="checkbox"/>	Hyundai <input type="checkbox"/>	Mazda <input type="checkbox"/>	Peugeot <input type="checkbox"/>	Ssangyoung <input type="checkbox"/>
Jguar <input type="checkbox"/>	Lexus <input type="checkbox"/>	Mercedes-Benz <input type="checkbox"/>	Hummer <input type="checkbox"/>	Ferrari <input type="checkbox"/>
Kia <input type="checkbox"/>	Daevo <input type="checkbox"/>	Aston Martin <input type="checkbox"/>	Mutsubishi <input type="checkbox"/>	Chevrolet <input type="checkbox"/>
Audi <input type="checkbox"/>	Dodge <input type="checkbox"/>	Renault <input type="checkbox"/>	Honda <input type="checkbox"/>	Nissan <input type="checkbox"/>
Skoda Auto <input type="checkbox"/>	Bmw <input type="checkbox"/>	Toyota <input type="checkbox"/>		

17. Por favor marque con una "X" si usted pertenece o no a una red social de Internet:

Si  No

Si usted es miembro de una o varias redes sociales marque con una "X" la razón principal por la cual usted pertenece: (Nota: Sólo debe marcar una sola X).

<u>Identifique la(s) comunidad (esa las que pertenece)</u>	<u>Para hacer amigos</u>	<u>Para compartir con mis amigos</u>	<u>Para discutir temas de interés</u>	<u>Para expresarme libremente</u>	<u>Porque son sitios de moda</u>	<u>Son sitios donde ingresa la gente "Bien"</u>
Facebook <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hi 5 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flickr <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Netlog <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hotmail/Messenger <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
My Space <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonico <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
You Tube <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flixter <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Radius <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tagged <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Por favor marque con una "X" si usted considera o no realizarse una cirugía estética:

Si  No

Si usted considera realizarse una cirugía estética, marque con una "X" la razón principal por la cual usted se la haría: (Nota: Sólo debe marcar una sola X, es decir una sola razón).

Para lucir mejor físicamente <input type="checkbox"/>	Para sentirme satisfech@ conmigo mism@ <input type="checkbox"/>	Para no ser objeto de criticas <input type="checkbox"/>	Para amoldarme al ideal de belleza <input type="checkbox"/>	Para sentirme más joven <input type="checkbox"/>	Para destacarme ante los demás <input type="checkbox"/>	Para atraer a mi pareja <input type="checkbox"/>
---	---	---	---	--	---	--

19. Cuál es el nivel de Ingresos Mensuales, de su grupo familiar o suyo: (Nota: Sólo debe marcar una sola X)

De 461.500 a 923.000 pesos <input type="checkbox"/>	De 923.001 a 1.384.500 pesos <input type="checkbox"/>	1.384.501 a 1.846.000 pesos <input type="checkbox"/>	De 1.846.001 a 2.307.500 pesos <input type="checkbox"/>	De 2.307.501 a 2.769.000 pesos <input type="checkbox"/>	De 2.769.001 a 3.230.500 pesos <input type="checkbox"/>	De 3.230.500 en adelante pesos <input type="checkbox"/>
---	---	--	---	---	---	---

Anexo 2: Operacionalización de las Variables

Nombre de la Variable	Definición Conceptual	Definición operacional	Tipo de variable	Nivel de Medición	Indicador
Características de Personalidad	Conjunto de rasgos positivos o negativos que definen y que dan cuenta de su forma de responder ante situaciones de su vida.	Alegre	Cuantitativa	Nominal	0: No la tiene 1: Si la tiene
		Desorganizado			
		Descomplicado			
		Introverso			
		Responsable			
		Poco sociable			
		Confiable			
		Convencional			
		Depresivo			
		Activo			
		Complicado			
		Abierto a experiencias nuevas			
		Para mi la moda es muy importante			
		La moda me ayuda a definir mi estilo			
		Me gusta diferenciarme de los demás tanto en mi forma de pensar como de actuar			
Acciones con las que me identifico	Opiniones de las personas respecto a sus acciones presentes o futuras ante aspectos o eventos importantes en su vida.	Me preocupo por mi apariencia física	Cuantitativa	Nominal	0: No está de acuerdo 1: Está de acuerdo
		Valoro mucho mi libertad			
		Considero que me merezco lo mejor y estoy dispuesto a dármelo			
		Siento placer al comprar			
		Voy a comprar solo cuando tengo que hacerlo			
		Comprar es una forma placentera de gastar mi tiempo libre			
		Cuando voy a comprar se lo que quiero y lo busco hasta que lo encuentro			
		Con frecuencia salgo de compras sin un propósito específico			
		La mayoría de las veces compro por impulso			
		Me concentro mucho en el presente			
		Me intereso mucho en mi futuro			
		Soy centrado en mi propio bienestar			
		Doy gran valor a la renovación de modelos de mis productos			
		Me preocupo mucho por mi bienestar físico y emocional			
		Tengo desconfianza en las instituciones			
Mis intereses van primero que los de los demás					
Rindo culto a mi cuerpo					
Me gusta lo novedoso o diferente					
Estoy en búsqueda continua de placer					
Busco objetos de consumo que me diferencien de los demás					
Valores que rigen su vida	Cualidades atribuidas a hechos o personas, por parte de un individuo o grupo social, que modifica sus comportamientos y actitudes hacia el hecho en cuestión.	La Sinceridad	Cuantitativa	Nominal	0: No rigen su vida 1: Si rigen su vida
		La Tolerancia			
		El Compromiso			
		La Responsabilidad			
		La Perseverancia			
		El Amor			
		El Respeto			
		La Fidelidad			
		La Libertad			
		La Lealtad			
		La Solidaridad			
		La Justicia			
		La Humildad			
		La Bondad			
		La honestidad			

El anexo 2 presenta la operacionalización de las variables, el cual define y describe las variables: características de personalidad, acciones con las que se identifican y los valores que rigen su vida.

**BIBLIOGRAFÍA**

Baudrillard, J. (1969) *El sistema de los objetos*. México: Siglo XXI.

Berner, A. y Van Tonder, Cl. (2003) The postmodern consumer: implications of Changing customer expectations for organization Development in service organizations. *Journal Of Industrial Psychology*, 29 (3), 1-10

Corrigan, P. (1997). *The sociology of consumption*. London: Sage.

Delgado, M. V. (2001). Mercadeo y Postmodernidad Perspectivas y Desafíos. *Cuadernos de Administración*. (25), 58 – 76.

Hair, J., Anderson, R., Tatham R. & Black, W. (1999) *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall Iberia.

Hausel, H. G & Shgeier, C. (Junio, 2008). *Neuromarketing: Weitere definition*. En IV Congreso de Neuromarketing. Munich, Alemania. Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=BRX2b5xVcqA>

Lipovetsky, G. (1996). *El imperio de lo efímero. La moda y su destino en las sociedades modernas*. Barcelona: Editorial Anagrama.

Lipovetsky, G. (2002). *La era del vacío: ensayos sobre el individualismo Contemporáneo*. Paris: Editions Gallimard

Lipovetsky, G. (2006). *La felicidad paradójica*. Paris: Editions Gallimard.

López Bello, L. (2007). La Influencia de los valores característicos la sociedad posmoderna en el discurso publicitario televisivo. *Revista de ciencia y Técnica*, 1 (1), 1-17

O'Shaughnessy, J., & Nicholas, J. O. (2002). Marketing, the consumer society and hedonism. *European Journal of Marketing*, 36(5), 524-547

Pineda, G. (2011, 31 de Octubre). Así es el consumidor de bajos recursos.: Perfiles de consumo en estratos bajos. Recuperado de <http://www.revistapym.com.co/noticias/consumidor-pobre/asi-consumidor-bajos-recursos-perfiles-consumo-estratos-bajos>

Ramos, M. (2011, 06 Febrero). Hábitos de consumo de la nueva familia individual colombiana. *Gestiopolis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/habitos-consumo-nueva-familia-individual-colombiana.htm>

Severiano, M. F. (2005) *Narcisismo y publicidad, un análisis psicosocial de los ideales del consumo en la contemporaneidad*. Buenos Aires: Siglo XXI

Wylie, R. (1979). *The Self concept (Vol. II). Theory and Research on selected topics*. United States: Lincoln University of Nebraska Press

## RECONOCIMIENTO

Los autores agradecen el apoyo logístico y financiero de la Dirección de Investigaciones y Desarrollo Tecnológico – DIDT de la Universidad Autónoma de Occidente en Cali Colombia. Asimismo, agradecen la revisión de los árbitros y editores del IBFR por su contribución al mejoramiento en la presentación de los resultados de la investigación.

## **BIOGRAFIA**

Madeline Mechor Cardona es Magíster en Ingeniería Industrial y Estadística de la Universidad del Valle. Profesora Asociado en la Universidad Autónoma de Occidente, adscrita a la Cátedra Investigación Cuantitativa y Cualitativa de Mercados. Se puede contactar en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma de Occidente, Cll 25 # 115 – 85 Km 2 Vía Cali – Jamundí, Cali, Colombia, Correo electrónico [mmelchor@uao.edu.co](mailto:mmelchor@uao.edu.co)

Carmen Elisa Lerma Cruz es Magíster en Psicología de la Universidad del Valle. Profesora Asociado en la Universidad Autónoma de Occidente, adscrita a la Cátedra Investigación Cualitativa de Mercados. Se puede contactar en la Facultad de Comunicación Social y Periodismo, Departamento de Publicidad, Universidad Autónoma de Occidente, Cll 25 # 115 – 85 Km 2 Vía Cali – Jamundí, Cali, Colombia, Correo electrónico [clerma@uao.edu.co](mailto:clerma@uao.edu.co)



# **GESTIÓN DE CERTIFICACIÓN DE CALIDAD COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR INDUSTRIAL DE MANUFACTURA, EN LA REGIÓN TRANSFRONTERIZA CD. JUÁREZ, CHIH., MÉXICO-EL PASO, TEXAS, USA**

Francisco Arturo Bribiescas Silva, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Ignacio Francisco Romero Magaña, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

## **RESUMEN**

*Actualmente la competitividad en las organizaciones se basa de una manera importante en la calidad de los productos o servicios que ofrecen al consumidor final. Este trabajo se enfoca en la administración de las certificaciones de calidad especialmente en el sector de la Industria Manufacturera en la región Ciudad Juárez-El Paso, Texas. Las certificaciones que se analizan son el ISO-9000 y TS-16949 utilizadas en la Industria Automotriz. La investigación incluye la revisión de la planeación estratégica, el liderazgo directivo en calidad, la educación en calidad del recurso humano, el enfoque al cliente, la documentación y evaluación del sistema de calidad y la falta de estrategias de planeación en las organizaciones. Se tomó en cuenta las diferentes opiniones de expertos en la materia, en el uso de herramientas para incrementar la competitividad. Los resultados de esta investigación mostraron una deficiencia en el comportamiento de los diferentes departamentos de la organización en lo que se refiere al uso de las certificaciones de calidad. Basados en los resultados se propone una estrategia que nos permita analizar en qué medida la adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad tiene efecto sobre la capacidad competitiva de las empresas investigadas.*

**PALABRAS CLAVES:** Certificaciones de Calidad, Competitividad, Sector Industrial Manufacturero

## **QUALITY CERTIFICATION MANAGEMENT AS A DETERMINANT OF COMPETITIVENESS IN THE INDUSTRIAL MANUFACTURING SECTOR IN THE CD. JUAREZ, CHIH., MEXICO-EL PASO, TEXAS, USA AREA**

### **ABSTRACT**

*Organizational competitiveness is based, primarily, on the quality of products or services offered to the end customer. This paper analyzes the quality certification process in manufacturing for the region Ciudad Juárez, Mexico and El Paso, Texas. ISO-9000 and TS-16949 certifications for the Automotive Industry were the primary focused of this research. This research includes revision of strategic planning, top management leadership in quality, quality training of the human resource, client focus, documentation and evaluation of the quality system and lack of strategic planning. Expert opinions were considered in the use of quality tools to increase competitiveness. The results show levels of low performance at the department level with regard to the use of quality certifications. A model to analyze the impact of Management Quality System on competitiveness is proposed.*

**JEL:** M11, N66

**KEYWORDS:** Quality Certifications, Competitiveness, Manufacturing Sector

## INTRODUCCIÓN

Como en la mayor parte del mundo, en México la globalización ha generado no solo cambios en la economía, sino también en el comportamiento de los mercados. Al contar con los clientes con mayores opciones de compra se vuelven más selectivos y buscan obtener el mejor producto, con las mejores condiciones y el mejor trato. Las empresas manufactureras han adoptado una perspectiva global en sus actividades de manufactura basándose en los principios de producción flexible realizando alianzas para acceder a nuevos mercados, algunos factores identificados para definir los cambios en eficiencia y competitividad de las empresas de autopartes son: (a) Calidad. El 100% de estas empresas cuenta con algún tipo de certificación de calidad como son ISO9000 y TS 16949 que es la certificación específica de la industria automotriz en Norteamérica. (b) Sistemas JIT. El sistema tiene muchos matices y opera según las necesidades. (c) Incremento en la escala de producción. (d) La automatización de la producción e investigación y desarrollo tecnológico. (e) Capacitación de la mano de obra.

Actualmente los diseños y generación de Modelos de Negocios están en un constante cambio debido a las fuerzas globales, tales como económicas, sociales, de mercado y tecnológicas, lo que obliga a las organizaciones a actualizar o acomodar acorde a estas fuerzas sus Modelos de Negocios, en pro de mayor competitividad, donde una de sus actividades clave es precisamente las Certificaciones Internacionales en Sistemas de Calidad. Retener y obtener una mayor lealtad de los clientes es un reto relevante para las organizaciones, por lo que cada vez se desarrollan estrategias de generación de conocimiento y capacitación en los procesos de gestión y certificación de calidad.

Datos empíricos han demostrado algunas incongruencias no-lógicas en organizaciones que terminan con éxito su proceso de Certificación de Calidad, sus indicadores claves relacionados con clientes y desempeño de calidad no reflejan la tendencia positiva esperada, por lo que se espera que esta investigación nos indique las variables claves y/o factores que tienen influencia en el desempeño superior. Dada la importancia operativa y financiera del tema, se requiere una propuesta metodológica que apoye y ayude a la toma de decisiones en el proceso de Gestión y Certificación de Calidad en los diferentes sectores de la industria manufacturera, ya que se obtendrá información técnica-administrativa para emprender acciones que reduzcan los diferenciales entre la decisión de obtener la Certificación correspondiente o continuar con el paradigma de no invertir en este proceso.

Este sector manufacturero ha evolucionado paralelamente a las necesidades del cliente porque sabe que el servicio al cliente, constituye una nueva forma de competitividad siendo la calidad en el servicio una variable crítica para poder competir en el mercado, esta se ha considerado como uno de los asuntos más importantes en el mundo de los negocios en la actualidad. El objetivo es cumplir los requerimientos del cliente y cerciorarse de que todos los procesos de la organización contribuyan a satisfacer sus necesidades. Si los clientes están satisfechos con el producto y los estándares de servicio obtenidos, el cliente regresará una y otra vez. Para ser competitivo en el mundo actual hay que brindar bienes y servicios de alta calidad. Ciudad Juárez es una de las localidades de mayor dinamismo económico en la frontera norte de México y es sin duda la ciudad de mayor actividad económica en el estado de Chihuahua. (Carrillo, Miker y Morales, 2001).

Los problemas que enfrenta este sector de la industria superan en complejidad a otras ramas por la combinación de tres factores: gran número de componentes, alto volumen de producción y altos estándares de calidad. La industria ha generado una variedad de estilos de organización para responder a esta complejidad, entre las que destacan tres elementos para la estructuración y simplificación de la cadena productiva: la Agrupación de componentes en sistemas, que se utiliza para clasificar a los componentes. Existen algunas investigaciones en las que se busca indicar e identificar cuáles son los factores que afectan la implementación y funcionamiento correcto de las estrategias de calidad. Tales

investigaciones siguen una estructura sistemática y se busca realizar análisis y mediciones en las que se mencionan diferentes problemas tales como: La planeación estratégica,

El liderazgo directivo en calidad, La participación del recurso humano, La educación en calidad del recurso humano, Las compensaciones con enfoque de calidad, El enfoque al cliente, La documentación y evaluación del sistema de calidad y La falta de estrategias de planeación. El contar con un sistema de calidad para cumplir los requerimientos del mercado y no como una herramienta que ayude a mejorar la productividad o competitividad tampoco es una opción adecuada. Las experiencias de países como Brasil o Argentina, que cuentan con industrias que han hecho el esfuerzo de certificarse y que han caído ante la competencia, demuestran que la obtención de una certificación ISO 9000 no es el remedio. Esto ocurre porque la implementación de un sistema de calidad, se debe usar como una herramienta para minimizar los errores de producción. El contar con procedimientos e instructivos de trabajo, con proveedores calificados, con un buen sistema de compra y con acciones correctivas, permite evitar la pérdida de materiales, tiempos muertos, multas por atrasos y otros costos que además, pueden impedir que los ejecutivos puedan conocer efectivamente, cual es su costo de producción.

Lo que más dificulta el trabajo, una vez que se ha tomado la decisión de implementar un sistema de calidad, es definir lo que queremos hacer. Esto normalmente origina un exceso de documentos que crean trámites, formularios y firmas innecesarias que finalmente demeritan el sistema ante los usuarios, convirtiéndolos en los primeros en estar en contra del cambio. Teniendo en cuenta lo anterior, el trabajo de investigación se articula en cinco apartados. El primero de ellos consta de la presente introducción; en el segundo apartado se desarrolla una revisión de literatura relevante en el área de procesos de Gestión y Certificación de Calidad, en el tercer apartado se describe la metodología utilizada en el desarrollo de esta investigación; y finalmente los dos últimos apartados muestran los principales resultados encontrados, conclusiones, propuesta, las limitaciones y visión a futuro.

### Planteamiento del Problema

En la literatura sobre la importancia de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) se exponen problemas típicos y complejos tales como, una cultura laboral con bajo nivel de enfoque hacia el mejoramiento, las estrategias de planeación estratégica gerencial, las decisiones de no inversión en tecnología de punta e informática, etc., en donde se observa la ausencia relevante de tomar la certificación del SGC como un factor de competitividad en las organizaciones. Otro problema que se presenta es la falta de consenso entre autores y expertos sobre sus contenidos teóricos, lo que dificulta la selección de las metodologías para la implementación de una Certificación del SGC; por lo que hay que identificar las metodologías más apropiadas, realizar un rastreo de variables e integrar esos contenidos en una función de agregación que indique el valor o utilidad del plan. En la industria local de manufactura hay organizaciones que se están certificando en SGC con resultados operativos de eficiencia bajos, aunado a esto, la falta de información y documentación de fallas y causas-raíces ocurridas; lo que explicaría la práctica común de tomar decisiones sin considerar factores estratégicos y cualitativos dentro del desarrollo de SGC. Por ello, es necesario desarrollar un modelo de estrategias de SGC y evaluar sus efectos en una posición competitiva dentro del sector industrial, con una revisión y actualización de acuerdo a los avances tecnológicos dentro del ramo de la manufactura y evitar la incongruencia de una inversión con bajos resultados operativos.

*Objetivo general:* Diseñar una metodología más efectiva que la práctica generalizada para la obtención de una Certificación en el SGC en el sector de manufactura.

*Objetivos específicos:* Identificar los métricos de cada empresa, evaluar los métricos de servicio al cliente, evaluar los métricos de desempeño interno, evaluar métricos de auditorías al sistema de calidad, identificar la estrategia de calidad de la empresa y hacer un comparativo de los sistemas de calidad y

métricos de desempeño. Se pretende conocer el impacto que la administración de los sistemas de calidad tiene en el desempeño de las empresas mediante sus métricos, considerando los internos y externos. Además de analizar sus estrategias de calidad que cada empresa ha definido con el fin de encontrar áreas de mejora y resaltar las estrategias que coadyuvan a obtener el éxito o fracaso de las empresas.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Impacto Competitivo de las Herramientas para la Gestión de la Calidad

De acuerdo a (Heras, Marimon, & Casadesús, 2009) las empresas estudian las herramientas para la gestión de la calidad en la competitividad de las organizaciones, tomándose como referencia los modelos del ISO 9001:2008 y el modelo de autoevaluación EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad). Para tal efecto se analiza la información proveniente de un estudio empírico en el que participaron 107 evaluadores de modelos de gestión de la calidad. De los resultados obtenidos se observa que las organizaciones con sistemas de gestión de la calidad basados en la norma ISO 9001:2008 utilizan mayoritariamente herramientas de propósito general, diseñadas para el análisis de su situación y para extraer propuestas de mejora, lo que tiene un impacto relativamente positivo en su competitividad. Por otra parte, las organizaciones que adoptan el modelo EFQM utilizan herramientas más especializadas y focalizadas, lo que les lleva a una mejora notable en aspectos más concretos de su capacidad competitiva.

El enfoque hacia la gestión de la calidad que se toma como referencia puede condicionar el tipo de herramientas que se utilizan. También proponen que se debe continuar analizando el impacto del paradigma de la calidad en las organizaciones desde la perspectiva no solo de los directivos involucrados en su adopción, sino también desde la perspectiva de otros agentes involucrados. Así, el enfoque de la Administración Estratégica en una primera etapa, para identificar las principales fortalezas y capacidades competitivas que posee una organización, de manera que con ellas se pueda hacer frente con éxito a las dificultades que se presentan en el entorno, dados los nuevos escenarios que se enfrentan (Saavedra, 2005)

### Gestión de Calidad en Documentos

De acuerdo a (Pinto, 1998), la calidad es una filosofía, una manera de operar y se ha convertido en una obsesión colectiva del mundo desarrollado, eminentemente complejo, plural y dinámico. El documento trata de profundizar en el origen de procesos documentales, como gestores de los servicios de información donde se divide en entorno de la documentación en procesos, productos, servicio y valor, donde el usuario se convierte en el centro receptor del conjunto del servicio recibido, es por eso que se ven a los servicios de información con índices de operatividad y eficacia bajos y que toda la información de la gestión de calidad total no sea suficiente es por eso que en los sistemas de información la calidad es un problema de orientación de liderazgo de participación de los empleados y de formación y que en cualquier caso, la mejora de la calidad es un proceso sin fin, que debe llevarse paso a paso y del que no se pueden esperar resultados inmediatos.

### Indicadores de Calidad

Cualquier modelo se compone de características, atributos y métricas, conviene definir estos componentes para ubicarse en un marco específico (Vallecillo 1997) describe una característica de calidad como un conjunto de propiedades mediante las cuales se evalúa y describe la calidad de un producto. Un indicador de una empresa es una medida cuantitativa que refleja la cantidad de calidad que posee dicha actividad. Por tanto, sirve no sólo para evaluar un determinado aspecto de la calidad del servicio, sino para realizar un seguimiento de dicha medida a lo largo del tiempo y poder compararla en diferentes periodos de tiempo, o entre diferentes centros de un mismo sector en el mismo periodo de tiempo.

Para elegir los indicadores que se comparan en este documento los indicadores deben tener carácter sistemático, esto es, que la medición debe tener las mismas fases; normalizado, cualquier responsable de la medición deberá obtener siempre la misma medida, homogéneo, las unidades de medida deben ser siempre las mismas y continuas, es decir a lo largo del tiempo. El modelo de gestión debe presentar una visión de globalización y estar orientado al Cliente según la filosofía de Calidad Total, y a ser posible según principios basados en modelos de excelencia empresarial. Todos los sistemas de gestión tienen requisitos que inciden en la planificación de los mismos. A continuación se presentan algunos puntos en los que se ve claramente el por qué necesitamos integrar los Sistemas de Gestión en un solo sistema certificable y finalmente, se expone una breve reflexión de cada uno de los escritos analizados. El sistema de gestión de calidad ha de implantarse con el fin de lograr que la empresa sea más competitiva a nivel global, dado que los clientes en el mundo actual son más exigentes y selectivos, y ya no importa sólo la calidad del producto. También se deben considerar los costos de calidad, ya que “la identificación y cálculo de los gastos por concepto de calidad, constituyen un elemento para el análisis de la eficiencia y eficacia en el proceso de mejora continua, en la gestión de la calidad del servicio, como soporte representativo en la toma de decisiones por la dirección de la entidad”, por lo que, puede decirse que los costos de calidad pueden servir como indicadores para que la empresa tome decisiones que la lleven a una mejor estrategia que le permita mejorar su posición en el mercado.

Algunos autores como (Carrillo, 1989) describe uno de los mayores retos de la modernización en México es lograr alcanzar niveles de competencia internacional. Es común señalar que esto se logra no sólo produciendo más, sino sobre todo mejor; y con más calidad, no depende exclusivamente de los materiales utilizados o del método para organizar la producción, entre otros, sino del esfuerzo del propio trabajador. En este contexto, el factor humano cobra nuevamente mayor importancia para explicar el éxito o no, en el uso de tecnologías flexibles. El objetivo de mejoramiento de la calidad de los productos es, quizás, la estrategia central de las corporaciones para lograr mejores niveles de competitividad.

Es importante que se entiendan las ventajas que trae consigo la implementación de un sistema de calidad, así como una certificación por parte de ISO, además de saber que no solamente ayudará a la empresa en el logro de los objetivos, así como el aumento de la satisfacción al cliente, sino que si se lleva de manera adecuada el sistema de gestión de calidad, podría representar la reducción o eliminación de algunos costos, como lo menciona Melgoza (2006) “los dueños de las empresas... pueden pensar que el implementar un SGC (Sistema de Gestión de Calidad), y después certificarse, tiene un alto costo que no es recuperable, sin embargo no aprecian que en el trabajo cotidiano realizan una serie de gastos fijos para garantizar el cumplir con las especificaciones solicitadas por el cliente, así como otro tanto (muy significativo) para resolver las fallas que por falta de una adecuada metodología de trabajo se tienen en el trabajo cotidiano”. Las organizaciones deben tomar conciencia de que el no tener un SGC es en realidad más caro, hablando a largo plazo, que el gasto que representa la inversión en la certificación. Mientras que para las grandes empresas el requisito de buscar una Gestión de Calidad en Certificación de ISO's es importante, algunos expertos encuentran que una certificación no influye significativamente en el desempeño de las organizaciones al no demostrarse su conexión con resultados de mejora reales como lo mencionan Martínez, (2009) y Terziowzki (1997). Por otro lado otros expertos Sousa & Aspinwall (2010) ponen de manifiesto que para lograr una mejora en el sistema de calidad, es necesario monitorear todas las áreas de la organización, haciendo énfasis en la importancia de crear un sistema de medición del desempeño. Salunke (2011) enfatiza la importancia que tiene el proceso de mejora continua en las organizaciones que ya han sido certificadas en ISO's, donde se pueden ver mejoras en la satisfacción del cliente hasta del 14% y un desempeño del 5.23% en competitividad, calidad, costos y productividad acorde a Naveh & Marcus (2005). La industria automotriz a nivel mundial es altamente competitiva y ha evolucionado paralelamente a la tecnología del producto, del proceso y de los materiales con los que se fabrican los automóviles. Los fabricantes, al utilizar normas estandarizadas de producción, deben hacer más eficiente la utilización de los espacios y las adiciones de seguridad y confort al vehículo. El servicio

al cliente, que incluye el proceso de venta, el mantenimiento y la reparación, constituye una nueva forma de competitividad, siendo la calidad en el servicio una variable crítica para poder competir en el mercado. Machorro, Venegas (2009)

### Las Normas ISO 9000 para la Gestión de Calidad

El comité Técnico ISO/TC 176 fue creado con la finalidad de elaborar normas para la gestión de la *Calidad* en las empresas. De todas las normas elaboradas por este organismo las más conocidas han sido las de la serie ISO 9000 (Gutierrez, 2010) que incluye: (a) La ISO 9001, destinada a empresas cuya actividad contempla el diseño, el desarrollo, la producción, instalación y servicio postventa de un producto. (b) La ISO 9002 se destina a empresas cuya actividad se centra en la producción, instalación y servicio postventa del producto. (c) La ISO 9003 se dedica a empresas cuya actividad se limita a la inspección y ensayo final de un producto.

La norma vigente en la actualidad es la ISO 9001:2008 que deroga a las anteriores ISO 9001, 9002 y 9003. Así actualmente esta en vigor: ISO 9001:2008, *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Requisitos: especifica las necesidades de los sistemas de *Calidad* aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para ofrecer productos que satisfagan las demandas de sus clientes. Especifica los requisitos para un SGC a ser certificado; sustituyó a la 3ra edición (ISO-9001:2000). Las normas ISO 9000 no sólo miden la *Calidad* de productos o servicios, sino que establecen las necesidades para sistematizar y formalizar, documentando los, procedimientos básicos de la organización.

### Ventajas, Desventajas, Inconvenientes y Costes de la Certificación ISO 9001:2008

Cuando una organización desea certificarse con la norma ISO 9001:2008 tiene que tener en cuenta las ventajas y los inconvenientes que ello le reportará como organización. Entre las ventajas cabría señalar: (a) Es más fácil de aplicar que la Mejora Continua. (b) Tiene más repercusión en el exterior, mejora la imagen y el prestigio. (c) Ordena y organiza procedimientos, normas y tareas. (d) Obliga a elaborar un diagnóstico general de toda la biblioteca. (e) Obliga a mantener el sistema mediante evaluaciones continuas.

Algunas de las Desventajas Podrían Ser:: (a) es un sistema poco flexible. (b) No asegura una mejora del servicio. (c) Certifica aquello que se dice ofrecer y comprueba qué se ofrece, pero no lo mejor que puedes dar. (d) En ello se diferencia la Mejora Continua, que siempre está mejorando los procesos y preguntando si se puede hacer mejor. (e) Si no están claramente marcados los objetivos, se puede obtener la certificación pero, en algún caso extremo, la implementación de la norma puede provocar que se ofrezca un peor servicio, ya que en ocasiones prioriza la sistematización y la documentación en contra de la flexibilidad en el servicio. (f) Implica excesiva burocracia, puesto que se exige mucho papeleo y documentación.

Los procesos de *Calidad* también conllevan costes que se podrían regular estableciendo un control para lograr una mejor gestión presupuestaria, establecer el valor del servicio prestado y tomar decisiones. Por nombrar algunos: Costes de prevención, costes de evaluación y costes de fallas internas y externas

### Elementos Clave Para Obtener y Mantener la Certificación ISO 9001:2008

Entre los elementos clave se encuentran: (a) Redacción de toda la documentación del sistema (Política de *Calidad*, Manual de *Calidad*, Procedimientos, Indicadores, etc.). (b) Establecimiento de objetivos de mejora anuales. (c) Elaboración de instrumentos de evaluación: indicadores, encuestas, etc. (d) Establecimiento de canales para las sugerencias internas, externas, circuito para atender las reclamaciones y establecer el sistema para atender las "acciones preventivas y las correctivas". (e) Comunicación sobre

lo que se va a hacer y sensibilización del personal de forma continua sobre la importancia de la implementación del sistema de *Calidad* en la biblioteca.

Para el mantenimiento de la Certificación ISO 9001:2008 se requiere: (1) Lo primero a tener en cuenta es que no se trata de un certificado que se consigue una vez y sirve para siempre. Cuando lo haya obtenido tiene que mantenerlo. (2) En general se mantiene también la Empresa Consultora que ha ayudado a obtener el Certificado porque el Sistema de Gestión de *Calidad* es algo dinámico. (3) Se irán realizando auditorías externas para mantener el Certificado e identificarán las medidas preventivas o correctoras que sean oportunas. (4) Cualquier modificación en la forma de trabajo implicará la modificación del procedimiento redactado dejando constancia en el Manual. Las revisiones de la documentación estarán controladas y numeradas, y el responsable de *Calidad* debe archivarla y conservarla por un periodo de tres años. (5) Es necesario un cambio de mentalidad a nivel global sobre todo si lo que se desea es iniciarse con el trabajo en Mejora Continua, sistema que realmente ayuda a mejorar y a optimizar los servicios.

### Las Normas ISO/TS 16949 Para la Gestión de Calidad

El propósito de la especificación técnica ISO/TS 16949 es el desarrollo de un sistema de gestión de calidad con el objetivo de una mejora continua enfatizando la prevención de errores y la reducción de deshechos de la fase de producción. TS 16949 se aplica en las fases de diseño/desarrollo de un nuevo producto, producción y, cuando sea relevante, instalación y servicio de productos relacionados con el mundo de la automoción. Está basado en el estándar ISO 9000. Los requerimientos son aplicables a lo largo de toda la cadena de producción. Recientemente también las plantas de ensamblaje de vehículos se están confrontando con la certificación ISO/TS 16949. La ISO/TS 16949:2002 nace por la necesidad de evitar la dualidad entre requerimientos de VDA 6.1 (Automotriz Alemana), EAFQ (Francia), AVQS (Italia)... y QS-9000 (Automotriz Estadounidense). ISO/TS 16949 se considera favorable ante los esquemas de gestión anteriores, a los que reemplaza. La versión actual de la especificación es ISO/TS 16949:2009. La industria automotriz global exige niveles de primera categoría para la calidad del producto, productividad, competitividad y mejora continua.

Para alcanzar esta meta, muchos fabricantes de vehículos insisten en que los proveedores se adhieran a las rigurosas especificaciones técnicas que establecen las normas de gestión de la calidad para proveedores del sector de automotriz conocidas como ISO /TS 16949., donde ésta ha sido concebida por la propia industria, el grupo de trabajo internacional sobre el sector automotriz IATF (siglas en inglés para International Automotive Task Force), para alentar mejoras en la cadena de suministro y en el proceso de certificación. De hecho, para la mayoría de los fabricantes de vehículos punteros, la certificación para esta norma es un requisito obligatorio para hacer negocios. Esta especificación unifica y sustituye las normas de sistemas de calidad automotriz norteamericanas, alemanas, francesas e italianas existentes, incluidas las normas QS-9000, VDA6.1, EAQF y ASQ. Especifica los requisitos a los sistemas de calidad para el diseño/desarrollo, fabricación, instalación y servicio de cualquier producto del sector automotriz. Se publicó por primera vez en marzo de 1999 y se revisó en 2002. Actualmente, hay más de 25,000 certificados emitidos en 80 países y economías.

ISO/TS16949 es importante para todos los tipos de compañías proveedoras del sector automotriz tanto para pequeños fabricantes como para organizaciones multinacionales ubicadas en cualquier punto del planeta. Sin embargo, sólo se puede aplicar a centros en los que se fabriquen piezas para la producción o el servicio. Las organizaciones que desean introducirse en el mercado automotriz deben esperar hasta que consten en una lista de proveedores potenciales de un cliente del sector antes de poder continuar con la certificación para esta especificación.

### Preparación Para la Certificación Acreditada y Etapas Generales

Tras haber decidido sobre el sistema de gestión que se desea implementar, hay ciertas etapas para empezar. Al ponerse en camino, hay que tener en cuenta lo siguiente: (a) Cerciórese de empezar el proceso con la actitud correcta. (b) Comprenda totalmente el concepto estipulado en la norma y utilícelo como modelo guía para definir su sistema de gestión. (c) Sepa qué representarán la aplicación y las implicaciones de la norma para su compañía. (d) Utilice la norma como herramienta de mejora. (e) Comprenda los riesgos y los procesos que afectan la capacidad de su organización para realizar su estrategia de negocios. (f) Seleccione a su colaborador (organismo/notario certificador) con cuidado.

Las etapas generales son: (1) Obtener una norma. Obtener y leer un ejemplar de la norma para familiarizarse con los requisitos. Luego decidir si la certificación y /o el registro de esta norma tiene sentido para la organización. (2) Revisar la bibliografía y el software. Hay una gran cantidad de información publicada y disponible para ayudar a comprender e implementar una norma. (3) Reunir un equipo y definir su estrategia. La adopción de un sistema de gestión necesita ser la decisión estratégica de toda la organización. Es vital que altos directivos se involucren en el proceso de creación. Ellos deciden la estrategia de negocios que un sistema de gestión eficiente debe apuntalar. Además, se necesita un equipo dedicado para desarrollar e implementar el sistema de gestión. (4) Determinar necesidades de capacitación. Los integrantes del equipo que sean responsables por implementar y mantener los sistemas de gestión necesitarán conocer todos los detalles de las normas pertinentes. (5) Revisar opciones de consultores. Consultores independientes podrán asesorar con relación a un plan estratégico viable, realista y rentable para la implementación. (6) Desarrollar un manual de sistemas de gestión. El manual de los sistemas de gestión debe describir las políticas y las operaciones de la organización. A través del manual, se hará una descripción precisa de la organización y la mejor práctica adoptada para satisfacer las expectativas de los clientes con coherencia. (7) Desarrollar procedimientos. Los procedimientos describen los procesos de la organización y la mejor práctica para lograr el éxito en estos procesos. (8) Implementar el sistema de gestión. La comunicación y la capacitación son fundamentales para una implementación exitosa. Durante la fase de implementación, la organización trabajará de acuerdo con los procedimientos desarrollados para documentar y demostrar la eficacia del sistema de gestión. (9) Pensar en llevar a cabo una pre-evaluación. Seleccionar un Organismo de Certificación que haga una evaluación preliminar de la implementación de su sistema de gestión. El propósito de esto es identificar No-Conformidades y permitir que se corrijan antes de empezar el proceso de certificación acreditada. Recibir una notificación de inconformidad significa que un área específica de los sistemas de gestión no está conforme con los requisitos de la norma. (10) Seleccionar un Organismo de Certificación. Las relaciones de negocios con el Organismo de Certificación durarán muchos años, ya que la certificación tiene que ser mantenida. Para tener un sistema de gestión eficiente, la mejora continua es fundamental. En esta era de reconocimiento corporativo, también es imperativo escoger a un Organismo de Certificación con una reputación irreprochable.

Cuando haya implementado su sistema de gestión, cuando lo haya preparado para la certificación y cuando haya elegido a su Organismo de Certificación, la empresa estará lista para empezar la certificación acreditada. (Referencia de DNV Business Assurance)

### **METODOLOGÍA**

En esta sección se desarrolla una descripción de resultados finales aplicados y consensados de dos organizaciones del sector manufacturero en la localidad fronteriza de Cd. Juárez, México-El Paso, USA, los cuales apoyarán algunos planteamientos y propuestas, al igual que recomendaciones más pertinentes para tener una mejor guía en los procesos de Gestión y Certificación de calidad. Para tener un mejor

enfoque en este proceso mencionado, se analizaron algunas variables que nos permitieron obtener un mejor proceso dirigido a la certificación, se aplicaron las encuestas a niveles de Gerencia Media durante el periodo de Agosto del 2011 a Marzo del 2012. La Tabla 1 abajo describe las variables de operación que una empresa puede considerar.

Tabla 1: Variables a Considerar en esta Encuesta

Variables operacionales a considerar	
1	Sistema de Gestión de la Calidad
2	Responsabilidad de la Dirección
3	Gestión de Recursos
4	Realización del Producto
5	Medición Análisis y Mejora

*Esta tabla muestra algunas de las variables más importantes a considerar cuando se contempla iniciar un proceso de certificación. Estas variables son parte de las cláusulas que se incluyen en la norma ISO9001:2008. Todos estos parámetros tienen una relevancia importante sobre un sistema de calidad que conlleve a la empresa a ser mas competitiva en el mercado.*

Un objetivo de esta parte de la investigación es proponer una metodología, que nos permita analizar en qué medida la adopción de un Sistema de Gestión de la Calidad tiene efecto sobre la capacidad competitiva y el rendimiento de dos empresas que serán comparadas en este trabajo. Ambas empresas han adoptado el ISO 9001:2008 como su sistema de calidad, ya que la calidad se presenta hoy en día como un sinónimo de buena Gestión Empresarial, lo que se traduce en productos y servicios competitivos. Esta parte está dividida en tres apartados.

#### Selección de Empresas Para Realizar Análisis

Se dice que un producto o servicio es de Calidad, cuando cumple las Expectativas del Cliente, pero en la práctica, la Calidad es algo más; es lo que sitúa a una empresa por encima o por debajo de los competidores, y lo que hace que, a mediano o largo plazo, ésta progrese o caiga en la obsolescencia. Para el desarrollo de este proyecto se identificaron dos empresas: una dedicada al ramo automotriz y otra a la de iluminación. La forma en que las empresas gestionan la calidad, en un entorno cada día más incierto tiene importancia estratégica.

#### Elaboración de Cuestionario Para la Obtención de Información de la Implementación y Gestión del Sistema de Calidad

A continuación se muestra la encuesta utilizada (ver anexo 1) para efectos de este trabajo la cual está basada en los diferentes puntos de la norma ISO 9001:2008. Este cuestionario fue aplicado a los diferentes departamentos de las dos organizaciones elegidas para este análisis: Producción, Calidad, Ingeniería, Logística e I&D. En una de las empresas se lograron obtener cinco encuestas mientras que en otra solamente obtuvimos cuatro. Esta encuesta fue enviada mediante correo electrónico aleatoriamente a los integrantes de los diferentes departamentos de las organizaciones. Como ya se mencionó el cuestionario que se elaboró para efectos de este análisis está basado en los puntos auditables de la norma ISO 9001:2008, los cuales se muestran en la Tabla 2. Las preguntas del cuestionario se listan y están divididas de la siguiente manera en la Tabla 2:

- 4.0 Sistema de Gestión de la Calidad;
- 5.0 Responsabilidad de la Dirección;
- 6.0 Gestión de los Recursos;
- 7.0 Realización del Producto;
- 8.0 Medición, Análisis y Mejora.

Tabla 2: Lista de Preguntas y Cláusulas de la Norma

Pregunta	Cláusula de la Norma
5, 6, 7	Sistema de Gestión de la Calidad
1, 2, 3, 4, 9, 10	Responsabilidad de la Dirección
8, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 34, 35	Gestión de Recursos
11, 12, 22, 23, 24, 25, 26, 28, 38, 39, 40	Realización del Producto
13, 21, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 36, 37	Medición Análisis y Mejora

La tabla de arriba separa las preguntas de la encuesta y las relaciona con las diferentes cláusulas de la norma ISO 9001-2008. Se aprecia que la cláusula 7.0, Realización del Producto, cuenta con 11 preguntas. Las cláusulas 6.0, Gestión de Recursos, y 8.0, Medición, Análisis y Mejora, involucran 10 preguntas cada una. Las de menor número de preguntas son la cláusula 5.0, Responsabilidad de la Dirección con 6 preguntas, y la 4.0, Sistema de Gestión de Calidad con 3 preguntas.

Fuente: Elaboración propia.

### Evaluación del Cuestionario

En la Tabla 3 abajo se muestra la manera en que se evaluó el cuestionario que se utilizó. Esta evaluación se llevó a cabo de acuerdo a los siguientes criterios de calificación, empleando una escala de 0 al 4 con las siguientes descripciones: 0 Prácticamente no se realiza; 1 Se realiza parcialmente; 2 Se realiza generalmente; 3 Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas; 4 Se realiza siempre y de forma total, y son un ejemplo para el sector. Una vez aplicado el cuestionario se procede a la cuantificación de los puntos totales contando las (X) de cada renglón de calificación, después son multiplicadas por la calificación, en seguida se suman los puntos y estos se dividen entre 1.6 (Constante estadística de tendencia central que se usa en torno a la cual los datos tienden a aglomerarse o concentrarse), al final se calcula el porcentaje.

Tabla 3: Formato Usado para Capturar los Resultados de la Encuesta Realizada a Cada Uno de los Departamentos de las dos Empresas Investigadas

Empresa					
Departamento	Calificación	# X's	X's*Calificación (Puntos)	Total de Puntos	Porcentaje
	0				
	1				
	2				
	3				
	4				
				<b>TP</b>	<b>TP/1.6</b>

Esta tabla explica la manera en que se utilizan las respuestas del cuestionario, esto es, de qué forma se asignan los porcentajes basados en el número de X's obtenido considerando la calificación de las preguntas, luego se suman los puntos y se dividen entre 1.6 que es una constante estadística de concentración de datos. Fuente: Elaboración propia.

Después de obtener los resultados en términos de porcentaje se aplican los siguientes criterios:

**Menos de 40 por ciento:** El sistema global de calidad con respecto al modelo ISO 9001:2008 no se cumple, se cumple en aspectos parciales o tiene una fidelidad muy baja con las actividades realmente realizadas, y deben tomarse medidas correctoras urgentes y globales para implantar un sistema de calidad eficaz.

**Entre 40 y 60 por ciento:** El sistema global de calidad se cumple, pero con deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o tiene una fidelidad deficiente con las actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias urgentemente, para que el sistema sea eficaz.

**Entre 60 y 85 por ciento:** El sistema global de calidad se cumple, pero con leves deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o respecto a la fidelidad con las actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias a corto plazo, para que el sistema no deje de ser eficaz. Su tendencia hacia la Gestión de la Calidad es muy positiva. Les sugerimos analicen sus puntos sobresalientes y apliquen medidas similares a los temas con más baja puntuación.

Más de 85 por ciento: Su empresa se gestiona de acuerdo con el modelo ISO 9001:2008, y son ejemplo para otras empresas del sector.

Resultados Obtenidos en la Empresa de Iluminación

La Tabla 4 abajo muestra los resultados de cada uno de los departamentos de la empresa de iluminación.

Tabla 4: Resultados por Departamento de Empresa de Iluminación

Empresa Iluminación					
Departamento	Calificación	# X's	X's*Calificación (Puntos)	Total de Puntos	Porcentaje
Calidad	0	0	0	108	67.50%
	1	3	3		
	2	11	22		
	3	21	63		
	4	5	20		
Producción	0	2	0	92	57.50%
	1	5	5		
	2	12	24		
	3	21	63		
	4	0	0		
Ingeniería	0	5	0	75	46.88%
	1	11	11		
	2	9	18		
	3	14	42		
	4	1	4		
Logística	0	10	0	36	22.50%
	1	22	22		
	2	7	14		
	3	0	0		
	4	0	0		
I & D	0	0	0	126	78.75%
	1	1	1		
	2	5	10		
	3	21	63		
	4	13	52		

*Esta tabla muestra los cálculos para obtener el total de puntos y porcentaje obtenido de cada departamento en la empresa de iluminación. Los puntos se determinan multiplicando el número de X's en cada ponderación por la calificación, en seguida se suman los puntos y se divide entre 1.6, esto nos proporciona el porcentaje total de involucramiento de los departamentos. Se puede notar que el departamento que obtuvo el mejor porcentaje es el de Investigación y Desarrollo (I & D) con un 78.75%.*

En el departamento de calidad se obtuvieron los siguientes datos: 0 X en ponderación 0; 3 X en 1; 11X en 2; 21 X en 3 y 5 X en 4, de esta forma el departamento obtuvo un 67.5%, lo cual de acuerdo a los rangos de valoración significa que, el sistema de calidad se cumple, pero con leves deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o respecto a la fidelidad con las actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias a corto plazo, para que el sistema no deje de ser eficaz. Su tendencia hacia la Gestión de la Calidad es muy positiva. Sugerimos analicen sus puntos sobresalientes y apliquen medidas similares a los temas con más baja puntuación.

En el departamento de producción la encuesta realizada presentó los siguientes datos: 2 X en ponderación 0; 5 X en 1; 12 X en 2; 21 X en 3 y 0 X en 4. De esta forma el departamento obtuvo un 57.5%, lo cual significa que el sistema global de calidad se cumple, pero con deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o tiene una fidelidad deficiente con las actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias urgentemente, para que el sistema sea eficaz.

En el departamento de Ingeniería la encuesta realizada presentó los siguientes datos: 5X en ponderación 0; 11 X en 1; 9 X en 2; 14 X en 3 y 1 X en 4. De esta forma el departamento obtuvo un 46.88% lo cual indica de la misma manera que el departamento de producción que el sistema global de calidad se cumple, pero con deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o tiene una fidelidad deficiente con las actividades realmente realizadas. Se deberán también solucionar las deficiencias urgentemente, para que el sistema sea eficaz.

En el departamento de logística la encuesta realizada presentó los siguientes datos: 10 X en ponderación 0; 22 X en 1; 7 X en 2; 0 X en 3 y 0 X en 4. De esta forma el departamento obtuvo un 22.5%, lo cual de acuerdo a los rangos de valoración significa que el sistema global de calidad con respecto al modelo ISO 9001:2008 no se cumple, se cumple en aspectos parciales o tiene una fidelidad muy baja con las actividades realmente realizadas, y deben tomarse medidas correctoras urgentes y globales para implantar un sistema de calidad eficaz. En el departamento de I & D la encuesta realizada presentó los siguientes datos: 0 X en ponderación 0; 1 X en 1; 5 X en 2; 21 X en 3 y 13 X en 4. De esta forma el departamento obtuvo un 78.75%, lo cual significa que el sistema global de calidad se cumple, pero con leves deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o respecto a la fidelidad con las actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias a corto plazo, para que el sistema no deje de ser eficaz. Su tendencia hacia la Gestión de la Calidad es muy positiva. Les sugerimos analicen sus puntos sobresalientes y apliquen medidas similares a los temas con más baja puntuación.

### Resultados Obtenidos en la Empresa Automotriz

La Tabla 5 abajo presenta los resultados de cada uno de los departamentos de la empresa automotriz.

Tabla 5: Resultados por Departamento de Empresa Automotriz

Departamento	Calificación	X's	Empresa Automotriz		Porcentaje
			X's*Calificación	Total de Puntos	
<b>Calidad</b>	0	0	0	<b>147</b>	<b>91.88%</b>
	1	0	0		
	2	1	2		
	3	11	33		
	4	28	112		
<b>Producción</b>	0	0	0	<b>98</b>	<b>61.25%</b>
	1	1	1		
	2	21	42		
	3	17	51		
	4	1	4		
<b>Ingeniería</b>	0	3	0	<b>101</b>	<b>63.13%</b>
	1	1	1		
	2	8	16		
	3	28	84		
	4	0	0		
<b>Logística</b>	0	0	0	<b>131</b>	<b>81.88%</b>
	1	0	0		
	2	6	12		
	3	17	51		
	4	17	68		

*Esta tabla muestra los cálculos para obtener el total de puntos y porcentaje obtenido de cada departamento en la empresa automotriz. De esta empresa no se obtuvo la encuesta del departamento de I & D. Los puntos se determinan multiplicando el número de X's en cada ponderación por la calificación, en seguida se suman los puntos y se divide entre 1.6, esto nos proporciona el porcentaje total de involucramiento de los departamentos. Se puede notar que el departamento que obtuvo el mejor porcentaje es el de Calidad con un 91.88%, seguido muy de cerca por el departamento de Logística con un 81.88%.*

La evaluación de la encuesta realizada al departamento de calidad de la empresa dedicada al ramo Automotriz se obtuvo un 91.88%, lo cual de acuerdo a los rangos de valoración significa que la empresa se gestiona de acuerdo con el modelo ISO 9001:2008, y son ejemplo para otras empresas del sector.

Las evaluaciones obtenidas por los departamentos de Producción, Ingeniería y Logística se obtuvieron los siguientes porcentajes 61.25%, 63.12% y 81.88%, los cuales se pueden interpretar de la siguiente manera ya que oscilan entre el 60 y el 85%. El sistema de calidad se cumple, pero con leves deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o respecto a la fidelidad con las actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias a corto plazo, para que el sistema no deje de ser eficaz. Su tendencia hacia la Gestión de la Calidad es muy positiva. Se sugiere que analicen sus puntos sobresalientes y apliquen medidas similares a los temas con más baja puntuación.

Resultados Obtenidos por Departamento de las Empresas Analizadas

La Tabla 6 muestra los resultados por departamento de la eficiencia de las dos empresas encuestadas.

Tabla 6: Resultados por Departamento de Empresas Analizadas

Comparativo por Departamento de Empresas Investigadas		
Departamento	Iluminación	Automotriz
Calidad	67.50%	91.88%
Producción	57.50%	61.25%
Ingeniería	46.88%	63.13%
Logística	22.50%	81.88%
I & D	78.75%	-

*Esta tabla muestra los porcentajes de eficiencia de los diferentes departamentos de las dos empresas investigadas. Los resultados de la empresa automotriz están por arriba de los de la empresa de iluminación. Notablemente en los departamentos de calidad y logística, lo cual indica que la empresa de iluminación debe revisar con detalle los puntos deficientes. No hubo datos disponibles para el departamento de I & D de la empresa automotriz.*

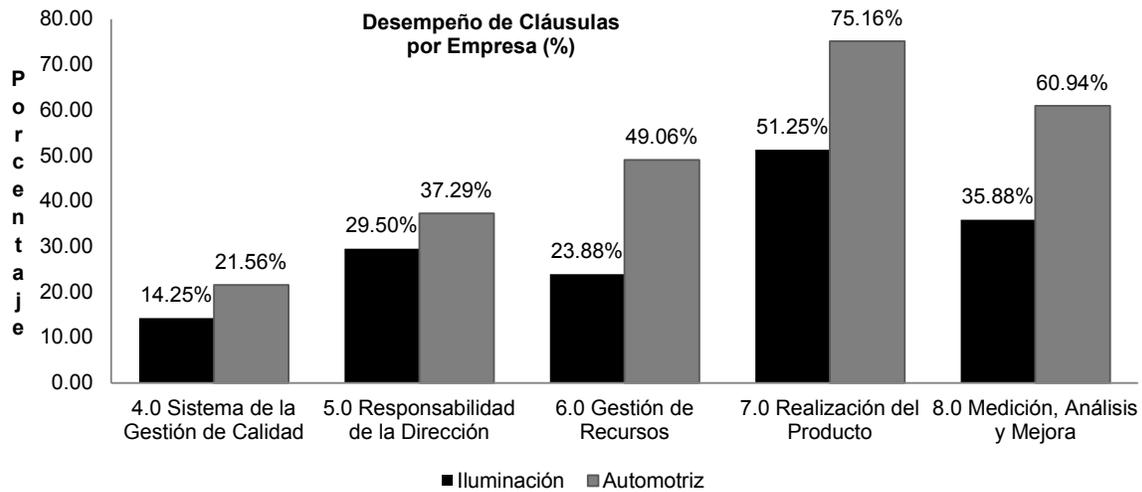
**CONCLUSIONES**

De la investigación realizada mediante una encuesta aplicada a los departamentos más representativos en dos organizaciones de diferentes ramos de la industria maquiladora, que han adoptado la gestión de la calidad según el estándar ISO 9001:2008. Se obtuvieron los siguientes resultados después de condensar las encuestas y analizar las preguntas por cláusula de la norma ISO 9001: 2008. La Figura 1 muestra un gráfico de barras el cual nos permite apreciar de una manera más clara como se encuentra el Sistema de Gestión de la Calidad al interior de las organizaciones investigadas.

Como se puede observar en la Figura 1, la empresa del Ramo de la Iluminación requiere trabajar más en su Sistema de Gestión de la Calidad enfocándose principalmente en las clausulas 4.0 Sistema de Gestión de la Calidad, 5.0 Responsabilidad de la Dirección, 6.0 Gestión de los Recursos y 8.0 Medición, análisis y mejora. Ya que de acuerdo a los porcentajes obtenidos después de analizar el total de las encuestas se puede decir que: El sistema global de calidad con respecto al modelo ISO 9001:2008 no se cumple, se cumple en aspectos parciales o tiene una fidelidad muy baja con las actividades realmente realizadas, y deben tomarse medidas correctoras urgentes y globales para implantar un sistema de calidad eficaz.

Sin embargo se debe resaltar que el área en la que se muestra más fortaleza es en la correspondiente a la clausula 7.0 Realización del Producto, ya que se obtuvo un 51.25% en la evaluación lo cual significa que en este aspecto el sistema de calidad se cumple, pero con deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o tiene una fidelidad deficiente con las actividades realmente realizadas. Se propone de una manera urgente aplicar un plan de acción, para que el sistema sea considerado eficaz. En lo que respecta a la industria automotriz a diferencia de la industria dedicada a la Iluminación en este caso tenemos porcentajes significativamente más altos sin embargo también requieren trabajar más en su Sistema de Gestión de la Calidad.

Figura 1: Condesado por Cláusula del ISO 9001: 2008 de las Empresas Encuestadas



*Esta tabla compara el desempeño por cláusula de la certificación ISO 9001: 2008 de las dos empresas encuestadas. Claramente se puede apreciar que los resultados de porcentaje de la empresa automotriz son mayores que los de la empresa de iluminación. Particularmente en la cláusula 7.0 (Realización del Producto) donde la empresa automotriz alcanzó un 75.16% de calificación en comparación con la de iluminación con un 51.25% de desempeño. Las cláusulas con una diferencia menor entre las dos empresas son las 4.0 y 5.0 con una diferencia de alrededor de 7.5 puntos porcentuales. lo cual indica que la concentración en estos puntos es mas pareja.*

Ya que como muestra la Figura 1 las cláusulas 4.0 Sistemas de Gestión de la Calidad y 5.0 Responsabilidad de la Dirección están por debajo de un 40% en el rango de valoración de la encuesta utilizada para este análisis, lo cual significa que el sistema de calidad con respecto al modelo ISO 9001:2008 no se cumple, se cumple solo en aspectos parciales o tiene una fidelidad muy baja con las actividades realmente realizadas, y deben tomarse medidas correctoras urgentes para implantar un sistema de calidad eficaz. De igual manera se puede observar que en lo referente a la clausula 8.0 Medición, Análisis y mejora (60.94%) el sistema de calidad se cumple, pero con deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o tiene una fidelidad deficiente con las actividades realmente realizadas. Sin embargo es importante resaltar que su fortaleza se encuentra en lo referente a la clausula 7.0 Realización del Producto, lo cual es bastante bueno ya que al dedicarse a la industria automotriz esto es de suma importancia y el porcentaje obtenido de 75.16% nos indica que la empresa se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas por otro lado se deberán solucionar las deficiencias a corto plazo, para que el sistema no deje de ser eficaz. Su tendencia hacia la Gestión de la Calidad es muy positiva. Les sugerimos analicen sus puntos sobresalientes y apliquen medidas similares a los temas con más baja puntuación.

### Propuesta

Después de la revisión realizada a los resultados obtenidos para ambas empresas se propone para la empresa de Iluminación trabajar con mayor énfasis en su sistema de Gestión de la Calidad (Sistemas de Gestión de la Calidad, Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los Recursos, Realización del Producto y Medición, Análisis y mejora). Esto puede ser mediante entrenamiento en la norma ISO 9001:2008 al personal de la organización, hacerles saber la importancia de dar seguimiento al sistema, una mayor difusión de las políticas y objetivos de Calidad que la organización ha designado así como la importancia de vivirlas y llevarlas a cabo en el trabajo diario.

Siempre enfocándose en el cliente y la mejora continúa. En el caso de la Industria Automotriz se recomienda seguir el mismo énfasis aplicado a las actividades referentes a Realización del Producto ya que como se pudo observar su fortaleza está en lo referente a ese apartado de la Norma. De igual manera

que en el caso de la otra empresa analizada se sugiere llevar a cabo un plan de entrenamiento y seguimiento al sistema de Gestión de la Calidad ya que se cumple pero con algunas deficiencias en cuanto a documentación y continuidad las cuales se deberán solucionar a corto plazo, para que el sistema sea eficaz. Se sugiere analicen sus puntos sobresalientes y apliquen medidas similares a los temas con más baja puntuación.

#### Limitaciones y Visión a Futuro

En este proceso de estudio y análisis reflexivo, se ha observado que las organizaciones estudiadas en cada sector tienen procedimientos bien definidos en todas sus áreas de operación, sin embargo su seguimiento fiel no se lleva a cabo por el personal responsable de manera consistente. En el caso del sector automotriz, el nivel de exigencia es de mayor enfoque y altamente más demandante, debido a constantes procesos de auditoría aplicados por los mismos clientes, lo que hace que no solo se lleven con más precisión las acciones adecuadas, sino que se refleja también en los indicadores establecidos de desempeño operativo y financiero, lo que repercute de manera positiva en el grado de satisfacción del cliente, y por el contrario, se revierte en el sector eléctrico; sin embargo parte de la inconsistencia para alcanzar mejores niveles en ambas empresas, es el del comportamiento del recurso humano, que cada vez requiere incrementar no solo sus habilidades técnicas sino también sus competencias intelectuales en el mejor manejo de herramientas técnico-administrativas en la solución de problemas.

#### Reflexión Final

Se desarrolló un análisis comparativo en estos dos casos empíricos y prácticos en los diferentes sectores manufactureros, el automotriz y el eléctrico, mostrando sus limitaciones, pero también sus bondades, donde estas fortalecen algunas debilidades y oportunidades en los procesos de Gestión y Certificación de Calidad. Las acciones estratégicas que se deben llevar a cabo, están en iniciar un proceso de revisar su Modelo de Negocio, para un mejor rediseño con puntos más robustos que apoyen todas las fuerzas impulsoras a una mayor competitividad y desempeño superior, tales como: el estudiar a fondo los segmentos de sus clientes, a los cuales se les debe crear valor, con mayor diversificación, crear múltiples nuevas plataformas; definir los tipos de relaciones con sus clientes; dar mejores opciones de entrega a través de una buena comunicación, distribución y canales de ventas; tener flujos de ganancias basadas en los resultados de proposiciones de valor ofrecidas a los clientes; considerar los recursos clave que se requieren para lo anterior; detectar las actividades clave con sus indicadores de desempeño; buscar socios para actividades del entorno externo para apoyar actividades claves operativas.

Un Modelo de Negocios con los elementos o variables antes mencionados, nos dará como resultado una adecuada Estructura de costos, que es la base de una optimización de recursos. Todas las fuerzas tanto tecnológicas, sociales, económicas y demográficas influyen en estar en un cambio permanente de estrategias, en donde los procesos de Gestión y Certificación de Calidad no es la única variable para lograr una Ventaja Competitiva y tener clientes leales.

## ANEXO

Anexo: Cuestionario Aplicado a las Dos Empresas Encuestadas sobre la norma ISO 9001:2008, usado para Evaluar el Sistema de Gestión de Calidad

**Responda las siguientes preguntas indicando mediante una (X), eligiendo de las cinco opciones siguientes, la que más se adapte a la situación actual de la organización:**

- 0 No se realiza
- 1 Se realiza parcialmente
- 2 Se realiza generalmente
- 3 Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas.
- 4 Se realiza siempre y de forma total.

Para obtener los puntos totales cuente las (x) de cada columna, multiplíquelas por los puntos que se indican, súmelos y obtenga el total de puntos. Calcule el porcentaje dividiendo el total de puntos por 1,6.

### Valoración del Resultado

*Menos de 40 por ciento:* El sistema global de calidad con respecto al modelo ISO 9001:2000 no se cumple, se cumple en aspectos parciales o tiene una fidelidad muy baja con las actividades realmente realizadas, y deben tomarse medidas correctoras urgentes y globales para implantar un sistema de calidad eficaz.

*Entre 40 y 60 por ciento:* El sistema global de calidad se cumple, pero con deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o tiene una fidelidad deficiente con las actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias urgentemente, para que el sistema sea eficaz.

*Entre 60 y 85 por ciento:* El sistema global de calidad se cumple, pero con leves deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o respecto a la fidelidad realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias a corto plazo, para que el sistema no deje de ser eficaz. Su tendencia hacia la Gestión de la Calidad es muy positiva. Les sugerimos analicen sus puntos sobresalientes y apliquen medidas similares a los temas con más baja puntuación.

*Más de 85 por ciento:* Su empresa se gestiona de acuerdo con el modelo ISO 9001:2008, y son ejemplo para otras empresas del sector.

### Cuestionario

1.- ¿Se comunica a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

2.- ¿Están establecidos la política y objetivos de calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

3.- ¿Se llevan a cabo revisiones al sistema de calidad por la dirección?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

4.- ¿Están definidas las responsabilidades y autoridades entre ellas la función de calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

5.- ¿Esta establecido y se mantiene actualizado un manual de Calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

6.- ¿Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el sistema de gestión de calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

7.- ¿Están establecidos y controlados los registros requeridos por el sistema de gestión calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

8.- ¿Asegura la dirección la disponibilidad de los recursos necesarios: Humanos, instalaciones y equipo?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

9.- La dirección Impulsa y apoya las actividades de mejora dentro de la organización, así como con clientes, proveedores y otras entidades externas?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

10.- ¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en el logro de las metas?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

11.- ¿Están identificados los requisitos de los clientes, tanto los especificados, como los no especificados, así como los requisitos legales y reglamentos?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

12.- ¿Se revisan los requisitos del producto y/o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

13.- ¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

14.- ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

15.- ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

16.- ¿Se dispone de una financiación eficiente controlando los parámetros financieros clave y utilizando los recursos financieros para apoyar los planes de la organización?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

17.- ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

18.- ¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

19.- ¿Se optimiza la cadena de suministro, los inventarios, rotación de material y se minimizan los desperdicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

20.- ¿Se realiza una gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

21.- ¿Están los procesos orientados a los clientes obteniendo información de éstos y se mide su grado de satisfacción?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

22.- ¿Están controlados los equipos de medición y seguimiento?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

23.- ¿Se identifica el producto por medios apropiados, así como su estado con respecto a los requisitos de medición y seguimiento?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

24.- Si la trazabilidad es un requisito, ¿se controla y registra la identificación única del producto?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

25.- ¿Se identifican, verifican y protegen adecuadamente los bienes del cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

26.- ¿Se asegura la conformidad del producto durante el proceso interno hasta la entrega final al cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

27.- ¿Se llevan a cabo auditorías internas periódicas del sistema de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

28.- ¿Están identificados los procesos clave y se controlan sus parámetros más importantes garantizándose la entrega regular de sus productos y servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

29.- ¿Se controlan las no conformidades y se asegura que el producto no conforme es identificado y controlado para prevenir una utilización o entrega no intencionada?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

30.- ¿Se lleva a cabo de forma adecuada la gestión de las quejas de cliente e internas?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

31.- ¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

32.- ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

33.- ¿Utilizan también otros indicadores para medir la satisfacción de los clientes tales como la imagen de la empresa, nivel de reclamaciones, lealtad de los clientes, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

34.- ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

35.- ¿También se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de ausentismo, rotación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

36.- ¿Se recopilan y analizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y para determinar dónde pueden realizarse mejoras?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

37.- ¿Se adoptan acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas de no conformidad al objeto de prevenir su reaparición?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

38.- ¿Muestran los indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costes, cash-flow, financiación, etc.)?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

39.- ¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

40.- ¿Son en general positivos los resultados y tendencias del resto de indicadores que se emplean en la empresa?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

## REFERENCIAS

Carrillo, J., Miker, M. y Morales (Hernandez Casiano Dayna, 2006)s Julio (2001), *Empresarios y redes locales. Autopartes y confección en el norte de México*, Plaza y Valdés, México.

Carrillo, Jorge. (1989), *Calidad con consenso en las Maquiladoras ¿Asociacion factible?*. Frontera Norte, vol 1, num. 2, julio-diciembre, pp 105-132

Heras, Marimon & Casadesus. 2009. Integration of standardized management systems: does the implementation order matter. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 32, Iss: 3, pp 291-307

Gutierrez Humberto. 2010. *Calidad Total y Productividad*. Tercera Edicion, Editorial McGraw Hill. Mexico D.F.

Melgoza, J. (2006), *El costo de la no calidad en una empresa del sector de la construcción, caso práctico de una empresa del estado de Veracruz*, Universidad de Veracruz.

Machorro, Á., & Venegas, A. (2009). La calidad en el Servicio Como Ventaja Competitiva en una Empresa Automotriz, *Revista de la Ingeniería Industrial*, 1-15.

Martinez, M. (2009). ISO9000/1994, ISO9001/2000 and TQM: The performance debate revisited. *Journal of Operations Management*, 495-511

Nave, E., & Marcus A. (2005). Achieving competitive advantage through implementing a replicable management estándar: Installing and using ISO9000. *Journal of Operation Management* (24), 1-26

Pinto, M. (1998). Gestión de la Calidad en Documentación. *Anales de Documentación* , 171-183.

Saavedra, J. (2005) Administración estratégica: evolución y tendencias. *Revista de economía y administración* No. 64

Salunkhe, R. (2011). Assessment of Quality Objectives in a Manufacturing Organization- A case Study at ABC Industry. *International Journal of Engineering Science and Technology*, 3(10), 7377-7388

Sousa, S., & Aspinwall, E. (2010). Development of a performance measurement framework for SME's. *Total Quality Management*.

Terziovski, M., Samson, D. & Dow, D. (1997). The business value of quality management systems Certification: Evidence from Australia and New York. *Journal of Operations Management*.

Vallecillo Antonio (1997). On the addition of Properties to componentes. ECOOP Workshops 1997:374-378

DNV Business: <http://www.dnvba.com/mx/Certificacion/Sistema-de-Gestion/Calidad/Pages/ISO-TS-16949.aspx>

## **BIOGRAFÍA**

Francisco Arturo Bribiescas Silva, Ingeniero Industrial Mecánico del Instituto Tecnológico de Cd. Juárez (ITCJ), con grado de Maestría en Administración con Especialidad en Calidad Total, por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ). Con Grado de Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Los últimos quince años enfocados dentro la Industria de Manufactura como Gerente de Operaciones y Gerente de Planta. Actualmente Profesor Investigador del Programa de Posgrado en Administración en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. Miembro de la Sociedad Nacional de Investigación (SNI), Nivel 1. Correo electrónico: [fbribies@uacj.mx](mailto:fbribies@uacj.mx) Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ave. Henri Dunant # 4016, Ciudad Juárez, Chih., México.

Ignacio Francisco Romero Magaña, Ingeniero Mecánico por la Universidad del Estado de Nuevo México (NMSU), con una Maestría en Administración de Negocios en NMSU. Con 15 años de experiencia en el ámbito de la industria manufacturera en posiciones gerenciales y con 22 años como empresario en el mercado de neumáticos. Actualmente Profesor Investigador adjunto al Depto. de Ciencias Administrativas con la especialidad en Operaciones en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ). Correo electrónico: [iromero@uacj.mx](mailto:iromero@uacj.mx) Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ave. Henri Dunant # 4016, Ciudad Juárez, Chih., México.

---

## REVIEWERS

---

The IBFR would like to thank the following members of the academic community and industry for their much appreciated contribution as reviewers.

---

Hisham Abdelbaki, University of Mansoura - Egypt  
Isaac Oluwajoba Abereijo, Obafemi Awolowo University  
Naser Abughazaleh, Gulf University For Science And Technology  
Nsiah Acheampong, University of Phoenix  
Vera Adamchik, University of Houston-Victoria  
Iyabo Adeoye, National Horticultural Research Institute, Ibadan, Nigeria.  
Michael Adusei, Kwame Nkrumah University of Science And Technology  
Mohd Ajlouni, Yarmouk University  
Sylvester Akinbuli, University of Lagos  
Anthony Akinlo, Obafemi Awolowo University  
Yousuf Al-Busaidi, Sultan Qaboos University  
Khaled Aljaaidi, Universiti Utara Malaysia  
Hussein Al-tamimi, University of Sharjah  
Paulo Alves, CMVM, ISCAL and Lusofona University  
Ghazi Al-weshah, Albalqa Applied University  
Glyn Atwal, Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Rennes  
Samar Baqer, Kuwait University College of Business Administration  
Susan C. Baxter, Bethune-Cookman College  
Nagib Bayoud, Tripoli University  
Ahmet Bayraktar, Rutgers University  
Kyle Brink, Western Michigan University  
Giovanni Bronzetti, University of Calabria  
Karel Bruna, University of Economics-Prague  
Priyashni Chand, University of the South Pacific  
Wan-Ju Chen, Diwan College of Management  
Yahn-shir Chen, National Yunlin University of Science and Technology, Taiwan  
Bea Chiang, The College of New Jersey  
Te-kuang Chou, Southern Taiwan University  
Shih Yung Chou, University of the Incarnate Word  
Caryn Coatney, University of Southern Queensland  
Iyanna College of Business Administration,  
Michael Conyette, Okanagan College  
Huang Department of Accounting, Economics & Finance,  
Rajni Devi, The University of the South Pacific  
Leonel Di Camillo, Universidad Austral  
Steven Dunn, University of Wisconsin Oshkosh  
Mahmoud Elgamil, Kuwait University  
Ernesto Escobedo, Business Offices of Dr. Escobedo  
Zaifeng Fan, University of Wisconsin whitewater  
Perrine Ferauge University of Mons  
Olga Ferraro, University of Calabria  
William Francisco, Austin Peay State University  
Peter Geczy, AIST  
Lucia Gibilaro, University of Bergamo  
Hongtao Guo, Salem State University  
Danyelle Guyatt, University of Bath  
Zulkifli Hasan, Islamic University College of Malaysia  
Shahriar Hasan, Thompson Rivers University  
Peng He, Investment Technology Group  
Niall Hegarty, St. Johns University  
Paulin Houanye, University of International Business and Education, School of Law  
Daniel Hsiao, University of Minnesota Duluth  
Xiaochu Hu, School of Public Policy, George Mason University  
Jui-ying Hung, Chatoyang University of Technology  
Fazeena Hussain, University of the South Pacific  
Shilpa Iyanna, Abu Dhabi University  
Sakshi Jain, University of Delhi  
Raja Saquib Yusaf Janjua, CIIT  
Yu Junye, Louisiana State University  
Tejendra N. Kalia, Worcester State College  
Gary Keller, Eastern Oregon University  
Ann Galligan Kelley, Providence College  
Ann Kelley, Providence college  
Ifraz Khan, University of the South Pacific  
Halil Kiyamaz, Rollins College  
Susan Kowalewski, DYouville College  
Bamini Kpd Balakrishnan, Universiti Malaysia Sabah  
Bohumil Král, University of Economics-Prague  
Jan Kruger, Unisa School for Business Leadership  
Christopher B. Kummer, Webster University-Vienna  
Mei-mei Kuo, JinWen University of Science & Technology  
Mary Layfield Ledbetter, Nova Southeastern University  
John Ledgerwood, Embry-Riddle Aeronautical University  
Yen-hsien Lee, Chung Yuan Christian University  
Shulin Lin, Hsiuping University of Science and Technology  
Yingchou Lin, Missouri Univ. of Science and Technology  
Melissa Lotter, Tshwane University of Technology  
Xin (Robert) Luo, Virginia State University  
Andy Lynch, Southern New Hampshire University  
Abeer Mahrous, Cairo university  
Gladys Marquez-Navarro, Saint Louis University  
Cheryl G. Max, IBM  
Romilda Mazzotta, University of Calabria  
Mary Beth McCabe, National University  
Avi Messica, Holon Institute of Technology  
Scott Miller, Pepperdine University

Cameron Montgomery, Delta State University  
Sandip Mukherji, Howard University  
Tony Mutsue, Iowa Wesleyan College  
Cheedradevi Narayanasamy, Graduate School of Business,  
National University of Malaysia  
Dennis Olson, Thompson Rivers University  
Godwin Onyiaso, Shorter University  
Bilge Kagan Ozdemir, Anadolu University  
Dawn H. Percy, Eastern Michigan University  
Pina Puntillo, University of Calabria (Italy)  
Rahim Quazi, Prairie View A&M University  
Anitha Ramachander, New Horizon College of Engineering  
Charles Rambo, University Of Nairobi, Kenya  
Prena Rani, University of the South Pacific  
Kathleen Reddick, College of St. Elizabeth  
Maurizio Rija, University of Calabria.  
Matthew T. Royle, Valdosta State University  
Tatsiana N. Rybak, Belarusian State Economic University  
Rafiu Oyesola Salawu, Obafemi Awolowo University  
Paul Allen Salisbury, York College, City University of  
New York  
Leire San Jose, University of Basque Country  
I Putu Sugiarta Sanjaya, Atma Jaya Yogyakarta  
University, Indonesia  
Sunando Sengupta, Bowie State University  
Brian W. Sloboda, University of Phoenix  
Smita Mayuresh Sovani, Pune University  
Alexandru Stancu, University of Geneva and IATA  
(International Air Transport Association)  
Jiří Strouhal, University of Economics-Prague  
Vichet Sum, University of Maryland -- Eastern Shore  
Qian Sun, Kutztown University  
Diah Suryaningrum, Universitas Pembangunan Nasional  
Veteran Jatim  
Andree Swanson, Ashford University  
James Tanoos, Saint Mary-of-the-Woods College  
Jeannemarie Thorpe, Southern NH University  
Ramona Toma, Lucian Blaga University of Sibiu-Romania  
Alejandro Torres Mussatto Senado de la Republica &  
Universidad de Valparaíso  
Jorge Torres-Zorrilla, Pontificia Universidad Católica del  
Perú  
William Trainor, East Tennessee State University  
Md Hamid Uddin, University Of Sharjah  
Ozge Uygur, Rowan University  
K.W. VanVuren, The University of Tennessee – Martin  
Vijay Vishwakarma, St. Francis Xavier University  
Ya-fang Wang, Providence University  
Richard Zhe Wang, Eastern Illinois University  
Jon Webber, University of Phoenix  
Jason West, Griffith University  
Wannapa Wichitchanya, Burapha University  
Veronda Willis, The University of Texas at San Antonio  
Bingqing Yin, University of Kansas  
Fabiola Baltar, Universidad Nacional de Mar del Plata  
Myrna Berrios, Modern Hairstyling Institute  
Monica Clavel San Emeterio, University of La Rioja  
Esther Enriquez, Instituto Tecnológico de Ciudad Juarez  
Carmen Galve-górriz, Universidad de Zaragoza  
Blanca Rosa Garcia Rivera, Universidad Autónoma De  
Baja California  
Carlos Alberto González Camargo, Universidad Jorge  
Tadeo Lozano  
Hector Alfonso Gonzalez Guerra, Universidad Autonoma  
De Coahuila  
Claudia Soledad Herrera Oliva, Universidad Autónoma De  
Baja California  
Eduardo Macias-Negrete, Instituto Tecnológico De Ciudad  
Juarez  
Jesús Apolinar Martínez Puebla, Universidad Autónoma  
De Tamaulipas  
Francisco Jose May Hernandez, Universidad Del Caribe  
Aurora Irma Maynez Guaderrama, Universidad Autonoma  
De Ciudad Juarez  
Linda Margarita Medina Herrera, Tecnológico De  
Monterrey. Campus Ciudad De México  
Erwin Eduardo Navarrete Andrade, Universidad Central  
De Chile  
Gloria Alicia Nieves Bernal, Universidad Autónoma Del  
Estado De Baja California  
Julian Pando, University Of The Basque Country  
Eloisa Perez, Macewan University  
Iñaki Periañez, Universidad Del Pais Vasco (Spain)  
Alma Ruth Rebolledo Mendoza, Universidad De Colima  
Carmen Rios, Universidad del Este  
Celsa G. Sánchez, CETYS Universidad  
Adriana Patricia Soto Aguilar, Benemerita Universidad  
Autonoma De Puebla  
Amy Yeo, Tunku Abdul Rahman College  
Vera Palea, University of Turin  
Fabrizio Rossi, University of Cassino and Southern Lazio  
Intiyas Utami, Satya Wacana Christian University  
Ertambang Nahartyo, UGM

---

---

## REVIEWERS

---

The IBFR would like to thank the following members of the academic community and industry for their much appreciated contribution as reviewers.

---

Haydeé Aguilar, Universidad Autónoma De Aguascalientes  
Bustamante Valenzuela Ana Cecilia, Universidad  
Autonoma De Baja California  
María Antonieta Andrade Vallejo, Instituto Politécnico  
Nacional  
Olga Lucía Anzola Morales, Universidad Externado De  
Colombia  
Antonio Arbelo Alvarez, Universidad De La Laguna  
Hector Luis Avila Baray, Instituto Tecnológico De Cd.  
Cauhtemoc  
Graciela Ayala Jiménez, Universidad Autónoma De  
Querétaro  
Albanelis Campos Coa, Universidad De Oriente  
Carlos Alberto Cano Plata, Universidad De Bogotá Jorge  
Tadeo Lozano  
Alberto Cardenas, Instituto Tecnológico De Cd. Juarez  
Edyamira Cardozo, Universidad Nacional Experimental De  
Guayana  
Sheila Nora Katia Carrillo Incháustegui, Universidad  
Peruana Cayetano Heredia  
Emma Casas Medina, Centro De Estudios Superiores Del  
Estado De Sonora  
Benjamin Castillo Osorio, Universidad Del Sinú-Sede  
Monteria  
Benjamín Castillo Osorio, Universidad Cooperativa De  
Colombia Y Universidad De Córdoba  
María Antonia Cervilla De Olivieri, Universidad Simón  
Bolívar  
Cipriano Domigo Coronado García, Universidad Autónoma  
De Baja California  
Semei Leopoldo Coronado Ramírez, Universidad De  
Guadalajara  
Esther Eduvigis Corral Quintero, Universidad Autónoma  
De Baja California  
Dorie Cruz Ramirez, Universidad Autonoma Del Estado  
De Hidalgo /Esc. Superior De Cd. Sahagún  
Tomás J. Cuevas-Contreras, Universidad Autónoma De  
Ciudad Juárez  
Edna Isabel De La Garza Martinez, Universidad Autónoma  
De Coahuila  
Hilario De Latorre Perez, Universidad Autonoma De Baja  
California  
Javier De León Ledesma, Universidad De Las Palmas De  
Gran Canaria - Campus Universitario De Tafira  
Hilario Díaz Guzmán, Universidad Popular Autónoma Del  
Estado De Puebla  
Cesar Amador Díaz Pelayo, Universidad De Guadalajara,  
Centro Universitario Costa Sur  
Avilés Elizabeth, Cicese  
Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez  
Del Estado De Durango

Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez  
Del Estado De Durango  
Carlos Fong Reynoso, Universidad De Guadalajara  
Ana Karen Fraire, Universidad De Guadalajara  
Teresa García López, Instituto De Investigaciones Y  
Estudios Superiores De Las Ciencias Administrativas  
Helbert Eli Gazca Santos, Instituto Tecnológico De Mérida  
Denisse Gómez Bañuelos, Cesues  
María Brenda González Herrera, Universidad Juárez Del  
Estado De Durango  
Ana Ma. Guillén Jiménez, Universidad Autónoma De Baja  
California  
Araceli Gutierrez, Universidad Autonoma De  
Aguascalientes  
Andreina Hernandez, Universidad Central De Venezuela  
Arturo Hernández, Universidad Tecnológica  
Centroamericana  
Alejandro Hernández Trasobares, Universidad De Zaragoza  
Alma Delia Inda, Universidad Autonoma Del Estado De  
Baja California  
Carmen Leticia Jiménez González, Université De Montréal  
Montréal Qc Canadá.  
Gaspar Alonso Jiménez Rentería, Instituto Tecnológico De  
Chihuahua  
Lourdes Jordán Sales, Universidad De Las Palmas De Gran  
Canaria  
Santiago León Ch., Universidad Marítima Del Caribe  
Graciela López Méndez, Universidad De Guadalajara-  
Jalisco  
Virginia Guadalupe López Torres, Universidad Autónoma  
De Baja California  
Angel Machorro Rodríguez, Instituto Tecnológico De  
Orizaba  
Cruz Elda Macias Teran, Universidad Autonoma De Baja  
California  
Aracely Madrid, ITESM, Campus Chihuahua  
Deneb Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma De  
Tabasco  
Carlos Manosalvas, Universidad Estatal Amazónica  
Gladys Yaneth Mariño Becerra, Universidad Pedagógica Y  
Tecnológica De Colombia  
Omaira Cecilia Martínez Moreno, Universidad Autónoma  
De Baja California-México  
Jesus Carlos Martinez Ruiz, Universidad Autonoma De  
Chihuahua  
Alaitz Mendizabal, Universidad Del País Vasco  
Alaitz Mendizabal Zubeldia, Universidad Del País Vasco/  
Euskal Herriko Unibertsitatea  
Fidel Antonio Mendoza Shaw, Universidad Estatal De  
Sonora

Juan Nicolás Montoya Monsalve, Universidad Nacional De Colombia-Manizales  
Jennifer Mul Encalada, Universidad Autónoma De Yucatán  
Gloria Muñoz Del Real, Universidad Autonoma De Baja California  
Alberto Elías Muñoz Santiago, Fundación Universidad Del Norte  
Bertha Guadalupe Ojeda García, Universidad Estatal De Sonora  
Erika Olivas, Universidad Estatal De Sonora  
Erick Orozco, Universidad Simon Bolivar  
Rosa Martha Ortega Martínez, Universidad Juárez Del Estado De Durango  
José Manuel Osorio Atondo, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora  
Luz Stella Pemberthy Gallo, Universidad Del Cauca  
Andres Pereyra Chan, Instituto Tecnológico De Merida  
Andres Pereyra Chan, Instituto Tecnológico De Merida  
Adrialy Perez, Universidad Estatal De Sonora  
Hector Priego Huertas, Universidad De Colima  
Juan Carlos Robledo Fernández, Universidad EAFIT-Medellin/Universidad Tecnológica De Bolivar-Cartagena  
Natalia G. Romero Vivar, Universidad Estatal De Sonora  
Humberto Rosso, Universidad Mayor De San Andres  
José Gabriel Ruiz Andrade, Universidad Autónoma De Baja California-México  
Antonio Salas, Universidad Autonoma De Chihuahua  
Claudia Nora Salcido, Universidad Juarez Del Estado De Durango  
Juan Manuel San Martín Reyna, Universidad Autónoma De Tamaulipas-México  
Francisco Sanches Tomé, Instituto Politécnico da Guarda  
Edelmira Sánchez, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez  
Deycy Janeth Sánchez Preciado, Universidad del Cauca  
María Cristina Sánchez Romero, Instituto Tecnológico de Orizaba

María Dolores Sánchez-fernández, Universidade da Coruña  
Luis Eduardo Sandoval Garrido, Universidad Militar de Nueva Granada  
Pol Santandreu i Gràcia, Universitat de Barcelona, Santandreu Consultors  
Victor Gustavo Sarasqueta, Universidad Argentina de la Empresa UADE  
Jaime Andrés Sarmiento Espinel, Universidad Militar de Nueva Granada  
Jesus Otoniel Sosa Rodriguez, Universidad De Colima  
Edith Georgina Surdez Pérez, Universidad Juárez Autónoma De Tabasco  
Jesús María Martín Terán Gastélum, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora  
Jesus María Martín Terán Terán Gastélum, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora  
Jesús María Martín Terán Gastélum, Centro De Estudios Superiores Del Estado De Sonora  
Maria De La Paz Toldos Romero, Tecnológico De Monterrey, Campus Guadalajara  
Abraham Vásquez Cruz, Universidad Veracruzana  
Angel Wilhelm Vazquez, Universidad Autonoma Del Estado De Morelos  
Lorena Vélez García, Universidad Autónoma De Baja California  
Alejandro Villafañez Zamudio, Instituto Tecnológico de Matamoros  
Hector Rosendo Villanueva Zamora, Universidad Mesoamericana  
Oskar Villarreal Larrinaga, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea  
Delimiro Alberto Visbal Cadavid, Universidad del Magdalena  
Rosalba Diamantina Vásquez Mireles, Universidad Autónoma de Coahuila  
Oscar Bernardo Reyes Real, Universidad de Colima

---

## COMO PUBLICAR EN NUESTRA REVISTA

### TEMÁTICA

Trabajos de investigación teóricos, empíricos o aplicados en administración de empresas, finanzas, economía, contabilidad, gerencia, turismo, mercadeo, estadísticas, producción, sistemas de información, derecho laboral, planeamiento estratégico, política empresarial, teoría monetaria, comercio internacional, derecho comercial, temas en educación superior, avances en técnicas de educación y apoyo didáctico, acreditación o certificación, promoción y desarrollo académico, administración pública y disciplinas afines.

### INSTRUCCIÓN PARA EL ENVIO DE SU MANUSCRITO

Investigadoras(es) pueden enviar su trabajo de investigación en forma directa. Visite nuestro sitio: [TheIBFR.com/RIAF.htm](http://TheIBFR.com/RIAF.htm) para enviar su trabajo. Nombre su archivo apellido-DS.doc (ejemplo garcía-DS.doc). El archivo puede estar en MS Word.

### IDIOMA

Revista Internacional Administración & Finance esta diseñada para aquellos trabajo escrito en el idioma español. Si su investigación esta escrita en el idioma ingles visite nuestro sitio [www.theibfr.com/journal.htm](http://www.theibfr.com/journal.htm) para información sobre tipo de journal, temática y requisitos.

### PROCESO DE REVISIÓN

Todo trabajo de investigación enviado para consideración es sujeto a un *double-blind-review process*. La revisión inicial oscila entre 100 y 120 días. Si el autor necesita su revisión rápida, el IBFR ofrece un proceso de Revisión Expedita. En nuestro sitio encontrará información sobre este proceso expedito.

Al enviar su manuscrito para consideración en nuestros Journals o Revistas, el autor garantiza que el trabajo sometido es original, no ha sido sometido para consideración o publicado en otra revista, journal, o ha sido publica en su totalidad o en forma parcial en un revista, journal, compendio o memorias.

### COSTO DE PUBLICACIÓN

Trabajos de investigación aceptados para publicación debe de cubrir el costo de publicación por página. En nuestro sitio web [www.THEIBFR.org](http://www.THEIBFR.org) encontrará los detalles.

### SUBSCRIPCION

Información detallada sobre el proceso de subscripción a nuestras revista esta disponible en nuestro sitio web: [www.THEIBFR.org](http://www.THEIBFR.org).

### COMO CONTACTARNOS

Mercedes Jalbert, Managing Editor  
Revista Internacional Administracion & Finanzas  
The IBFR  
P.O. Box 4908  
Hilo, HI 96720  
[editor@theIBFR.com](mailto:editor@theIBFR.com)

### WEBSITE

[www.theIBFR.org](http://www.theIBFR.org), [www,theIBFR.com](http://www,theIBFR.com)

## **HOW TO PUBLISH**

### **Submission Instructions**

The Journal welcomes submissions for publication consideration. Complete directions for manuscript submission are available at the Journal website [www.theIBFR.com/journal.htm](http://www.theIBFR.com/journal.htm). Papers may be submitted for initial review in any format. However, authors should take special care to address spelling and grammar issues prior to submission. Authors of accepted papers are required to precisely format their document according to the journal guidelines.

There is no charge for standard paper reviews. The normal review time for submissions is 90-120 days. However, authors desiring a quicker review may elect to pay an expedited review fee, which guarantees an initial review within two weeks. Authors of accepted papers are required to pay a publication fee based on the manuscript length and number of authors. Please see our website for current publication and expedited review rates.

Authors submitting a manuscript for publication consideration must guarantee that the document contains the original work of the authors, has not been published elsewhere, and is not under publication consideration elsewhere. In addition, submission of a manuscript implies that the author is prepared to pay the publication fee should the manuscript be accepted.

### **Subscriptions**

Individual and library subscriptions to the Journal are available. Please contact us by mail or by email to: [admin@theibfr.com](mailto:admin@theibfr.com) for updated information.

### **Contact Information**

Mercedes Jalbert, Executive Editor  
The IBFR  
P.O. Box 4908  
Hilo, HI 96720  
[editor@theIBFR.com](mailto:editor@theIBFR.com)

### **Website**

[www.theIBFR.org](http://www.theIBFR.org) or [www.theIBFR.com](http://www.theIBFR.com)

---

## PUBLICATION OPPORTUNITIES

---

---

### REVIEW of BUSINESS & FINANCE STUDIES

---

#### Review of Business & Finance Studies

Review of Business & Finance Studies (ISSN: 2150-3338 print and 2156-8081 online) publishes high-quality studies in all areas of business, finance and related fields. Empirical, and theoretical papers as well as case studies are welcome. Cases can be based on real-world or hypothetical situations.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. The Journal is listed in Cabell's, Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed in print, through EBSCO*Host*, ProQuest ABI/Inform and SSRN.

The journal acceptance rate is between 15 and 25 percent

---

### Business Education & Accreditation

---

#### Business Education and Accreditation (BEA)

Business Education & Accreditation publishes high-quality articles in all areas of business education, curriculum, educational methods, educational administration, advances in educational technology and accreditation. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. BEA is listed in Cabell's and Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed in print, through EBSCO*Host*, ProQuest ABI/Inform and SSRN.

The journal acceptance rate is between 15 and 25 percent.

---

### Accounting & Taxation

---

#### Accounting and Taxation (AT)

Accounting and Taxation (AT) publishes high-quality articles in all areas of accounting, auditing, taxation and related areas. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. AT is listed in Cabell's and Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed in print, through EBSCO*Host*, ProQuest ABI/Inform and SSRN.

The journal acceptance rate is between 5 and 15 percent.

---

### REVISTA GLOBAL DE NEGOCIOS

---

#### Revista Global de Negocios

Revista Global de Negocios (RGN), a Spanish language Journal, publishes high-quality articles in all areas of business. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. RGN is distributed in print, through EBSCO*Host*, ProQuest ABI/Inform and SSRN. RGN will be submitted to Ulrich's Periodicals Directory, colciencia, etc. The Journal is distributed in print, through EBSCO*Host*, ProQuest ABI/Inform and SSRN

The Journal acceptance rate is 20 percent.

---