

# El Buzón de Pacioli

Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora

**EL IMPACTO DEL ENTORNO  
MACROECONÓMICO EN EL  
DESARROLLO DE LA MIPYME: EL  
CASO DE MÉXICO**

**THE IMPACT OF THE MACROECONOMIC ENVIRONMENT  
IN THE DEVELOPMENT OF MSMES: THE CASE OF MEXICO**

**MODELO ECONÓMICO PARA ESTIMAR LA  
DEMANDA DE SANDÍAS EN USA, 2000 - 2010**

**ECONOMETRIC MODEL TO ESTIMATE THE DEMAND OF  
WATERMELON IN THE UNITED STATES OF AMERICA, 2000 -  
2010**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA  
QUE ELABORA PAPAS PRE-FRITAS CONGELADAS EN  
CIUDAD OBREGÓN, SONORA**

**STRATEGIC PLANNING APPLIED TO A BUSINESS OF PRECOOKED FROZEN  
POTATOES IN CIUDAD OBREGON, SONORA**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BAJO UN ENFOQUE  
SOCIAL, PARA UN RESTAURANT ESCUELA**

**STRATEGIC PLANNING UNDER A SOCIAL FOCUS FOR A  
RESTAURANT SCHOOL**



ITSON

# EDITORIAL

## El Buzón de Pacioli

### Instituto Tecnológico de Sonora

Dr. Isidro Roberto Cruz Medina  
Rector

#### COMITÉ EDITORIAL

##### EDITOR GENERAL

María Elvira López Parra

##### COMISIÓN EDITORIAL

Mtra. Yara Candazuri Aguilera

Mtra. Zulema Corral Coronado

Mtro. Moises Rodríguez Echevarría

Mtro. Oswaldo Alberto Madrid Moreno

##### COMISIÓN DE DIFUSIÓN Y RELACIONES

Mtra. Nora Edith González Navarro

Mtra. Nereida Aceves López

Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga

##### ARBITROS INTERNOS

Mtra. Nora Edith González Navarro

Mtra. Nereida Aceves López

Mtra. Mirna Chavez Rivera

Dr. Ma. Trinidad Álvarez Medina

Mtra. Zulema Corral Coronado

Mtra. Yara Landazuri Aguilera

Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga

Mtro. Sergio Aharon Moreno Velarde

Mtra. Blanca Ochoa Jaime

Mtra. Ma. Elvira López Parra

Mtra. Ma. Dolores Moreno Millanes

Mtra. Cristina Castillo Ocho

Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez

##### ARBITROS EXTERNOS

Dr. Luis Ramón Moreno

Universidad Autónoma de Baja California

Mtra. Lorena Vélez García

Universidad Autónoma de Baja California

Mtra. Norma Aguilar Morales

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Mtra. Edith Georgina Súrdez

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Mtra. Ma. Carmen Sandoval Caraveo

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Mtro. José Luis Rivera Martínez

Instituto Sonorense de Contadores Públicos

Mtro. Gabriel Rueda Delgado

Universidad Javeriana, Bogotá Colombia

Mtra. Ruby González Ascencio

Universidad Autónoma del Carmen, Campeche

Dra. Aida Alvarado Borrego

Universidad Occidental, Sinaloa

Dra. Ana Virginia del Carmen Maldonado Alcudia

Universidad Occidente, Sinaloa

Dra. Mónica Velarde Valdez

Universidad Occidente, Sinaloa

Dra. Laura Esther Jiménez Ferretiz

Universidad Autónoma de Tamaulipas

##### DISEÑO EDITORIAL

Ebba Isabela Escareño Alvarez


Las pequeñas y medianas empresas son el motor que impulsa la economía en nuestro país, aun cuando son ellas las que enfrentan grandes retos, al respecto, es momento de saber sobrellevar la carga de manera eficiente y efectiva, de tal forma que los cambios del entorno macroeconómico sean quienes empujen a este sector al desarrollo de competencias emprendedoras, pudiendo ser a través de la formulación y evaluación de proyectos de inversión que permita medir la rentabilidad en la inversión o puesta en marcha de nuevos modelos de negocios, todo ello sin perder el compromiso social que se tiene con la comunidad.

**Mtra. Mirna Yudit Chávez Rivera**  
Jefa del Dpto. Contaduría y Finanzas  
Instituto Tecnológico de Sonora

- 2 EDITORIAL
- 3 ÍNDICE
- 4 EL IMPACTO DEL ENTORNO MACROECONÓMICO EN EL DESARROLLO DE LA MIPYME: EL CASO DE MÉXICO
- THE IMPACT OF THE MACROECONOMIC ENVIRONMENT IN THE DEVELOPMENT OF MSMEs: THE CASE OF MEXICO*
- 21 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA QUE ELABORA PAPAS PRE-FRITAS CONGELADAS EN CIUDAD OBREGÓN, SONORA
- STRATEGIC PLANNING APPLIED TO A BUSINESS OF PRECOOKED FROZEN POTATOES IN CIUDAD OBREGON, SONORA*
- 38 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BAJO UN ENFOQUE SOCIAL, PARA UN RESTAURANT ESCUELA
- STRATEGIC PLANNING UNDER A SOCIAL FOCUS FOR A RESTAURANT SCHOOL*
- 50 MODELO ECONOMÉTRICO PARA ESTIMAR LA DEMANDA DE SANDÍAS EN USA, 2000 – 2010
- ECONOMETRIC MODEL TO ESTIMATE THE DEMAND OF WATERMELON IN THE UNITED STATES OF AMERICA, 2000 – 2010*

EL BUZÓN DE PACIOLI, Año XV, No. 90, Abril-Junio 2015, es una publicación trimestral editada y publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), a través del Departamento de Contaduría y Finanzas, con domicilio en 5 de Febrero 818 Sur, Col. Centro, Ciudad Obregón, Sonora, México, Tel. 410-0921, <http://www.itson.mx/Pacioli>. Editor responsable: María Elvira López Parra, [mariaelvira.lopez@itson.edu.mx](mailto:mariaelvira.lopez@itson.edu.mx), Reservas de Derechos al Uso Exclusivo en trámite, ISSN en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la versión electrónica, Departamento de Computación y Diseño del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), responsable técnico Oswaldo Alberto Madrid Moreno con domicilio en 5 de Febrero #818 Sur Col. Centro, C.P. 85000 Cd. Obregón, Sonora, México, fecha de última modificación el 30 de Junio de 2015.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del Instituto Tecnológico de Sonora.



---

# EL IMPACTO DEL ENTORNO MACROECONÓMICO EN EL DESARROLLO DE LA MIPYME: EL CASO DE MÉXICO

*THE IMPACT OF THE MACROECONOMIC  
ENVIRONMENT IN THE DEVELOPMENT OF MSMES:  
THE CASE OF MEXICO*

Dra. María Luisa Saavedra García<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, correo electrónico: [maluisasaavedra@yahoo.com](mailto:maluisasaavedra@yahoo.com)

---

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo consiste en determinar de qué manera el entorno macroeconómico, enmarcado bajo el concepto del nivel macro de competitividad sistémica, influye en el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en México.

Este trabajo se desarrollo en tres partes en la primera se conceptualiza y describen los indicadores del nivel macro de competitividad, así también se da cuenta de las investigaciones antecedentes que han intentado establecer una relación entre las variables del entorno y la competitividad de las empresas. En la segunda parte se realiza la descripción del entorno macroeconómico de la MIPyME en México, mostrando la evolución de las variables más importantes que afectan al desempeño empresarial. Por último se presenta un análisis FODA en el que se determina con respecto al entorno macroeconómico de que manera este, afecta o beneficia al desarrollo de la MIPyME.

*Palabras clave:* Competitividad, Nivel macro, MIPyME, Políticas.

## ABSTRACT

The aim of this study is to determine how the macroeconomic environment, framed under the concept of systemic competitiveness at the macro level, influences the development of the SME in Mexico.

This work took place in three parts the first is conceptualized and described the macro-level indicators of competitiveness, and also realizes that background investigations have attempted to establish a relationship between environmental variables and competitiveness of enterprises. In the second part, it is described in the macroeconomic environment of the SME in Mexico, showing the evolution of the most important variables affecting business performance. Finally, we present a SWOT analysis, which is determined with respect to the macroeconomic environment in which way this affects or benefits the development of SMEs.

*Keywords:* Competitiveness, macro level, SME, Policy.

## INTRODUCCIÓN

Las pequeñas empresas pueden ayudar a reducir la pobreza puesto que generan gran cantidad de empleo, niveles adecuados de calidad de empleo y bajo costo de bienes y servicios utilizados por los pobres (Vanderberg, 2007). Sin embargo no son ajenas a las amenazas del entorno que en determinado momento pueden limitar su desempeño (Benacek, 1995).

En México como en muchos otros países de América Latina, Asia, y Estados Unidos, MIPyME conforma la inmensa mayoría del universo empresarial. De ahí la importancia estratégica que éstas adquieren o deberían tener en términos del desarrollo económico nacional, regional o local pues al año 2009 se cuenta con más de 5 millones de empresas (productores agrícolas, ganaderos, acuicultores, mineros, artesanos, manufacturas, comercios, servicios turísticos y culturales) las cuales se distribuyen de acuerdo con el tamaño<sup>2</sup> como se muestra en el siguiente cuadro:

Empresas	Nº de empresas	% del total de empresas	% de generación de empleos	% de aportación al PIB
<b>Micro</b>	4877070	94.80%	45.60%	15.50%
<b>Pequeñas</b>	214,956	4.18%	23.80%	14.50%
<b>Medianas</b>	42,415	0.82%	9.10%	22.00%
<b>MIPYME</b>	5,134,441	99.80%	78.5%	52.0%
<b>Grandes</b>	9,615	0.20%	21.50%	48.00%
<b>Total</b>	<b>5'144,056</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Cuadro 1. Distribución de Empresas Mexicanas

Fuente: Elaboración propia en base a Censos Económicos INEGI 2009.

Como se puede apreciar en el cuadro 1, la importancia de la MIPyME es latente si consideramos que generan el 78.5% del empleo y aportan el 52% al PIB nacional.

El objetivo de este trabajo consiste en determinar de qué manera el entorno macroeconómico, enmarcado bajo el concepto del nivel macro de competitividad sistémica, influye en el desarrollo

<sup>2</sup> Esta clasificación se realizó de acuerdo con el número de empleados.

de la MIPyME en México.

Este trabajo se desarrolló en tres partes en la primera se conceptualiza y describen los indicadores del nivel macro de competitividad, así también se da cuenta de las investigaciones antecedentes que han intentado establecer una relación entre las variables del entorno y la competitividad de las empresas. En la segunda parte se realiza la descripción del entorno macroeconómico de la MIPyME en México, mostrando la evolución de las variables más importantes que afectan al desempeño empresarial. Por último, se presenta un análisis FODA<sup>3</sup> en el que se determina con respecto al entorno macroeconómico de que manera este, afecta o beneficia al desarrollo de la MIPyME.

## DESARROLLO

### EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD MACRO

Esser, et al. (1994), respecto de la competitividad macro han señalado que: lo más importante es que el contexto macroeconómico permanezca estable (es decir, que la inflación, el déficit presupuestario, los tipos de cambio y la deuda externa sean controlables y, además, que las reglas de juego no se alteren permanentemente; esa es la única forma de generar seguridad para la inversión), y que la política macro emita señales claras e inequívocas para dar a entender a las empresas que están en la obligación de aproximarse al nivel de eficiencia habitual en el ámbito internacional. A tal efecto puede ser útil la política comercial, si ésta va reduciendo a pasos previsibles las barreras a la importación. La política de competencia puede jugar por su parte un rol significativo para impedir la creación de situaciones monopólicas.

La estabilización en el nivel macro es una premisa necesaria, pero no suficiente para hacer sustentable el desarrollo de la competitividad. Reviste gran importancia la implementación de las políticas meso. Su formulación, no obstante, tiene pocas perspectivas de éxito mientras no se emprenda la estabilización del contexto macro. Por ejemplo, la política tecnológica no alcanzará su objetivo de fortalecer la competencia tecnológica de las empresas mientras los propios empresarios no procuren la competitividad. Las barreras selectivas a la importación amparan el fortalecimiento de las industrias únicamente cuando las empresas aprovechan el tiempo para hacerse competitivas.

Según Esser, et al. (1994) y Hernández (2001), los factores determinantes de competitividad sistémica a nivel Macro son:

- La política monetaria procura un marco estable (baja tasa inflacionaria), sin obstaculizar la inversión con tasas de interés demasiado elevadas. Donde el mercado de moneda y de capitales está poco desarrollado, una política monetaria orientada a la estabilidad se encuentra con fuertes limitaciones, dado que la aplicación de medidas habituales como: racionamiento crediticio, la concesión selectiva de créditos y fijación arbitraria de tasas de interés, provoca a su vez nuevas distorsiones en los mercados de moneda y capitales sin poder modificar el volumen crediticio en la medida deseada.
- La política presupuestaria persigue mantener el déficit bajo control para garantizar la consistencia macro. Los déficits presupuestarios persistentemente elevados que se financian mediante la creación de dinero generan altas tasas de inflación, que distorsionan los precios y por consiguiente, la operatividad del mecanismo de mercado.

El déficit en la balanza de pagos, cuando se mantiene alto durante un largo tiempo debido a un tipo de cambio sobrevaluado, genera también efectos inflacionarios. Provocando una elevada deuda externa que sumada al servicio de la misma debilita la inversión nacional, obstaculiza la importación de bienes de capital poniendo así en peligro las bases de crecimiento de la economía nacional.

- La política fiscal estimula la productividad de la inversión. Un buen sistema tributario está escalonado con justicia y transparencia, siendo de carácter progresivo.

<sup>3</sup> Es un análisis que permite determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de la empresa.

- La política de competencia contrarresta la formación de monopolios y cárteles, así como el abuso de poder de mercado.
- La política cambiaria está concebida para impedir que las exportaciones encuentren obstáculos y las importaciones necesarias se encarezcan demasiado. Las experiencias pasadas han demostrado que los tipos de cambio, cuando están muy sobrevaluados generan déficits en la balanza, sobre todo porque dificulta la exportación de manufacturas y se facilita la importación de las mismas.
- La política comercial fomenta una integración activa al mercado mundial. Las empresas necesitan percibir señales claras provenientes de la política comercial que las motiven a dirigir sus estrategias hacia el mercado mundial.

Los factores señalados anteriormente tienen impacto en los diferentes de agregación política como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Factores determinantes de competitividad Sistémica a diferentes niveles de agregación política (nivel macro)

Supranacional	Nacional	Regional	Local
Flujos internacionales de capital	Marcos macroeconómicos (sistema tributario, capacidad de financiamiento, etc.)	Política fiscal sólida Capacidad de Inversión pública	Política fiscal sólida Capacidad de inversión pública Calidad de vida, medio y contexto oportuno

Fuente: Hernández (2001).

Como se puede observar en el cuadro 2, los factores de competitividad en el nivel macro tienen impacto en el nivel supranacional a través de los flujos internacionales de capital, en el nivel nacional a través de los marcos macroeconómicos, en el nivel regional a través de una política fiscal sólida y la capacidad para realizar inversión y en el nivel local a través de una política fiscal sólida, capacidad de inversión pública, calidad de vida. La articulación de estos factores entre estos cuatro niveles es determinante para alcanzar la competitividad en el nivel macro.

La relación entre las variables del entorno y la competitividad de las empresas

Carree, et al. (2002), intentaron explicar la interrelación entre el número de emprendedores y desarrollo económico, se encontró evidencia de que existe un equilibrio a largo plazo entre el desarrollo económico y los emprendedores.

Smallbone y Welter (20019) consideran que las diversas formas en que el Estado puede influir en la naturaleza y el ritmo de desarrollo de las MIPyME, son:

Puede influir a través de su política macroeconómica. En cualquier país, un entorno macroeconómico estable, hace que sea más fácil para a las empresas planificar, sobre todo con respecto al momento de la inversión, la expansión y asumir nuevas iniciativas.

El segundo modo en que puede influir a través de una legislación diferenciada para empresas de diferente tamaño.

Una tercera forma en que puede influir es diseñando programas de apoyo a la MIPyME que la

ayuden a salvar las limitaciones inherentes al tamaño (recursos internos limitados).

Una cuarta forma en que el Estado puede influir es a través de su apoyo para el desarrollo de las instituciones del mercado tales como la infraestructura de apoyo a las empresas, bancos y otros intermediarios financieros.

Por último, el papel que juega el Estado en relación con el desarrollo de las MIPyME, dada la influencia que tiene al brindar apoyo para la creación de empresas y el fomento del espíritu empresarial en la sociedad. Claramente, esta es una influencia a largo plazo y es afectada por muchos factores, incluyendo las características del sistema educativo (en todos los niveles), que incluye tanto el plan de estudios y métodos de enseñanza. Sin embargo, también es influenciada por la postura que el gobierno tiene con respecto a animar a las personas a iniciar y desarrollar sus propios negocios y por el comportamiento de políticos y funcionarios del gobierno en sus relaciones con las pequeñas empresas.

Chon y Phan (2006) realizaron un estudio acerca de cómo la política macroeconómica y tecnológica de un país influyen en la dinámica de la formación de nuevas empresas; se buscó la relación entre el número de empresas nuevas de los años a 1993 (por cada mil habitantes), y los indicadores macroeconómicos y tecnológicos como: Inversión per cápita investigación y desarrollo, Número de patentes per cápita, concentración económica, competencia política, desempleo y sindicalismo. Los resultados sugieren que las inversiones en I + D<sup>4</sup>, patentes, concentración económica, la política pro-competencia, y la movilidad laboral son áreas importantes en que la política del gobierno puede influir para la formación de nuevas empresas.

De otro lado, Bibu et al. (2009) realizaron una investigación que tuvo como objetivo determinar la influencia de factores internos y externos sobre la competitividad de las empresas, los resultados les permitieron identificar factores que impulsan el continuo crecimiento de la MIPyME como son: la mejora de las capacidades de gestión, la mejora de los canales de distribución, la reducción de costos, la modernización de la tecnología, el crecimiento de la capacidad de producción, la mejora en la motivación de los empleados.

Así también, identificaron factores positivos de influencia en el medio ambiente externo que fueron: crecimiento de la demanda por sus productos en los mercados locales y extranjeros; modernización de la infraestructura, oportunidades para el financiamiento de las inversiones, simplificación de acceso a los préstamos, tasas de interés atractivas, mejor calidad de materias primas, métodos y tecnologías modernas de producción, aumento poder de compra de la población, modificaciones de las normas, las políticas gubernamentales. Al mismo tiempo, identificaron factores, que pueden tener un impacto negativo en el desarrollo empresarial: el aumento de los precios de las materias primas y los servicios públicos, el crecimiento de la competencia. Llegando a la conclusión que las instituciones del gobierno central y locales juegan un papel muy importante en las actividades de la empresa.

Asimismo, Roper y Hart (2005) en otra investigación, encontraron que las políticas de apoyo a las PYME tienen un efecto positivo en el empleo, una mejora en los procesos de la empresa aunque este último no pudo ser reflejado en el rendimiento.

Con respecto a la carga tributaria, Carroll, Holtz-Eakin, Riden y Rosen (2000) en un estudio empírico comprobaron que cuando más alta era la tasa del impuesto de las personas físicas con actividad empresarial, más baja era la tasa de crecimiento de las empresas, realizando con base en este resultado realizaron una propuesta acerca de la implementación de una tasa diferenciada de impuestos para este tipo de empresas. Por lo que promover el crecimiento del empleo, a través de políticas que impulsen el fomento a las pequeñas empresas, pueden tener ventajas y desventajas, como vemos a continuación (Congressional Budget Office, 2012):

El costo de cumplir con las regulaciones federales, puede ser especialmente gravoso para las pequeñas

---

<sup>4</sup> Investigación y desarrollo.



empresas. Por ejemplo, el cumplimiento de leyes federales, tales como las destinadas a evitar la discriminación o a reducir la contaminación a menudo requiere que las empresas desarrollen sistemas o procedimientos internos que tienen un costo fijo por empresa, además de los costos que varían con el tamaño de la firma. En ese caso, cumplir con la regulación en pequeñas empresas será más costoso de lograr que en las empresas grandes. Por lo tanto, se deben implementar normas modificadas para las pequeñas empresas o eximir las de algunas regulaciones, y de este modo promover el crecimiento del empleo.

La desventaja de las políticas que favorecen a las pequeñas empresas, es que tales políticas pueden desalentar a las empresas para aumentar en tamaño al perder este tratamiento preferente. Por otra parte, eximir a las pequeñas empresas a partir de ciertos reglamentos o normas modificadas aplicadas a las mismas, puede originar que persistan algunos problemas, tales como discriminación o contaminación.

Algunas reducciones de impuestos patronales estimulan el empleo logrando que las pequeñas empresas contraten trabajadores adicionales. Sin embargo, dado que los trabajos proporcionados por las empresas pequeñas son menos “durables”, el beneficio económico de cada puesto de trabajo subvencionado es menor si el impuesto reducido a la nómina se limita a las pequeñas empresas. Lo que implica que el costo-efectividad de la política relativa a la reducción de impuestos, no es relevante, por lo que muchos gobiernos no lo implementan.

Las políticas federales tienen influencia sobre la capacidad de las empresas para desarrollarse y ser eficientes, dado que son las que determinan los impuestos que las empresas pagan, la disponibilidad de crédito, las normas con las que debe cumplir y otros factores. Así por ejemplo, las políticas fiscales, afectan significativamente a las decisiones sobre todo si desea iniciar un nuevo negocio o ampliar uno ya existente. Máxime si las tasas impositivas se aplican a todas las empresas por igual sin importar el tamaño.

Por consiguiente, las reformas en el entorno regulatorio que buscan reducir la burocracia y los largos procedimientos en el registro de nuevas empresas son beneficiosas para el crecimiento y sustento de nuevas MIPyME (Olawale y Garwe, 2010).

En este sentido, Hualde (1998) señala que las políticas públicas en la actualidad tratan de rectificar el rumbo pues en épocas pasadas tenían prioridad las grandes empresas dado que se infería que eran las que impulsaban el desarrollo de los países, sin embargo en la actualidad las MIPyME han demostrado ser las impulsoras del desarrollo, de este modo se ha reconocido que se encuentran en desventaja frente a las empresas grandes y se le trata de brindar apoyo a través de subsidios al financiamiento, al empleo, etc.

Así también, Morand (2003) afirma que una forma en la que los gobiernos han intentado insertar a las MIPyME en sus economías es a través de las compras del gobierno, en las que pueden tener dos tipos de participación: 1) Contratar directamente con una entidad pública y 2) Participar como subcontratista de un contratista principal. Sin embargo a pesar de esfuerzos que realizan los gobiernos para impulsar esta participación en Europa la participación directa apenas alcanza al 25% de las compras, mientras que en Chile esta participación es de 45% y en México esta apenas alcanza el 20% (Saavedra, 2011).

Acompañadas de un marco adecuado de políticas, estas empresas y en particular sus segmentos potencialmente más dinámicos, pueden erigirse en una palanca de transformación de las economías latinoamericanas, a través de los siguientes procesos (OCDE-CEPAL, 2012):

Contribuir a aumentar la productividad mediante la introducción de cambios tecnológicos y organizativos. De esa forma, las MIPyMES podrían actuar como agentes que fomenten el cambio estructural, ayudando a la creación y difusión de innovaciones y el desarrollo de nuevos mercados. Asimismo, la entrada de nuevas empresas podría aumentar la competencia, incorporar nuevos modelos de negocios que desafían los tradicionales generando una turbulencia saludable (“destrucción creativa” en términos schumpeterianos), que conlleva a la búsqueda constante de un

uso más productivo de los recursos y contribuye al aumento de la productividad agregada de una economía (Altenburg y Eckhardt, 2006).

Complementar las economías de escala de las grandes empresas. Con las ventajas en flexibilidad, las MIPyME pueden lograr menores costos de transacción como consecuencia del contacto cercano con clientes y la toma de decisiones más rápidas. Las MIPyME, en particular, quedarían en condiciones de acceder a mercados diversificados (a través de la exportación o ventas a grandes cadenas comerciales) y cadenas globales de valor, beneficiándose de las transferencias de tecnología (Dini y Stumpo, 2002).

Desarrollar un papel importante en la creación de aglomeraciones productivas, concebidas como una colaboración entre agentes económicos e instituciones en el plano local, y cuyo propósito es la generación de un beneficio competitivo. Esta interacción permite a las empresas involucradas lograr niveles de producción más elevados, incorporar tecnologías con mayor facilidad, acelerar procesos de aprendizaje y, en definitiva, conseguir un nivel de eficiencia colectiva que no sería alcanzable por una firma individual (Ferraro y Stumpo, 2010).

Contribuir a la inclusión social al aumentar los ingresos de las microempresas y reducir su vulnerabilidad. Muchas microempresas latinoamericanas se han creado como una estrategia de supervivencia debido a la falta de dinamismo de actividades intensivas en el uso de mano de obra. Con frecuencia, estos segmentos de la población no son pobres, pero integran sectores vulnerables. Su absorción por sectores dinámicos no está garantizada, porque tomaría bastante tiempo y no necesariamente las personas tienen las capacidades requeridas. Algunas políticas de apoyo a las microempresas (como intervenciones multidimensionales relacionadas a las microfinanzas) son eficaces y eficientes para brindar herramientas que permitan elevar los ingresos y conferirles estabilidad en un contexto de redes de protección social reducida e incompleta.

Así pues, las pequeñas empresas que identifican un alto grado de turbulencia deben buscar fuentes estables de financiamiento, deben flexibilizar su estructura operativa y considerar la diversificación para reducir riesgos. En cambio aquellas que cuentan con un bajo grado de turbulencia pueden arriesgarse en el mercado, tomar financiamiento de corto plazo y realizar cambios en el largo plazo en su estructura operativa.

#### **EL ENTORNO MACROECONÓMICO DE LA MIPYME EN MÉXICO**

La situación económica del país se caracteriza por bajo crecimiento económico, altas tasas de interés y comisiones bancarias que inhiben la inversión productiva. Lo anterior ha contribuido a que las MIPyMES que representan el 99.80% de los establecimientos económicos para el año 2008, recurran preferentemente al crédito de proveedores (Saavedra y Hernández, 2008). Resulta pertinente señalar que la PYMES se caracterizan por ser empresas familiares, con problemas de financiamiento en el corto, mediano y largo plazo, además de dificultades de acceso a la innovación tecnológica, así como la falta de recursos humanos capacitados para realizar estudios de mercado, financieros y técnicos que le permitan incursionar exitosamente en el ámbito internacional (Saavedra, et al. 2007)

A continuación se presenta una descripción y análisis de los principales indicadores del entorno Macroeconómico.

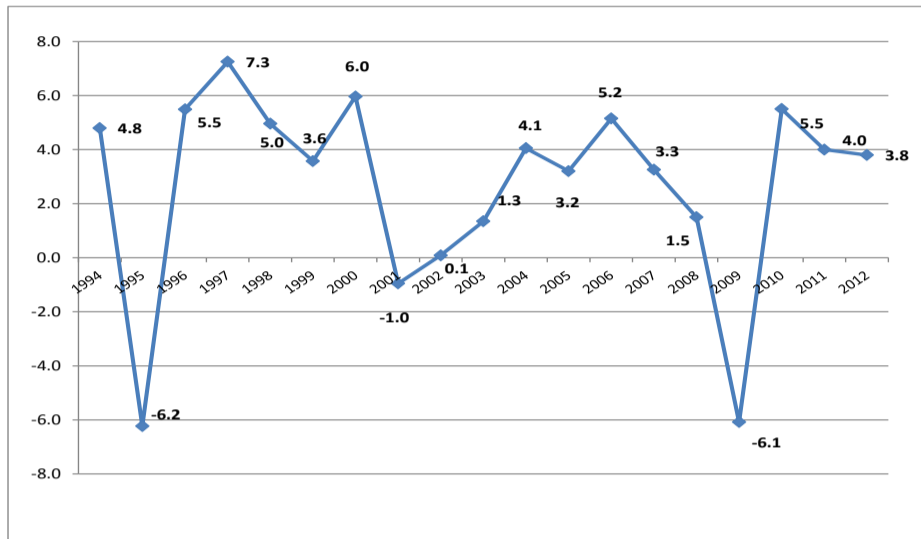
#### **EL CRECIMIENTO ECONÓMICO**

El indicador más importante del crecimiento económico de México es el Producto Interno Bruto (PIB), como podemos ver en la gráfica 1, en el período 1994-2012, el crecimiento promedio fue de 2.6% anual, mismo que resulta insuficiente para superar los grandes problemas de desempleo, marginación y pobreza.

Se puede apreciar en la gráfica 1, además como México ha sufrido el impacto de tres grandes crisis

económicas 1995, 2001 y 2009, mostrando con esto la gran dependencia que existe del sector externo sobre todo de Estados Unidos, ya que alrededor del 80% de las importaciones y exportaciones se realizan con este país (Blecker, 2009).

Gráfica 1. Producto interno bruto (% de crecimiento)



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de México

Así también, uno de los aspectos que ha impedido el crecimiento en México es la baja competitividad, los estudios realizados por Ros (2004), señalan que estos aspectos son: competitividad cambiaria, desarrollo institucional y entorno empresarial. En cuanto a la competitividad medida de acuerdo al Foro Económico Mundial, México se encuentra en el lugar 66 de 139 países, por debajo de Chile y Puerto Rico que se encuentran en el lugar 41. Los escollos de la competitividad mexicana, según los expertos del Foro, siguen siendo la ineficiencia de un gobierno burocrático, la corrupción, el difícil acceso al financiamiento, el crimen, la violencia y las regulaciones restrictivas a la iniciativa privada.

## POLÍTICA MONETARIA

En 2001 el Banco de México adoptó un esquema de objetivos de inflación como marco conceptual para conducir su política monetaria. De manera específica, el Banco de México se ha propuesto alcanzar, en el mediano plazo, una tasa de inflación anual del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) del 3 %.

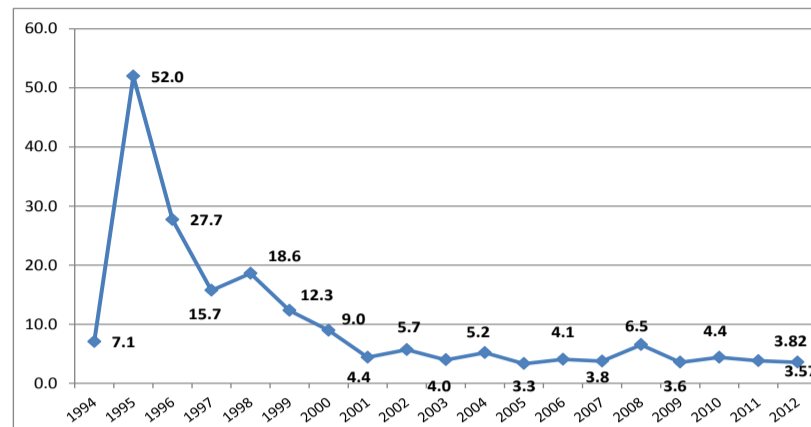
No obstante, cabe destacar que aun cuando la política monetaria se conduzca apegada a la consecución de dicha meta, en la práctica, debido a los múltiples factores que inciden sobre la inflación, existe cierto margen de incertidumbre sobre el cumplimiento exacto y puntual de la misma. Por ello, se ha establecido un intervalo de variabilidad de más/menos un punto porcentual alrededor de la meta del 3 por ciento (Banco de México, 2003). Es de destacar que el Banco de México ha determinado en los últimos años, una política monetaria restrictiva<sup>5</sup>, en un esfuerzo por contener la presión inflacionaria.

## EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN

Como podemos apreciar en la gráfica 3 la evolución de la inflación ha sido positiva al pasar de un 52% en 1994 a un 3.57% en 2012, esto debido a la política de estabilidad de precios aplicada por el Banco de México con el fin de promover el crecimiento económico a largo plazo (Avendaño y Vázquez 2011).

Gráfica 2. Inflación (INPC variación anual)

<sup>5</sup> Política de Bancos Centrales diseñada para detener la inflación por medio de la reducción de reservas de los bancos comerciales repercutiendo en la disminución de la oferta monetaria.



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de México.

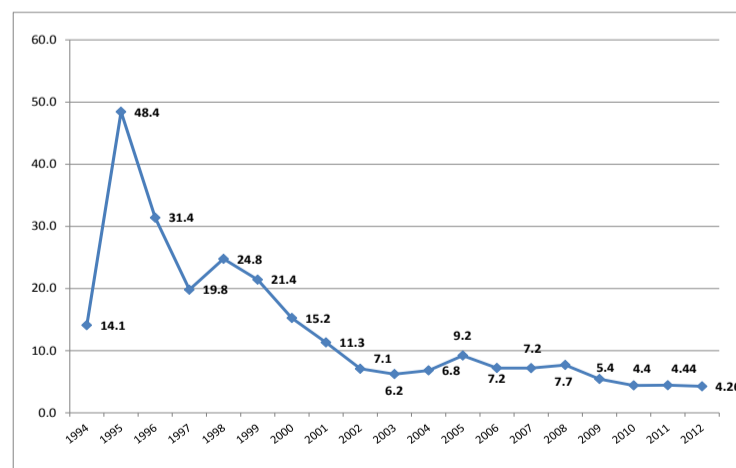
Es necesario señalar que el corto<sup>6</sup> ha sido un instrumento muy útil para Banco de México en la conducción de la política monetaria, porque ha permitido que los choques a los mercados se distribuyan y se absorban mediante movimientos tanto en las tasas de interés de corto plazo como en el tipo de cambio. Es el propio mercado quien ha distribuido la intensidad de estos choques en ambas variables, y en las condiciones de volatilidad en que ha vivido la economía en épocas anteriores y recientes.

### EVOLUCIÓN DE LA TASA DE INTERÉS

La tasa de interés ha mostrado una disminución importante de 48.4% en 1996 hasta alcanzar 4.26% en 2012 (ver gráfica 3), como resultado de la decisión del Banco de México de mantener estas tasas en congruencia con el comportamiento de la inflación y el tipo de cambio (Banco de México, 2011). Además de la recuperación de la economía internacional aunque no se descartan riesgos futuros.

Sin embargo los expertos señalan que cuando la tasa de interés se utiliza para contrarrestar aumentos en el valor del tipo de cambio se da una contradicción interna en términos de la fragilidad financiera de las empresas (Avendaño y Vázquez, 2011). Pues, cuando el tipo de cambio se deprecia, y en consecuencia aumenta el valor en moneda nacional de los pasivos denominados en moneda extranjera de las empresas, el Banco Central aumenta la tasa de interés a fin de mantener el control de la inflación, pero esto produce dos efectos: el aumento en el riesgo del prestamista y del prestatario y la modificación adversa en la estructura financiera de las empresas desincentivando de este modo la inversión.

Gráfica 3. Certificado de la tesorería de la federación (CETES 28 días)



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de México

Es de notar que a pesar de la baja en la tasa de referencia en este caso los CETES (Certificados de

<sup>6</sup> El corto o Sistema de saldos acumulados, es un instrumento de política monetaria que utiliza el Banco de México para abatir la inflación. Consiste en dejar menos liquidez en el sistema (menor circulación de billetes y monedas) que elimina presiones inflacionarias.

la Tesorería de la federación), las tasas de interés para el otorgamiento de préstamos bancarios a la MIPyME es muy elevada, debido al alto costo de la intermediación financiera que maneja la banca mexicana y a los altos riesgos que representan las MIPyMES (Lecuona, 2009).

### POLÍTICA PRESUPUESTARIA

La disciplina en el manejo de las finanzas públicas ha permitido tener un déficit moderado y una deuda decreciente.

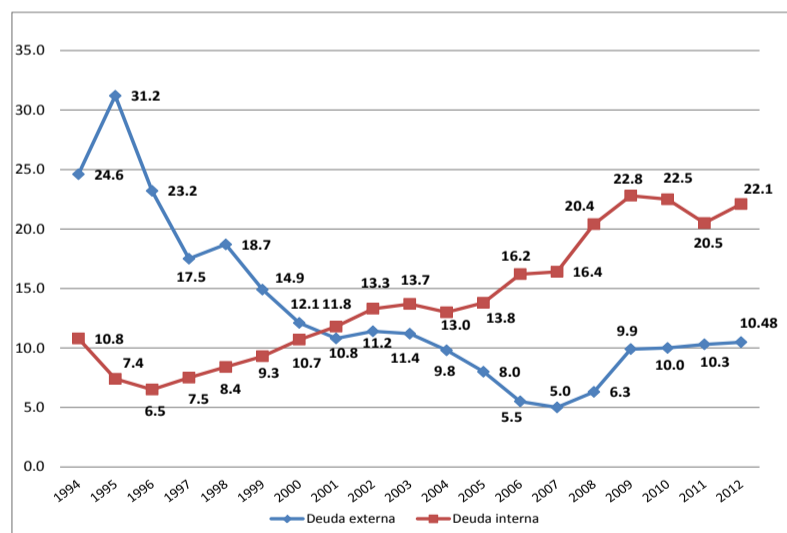
### DEUDA INTERNA Y EXTERNA

En los últimos años el gobierno ha implementado la política de sustituir deuda externa por interna, esto se puede observar en la gráfica 4, donde podemos ver que en el año 2004 la deuda externa representaba el 24.6% del PIB, mientras que la deuda interna era tan sólo el 10.8%. Al año 2012, la deuda externa representa el 10.48% del PIB, mientras que la deuda interna es el 22.1% del PIB. Es en el año 2000 cuando Moody's otorga el grado de inversión a la deuda mexicana, lo que permitió disminuir los costos de la misma, esto debido también a la reconfiguración de la estructura de la deuda, enfocándose a la deuda interna con la colocación de instrumentos financieros en moneda nacional y a largo plazo, según el Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP, 2009).

Las mejoras en la estructura de la deuda pública han contribuido a reducir de forma significativa la vulnerabilidad de la economía mexicana a cambios en el entorno interno o externo (CEFP, 2002; CEFP, 2006).

Cabe destacar que el nivel de deuda total que alcanzó México en el año 2010 fue de 32.5% del PIB, mientras que otros países como por ejemplo Estados Unidos era en ese año cerca del 80%, por lo que se considera que la deuda mexicana es manejable (SHCP, 2011).

Gráfica 4. Deuda interna y externa (% de PIB)

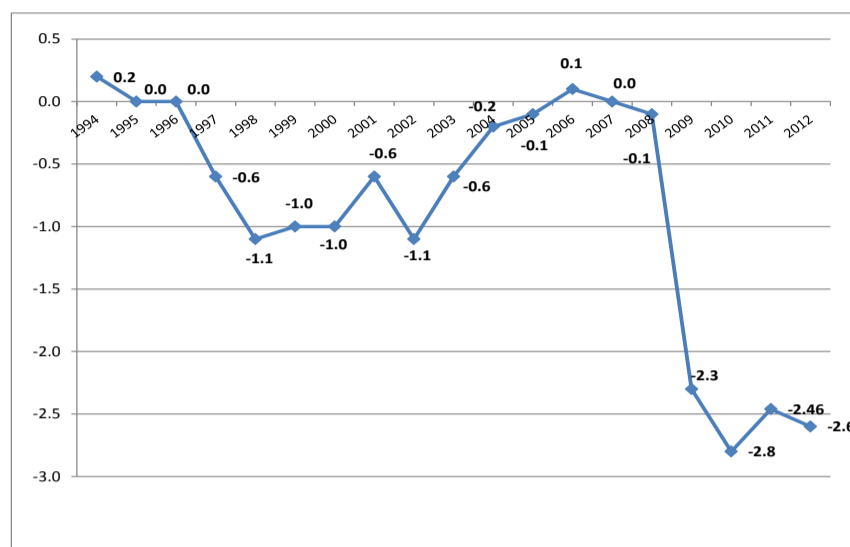


Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Generalmente, la evolución de la deuda pública está ligada al resultado que muestra el balance público tradicional (o económico), mismo que muestra el cambio en la posición financiera neta del sector público que se obtiene de restar al ingreso corriente y de capital los gastos de la misma naturaleza. Dicho resultado debe ser equivalente al financiamiento que se deriva del endeudamiento más el uso o acumulación de disponibilidades.

Cómo podemos ver en la gráfica 5, la tendencia del balance público desde 1994 al año 2012 es deficitario, dado que los ingresos corrientes del sector público resultan insuficientes para sufragar sus gastos de allí que siempre tengan que ser solventados con endeudamiento.

Gráfica 5. Balance público (% del PIB)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (En español OCDE en inglés OECD, 2011), recomienda que México debe tomar en cuenta los siguientes puntos para futuras iniciativas de reforma presupuestaria. A) Desarrollar un enfoque a largo plazo, b) Incluir rendición de cuentas en la formulación del presupuesto, c) Comprometer al congreso en la discusión del presupuesto, d) Fomentar que el sector público se enfoque en los resultados.

### POLÍTICA FISCAL

Tradicionalmente las finanzas públicas mexicanas han mostrado fuerte problemas estructurales. Existe un ingreso escaso derivado de una carga fiscal muy baja (comparada con estándares internacionales), concentración de las fuentes de ingresos y pequeña base tributaria, entre otras características. El ingreso derivado de la recaudación fiscal tan sólo representa aproximadamente el 11% del PIB, uno de los más bajos, si lo comparamos con los otros miembros de la OCDE. Por otro lado, el escaso ingreso repercute en un gasto público que resulta insuficiente, con presiones en un futuro cercano que se deberán enfrentar en materia de pensiones, mayor gasto en capital y menores ingresos petroleros. Habría que agregar las distorsiones que contiene el sistema tributario mexicano mediante tratamientos especiales, subsidios, exenciones, y deducciones en el Impuesto Sobre la Renta, y productos con tasa cero o exentos como en el caso del Impuesto al Valor Agregado (Búrdalo, et al., 2008).

### RÉGIMEN FISCAL APLICADO A LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Para el gobierno en turno la facilidad en el cumplimiento del pago de los impuestos, es esencial para que los nuevos negocios que se van creando, se incorporen a la formalidad, con todas las ventajas que esto representa para el país (IMCP, 2014). El Sistema de Administración Tributaria (SAT), es el organismo encargado de recaudar los impuestos en México. Uno de los mecanismos para que se simplificara el pago de impuestos, se denominaba Régimen de Pequeños Contribuyentes (REPECOS). Los que se inscribían en este régimen, estaban exentos de llevar una contabilidad formal, así como de conservar comprobantes de sus proveedores, ni presentar declaración anual. La única obligación formal, era la de pagar una cuota bimestral, en ningún caso mayor al 5% de los ingresos totales en el período.

Actualmente, el SAT está poniendo en marcha un nuevo mecanismo para que los micros y pequeños empresarios paguen sus impuestos, este se denomina Régimen de Incorporación Fiscal

(RIF), que sustituye al Régimen de Pequeños Contribuyentes<sup>7</sup>. Todos los pequeños empresarios que tributaban como REPECOS pasaron de manera automática, a partir de 2014 al RIF y cualquier negocio nuevo tiene que inscribirse en este nuevo régimen. Cualquier microempresario que no tenga ingresos anuales mayores a dos millones de pesos mexicanos (150,000 dólares americanos aproximadamente) puede formar parte del mismo, en el que se podrá tributar durante 10 años (SHCP-SAT, 2014). Una vez que trascurra este lapso de tiempo, el contribuyente pasará al régimen general aplicable a todos los contribuyentes, por lo que se puede considerar a este nuevo régimen como temporal.

En este nuevo régimen los principales beneficios que se ofrecen son: descuentos en el pago de los impuestos a cargo de la empresa (el primer año y por única vez no se pagaran impuestos), servicios de salud para el pequeño empresario y su familia, pensión para el retiro, crédito para vivienda y financiamiento para el negocio. La comunicación oficial enfatiza los beneficios de la formalidad, con la intención que los negocios informales se inscriban al RIF. Para obtener estos beneficios, es indispensable un cumplimiento cuidadoso de las obligaciones fiscales a cargo de la empresa, de no hacerlo así, automáticamente el contribuyente pasaría a un régimen general sin exenciones ni descuentos, es decir se pierden los beneficios.

Para el cumplimiento de las obligaciones, en este régimen se está implementando una plataforma informática, en la que el contribuyente registrará sus ingresos y sus gastos cada dos meses. Asimismo, se pueden generar facturas electrónicas a través de esta misma aplicación. Para las personas que no cuenten con internet es decir, que vivan en localidades rurales que de acuerdo al criterio del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) cuenten con menos de 2,500 habitantes y en las que la totalidad de los habitantes censados hayan confirmado la ausencia del servicio de internet, se ha implementado un número de teléfono gratuito, de tal manera que puedan realizar sus declaraciones y registro por este medio.

En teoría al menos, la facilidad para cumplir con las obligaciones fiscales a través de plataformas informáticas en internet más los beneficios que ofrece el RIF, incrementaría notablemente la base tributaria. Sin embargo, la baja capacidad administrativa de muchos micros y pequeños empresarios, hace que aún resulte complejo. Algunos especialistas afirman también, que es demasiado ambicioso, pretender generar todo por internet, cuando aún la penetración de las tecnologías de información no han permeado a una gran parte de la población mexicana.

La Cámara De Comercio, Servicios y Turismo en Pequeño de la Ciudad de México (CANACOPE), aseguró que aún hay dificultades y desconfianza para registrarse en el sistema, sobre todo por el hecho de ser un esquema temporal, en el que después de 10 años pasarán a tributar al igual que una gran empresa. Habrá que ver si este nuevo régimen puede atraer a aquellos que hoy realizan una actividad empresarial en la informalidad y sin contribuir al gasto público o resulta contraproducente y se incrementa el número de empresarios que opten por los negocios en la informalidad con las desventajas que esto supone.

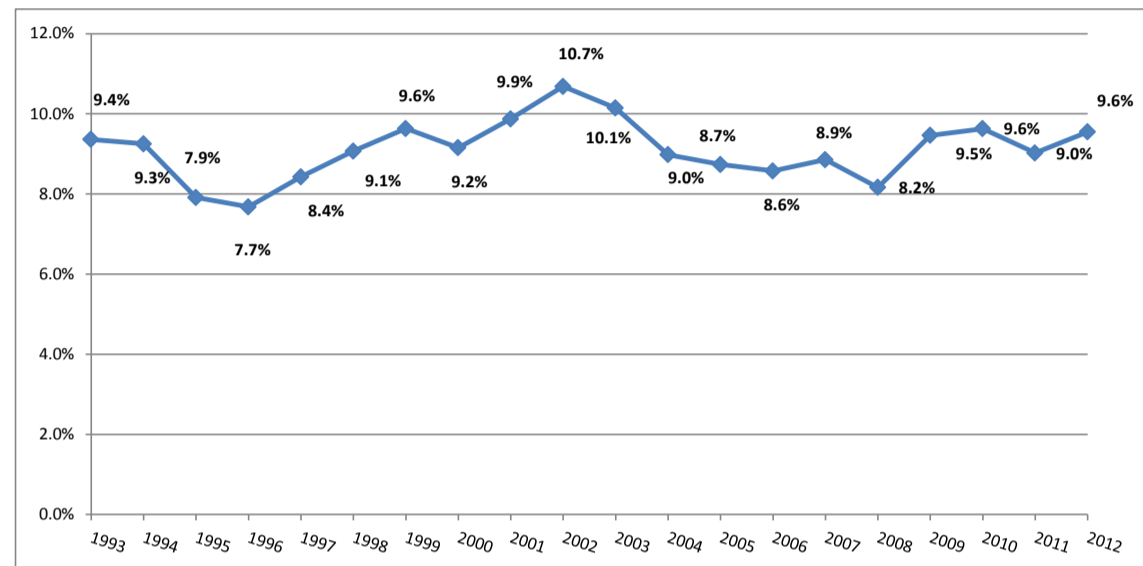
## INGRESOS TRIBUTARIOS COMO PORCENTAJE DEL PIB

En México los ingresos tributarios están muy por debajo de sus principales socios comerciales pues mientras recauda en promedio del año 1990 a 2009, un 8.5% del PIB, Estados Unidos logra una recaudación de 28% en promedio en este mismo período y Canadá alcanza un promedio aún

<sup>7</sup> México se aplicaba el Régimen de Pequeños Contribuyentes, conocido como REPECOS, en el que se integran el Impuesto a la Renta y el Impuesto sobre Valor Agregado. A él podían adherirse las personas físicas que realizaban actividades empresariales, siempre que vendieran o prestaran servicios al público, cuando los ingresos propios de su actividad más los intereses obtenidos en el año anterior no superaran los dos millones de pesos (USD186.133) (BID, 2008). Establecía una cuota única integrada por una cuota fija correspondiente al Impuesto al Valor Agregado, considerando un importe de IVA mensual de \$100, y otra resultante de aplicar una alícuota del 2% sobre los ingresos brutos anuales.

mucho más elevado 35% (CEFP, 2006; SHCP). Es de mencionar que los expertos señalan que existe una relación directa entre los ingresos tributarios y el crecimiento económico por lo que el principal desafío para México sería sentar las bases para un crecimiento sólido y sostenido (Cedillo, 2007).

Gráfica 6. Ingresos Tributarios (% PIB)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y de la OECD (2010).

### POLÍTICA DE COMPETENCIA

En junio de 1993, entra en vigor la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE). Esta ley creó a la Comisión Federal de Competencia (CFC) como organismo autónomo única responsable de su aplicación. Como un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía (SE), encargado de aplicar la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE), que entró en vigor el 22 de junio de 1993. La CFC logró la aprobación de una serie de reformas a la LFCE que entraron en vigor el 28 de junio de 2006, las cuales simplifican y mejoran diversos procedimientos asociados con la aplicación de la LFCE. Entre estos se encuentran: (i) la reducción de plazos en el análisis de concentraciones y la aclaración de los agentes sujetos a la ley; (ii) la ampliación de las facultades de la CFC; y (iii) el establecimiento de opiniones vinculativas de la CFC, que son de carácter obligatorio y se emiten a entidades de la administración pública federal respecto de programas y políticas que pudieran tener efectos contrarios al proceso de competencia y libre concurrencia.

La CFC investiga las denuncias y casos y los tramita ante el Poder Judicial Federal. Sin embargo, la elevada carga de casos del poder judicial aunado a la falta de conocimientos especializados sobre el tema, impiden que jueces y magistrados revisen de forma sustantiva los casos de competencia. Esto se ha traducido en un lento avance de los casos, siendo uno de los efectos más ilustrativos de esta situación la proliferación de juicios de amparo que se otorgan con base en fallas de procedimientos y cuyo propósito es dilatar la acción de la CFC para así prolongar las rentas monopólicas de algunos importantes grupos económicos del país. En los últimos cinco años, por ejemplo, han ingresado 277 juicios de amparo contra actos definitivos de la CFC y 315 contra actos procesales (BID, 2006).

Las MIPyMEs son particularmente vulnerables a las prácticas anticompetitivas que pudieran llevar a cabo diversos agentes económicos, incluyendo prácticas de abuso de poder de mercado, así como la colusión entre competidores, particularmente en licitaciones públicas. En buena medida, muchos de estos comportamientos tienen origen en regulaciones municipales y estatales que violan la LFCE, y en el desconocimiento de conductas ilegales por parte de autoridades estatales y municipales así como de asociaciones, cámaras y gremios locales.

### POLÍTICA CAMBIARIA

En los primeros dos meses de 2009, con un entorno internacional adverso, se observó un deterioro

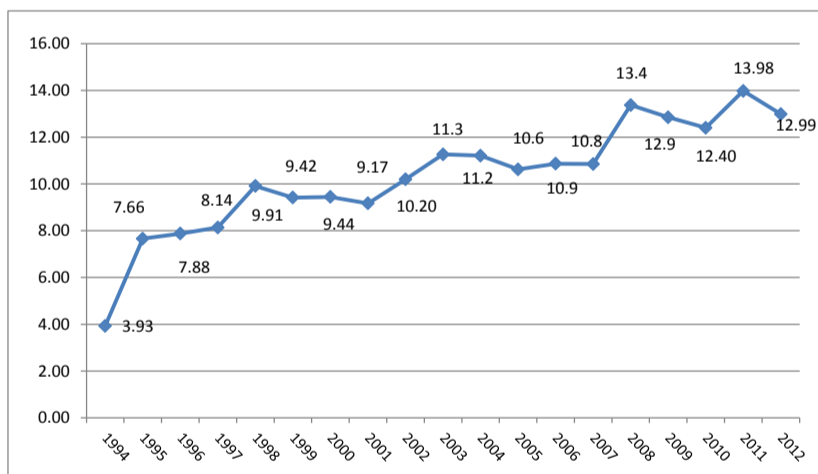


en los indicadores de riesgo país de las economías emergentes, así como depreciaciones importantes de sus monedas y aumentos en la volatilidad en los mercados cambiarios. En el caso de México, la reducción de los ingresos petroleros y las perspectivas de menores ingresos públicos no petroleros como resultado de la contracción en la actividad económica, generaron incertidumbre sobre los márgenes de maniobra de las finanzas públicas para 2009 y, en particular, para 2010. Adicionalmente, en el contexto de menores ingresos de divisas y condiciones de astringencia prevalecientes en los mercados financieros internacionales, a principios de 2009 surgió la percepción entre los inversionistas de que México podría tener problemas para financiar el moderado incremento proyectado para 2009 en el déficit en la cuenta corriente. Ello provocó un episodio de elevada incertidumbre en el mercado cambiario, y repuntes importantes en los indicadores de riesgo soberano del país.

**EVOLUCIÓN DEL TIPO DE CAMBIO**

Ante el entorno internacional adverso antes señalado, el tipo de cambio registró una depreciación considerable. Dada esta circunstancia, los precios de las mercancías, relativos a los precios de los servicios tienden a ajustarse en la misma dirección que los cambios que se observan en el tipo de cambio. En particular, una depreciación duradera del tipo de cambio eventualmente conduce a un aumento en el precio relativo de las mercancías.

Gráfica 7. Tipo de cambio (Pesos por dólar)



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de México

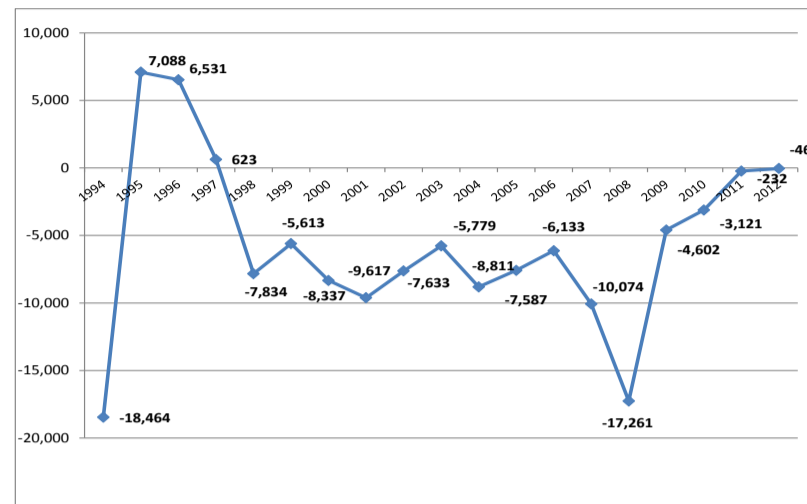
Los analistas señalan que el peso se encuentra sobrevaluado, esto desde luego afecta al sector exportador y beneficia la entrada de productos del extranjero a precios más bajos que los nacionales, restándole de este modo competitividad al productor mexicano.

**POLÍTICA COMERCIAL**

La Balanza comercial en el período 1994-2012, muestra un déficit promedio de U\$5,626 millones de dólares, esto se debe principalmente a la estructura productiva de México que depende de insumos importados<sup>8</sup>, siendo esto un elemento importante para la restricción del crecimiento, ya que aún a pesar de la dinámica exportadora de los últimos años su estructura productiva no le permite financiar estos déficits (Loria, 2001).

<sup>8</sup> Esto debido al bajo desarrollo tecnológico de la industria mexicana.

Gráfica 8. Balanza comercial (Millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

### ANÁLISIS FODA ENTORNO MACRO DE LA MIPYME

El entorno macroeconómico tiene una afectación sobre la MIPyME, altas tasas de inflación y elevadas tasas de interés desincentivan la inversión y por ende generan desempleo, a continuación se presenta un análisis FODA:

Cuadro N° 3. Análisis FODA del entorno Macro de la MIPyME

Fortalezas	Debilidades
Baja inflación Bajas tasas de interés Nivel de deuda pública aceptable Régimen Fiscal diferenciado para los primeros años de vida.	Gobierno burocrático Dificil acceso a fuentes de financiamiento Enfoque presupuestario de corto plazo Falta de protección contra los monopolios Volatilidad en el tipo de cambio que eleva el precio de los insumos Peso sobrevaluado que no fomenta las exportaciones Bajo desarrollo de tecnología propia
Amenazas	Oportunidades
Bajo crecimiento económico Dependencia del sector externo (EU y Canadá) Bajo nivel de competitividad Bajo nivel de ingresos tributarios	Adquisición de insumos y mercancías importadas a un costo más bajo.

Fuente: elaboración propia

### CONCLUSIONES

A pesar de estabilidad que muestran los indicadores de la economía mexicana, la misma no se encuentra ajena a los efectos adversos de la economía en el entorno externo dada la alta interdependencia económica y financiera de economías más desarrolladas como la de Estados Unidos. El empresario MIPyME tiene que tomar decisiones que implican un alto grado de riesgo económico, principalmente cuando él mismo dirige sus negocios dentro de un contexto o situación de crisis en el mercado. La historia económica demuestra que la aparición de estas crisis en los mercados es, de hecho, muy frecuente y multifacética. En la toma de decisiones, la experiencia del empresario, pasa a ser un elemento clave, puesto que los negocios están expuestos a operar en diferentes escenarios económico-sociales a lo largo de sus vidas activas.

De este modo el empresario MIPyME debe comprender como las variables del entorno económico afectan a su empresa y prepararse para tomar las decisiones que atenúen el impacto adverso que el mismo pueda tener.

Este artículo intenta explicar de manera clara y sencilla como han evolucionado las variables del entorno macroeconómico y su incidencia en el desempeño de las MIPyME, a través de un análisis FODA. En este análisis se puede destacar como principal fortaleza una tasa de inflación baja, así como las tasas de interés, sin embargo esto no se ve reflejado en las facilidades que debería dársele a los empresarios para obtener financiamientos, pues se les ofrece recursos con tasas de interés elevadas, que ponen en riesgo su estabilidad; como principal oportunidad tal vez el contar con un tipo de cambio controlado le permita contar con materias primas a un costo competitivo, sin embargo no todas las empresas micro que son las de mayoría en este sector, emplean insumos importados; entre las principales debilidades se encuentra la que más afecta a la competitividad de las MIPyME, la falta de tecnología propia acorde a sus características y necesidades específicas; finalmente entre las principales amenazas se encuentra el bajo crecimiento económico en un país que sigue expulsando mano de obra al extranjero ante la incapacidad de generar los empleos que se necesitan.

## BIBLIOGRAFÍA:

- Altenburg, T. y Eckhardt, G. (2006). Productivity enhancement and equitable development: challenges for SME development. Vienna: United Nations Industrial Development Organization.
- Avendaño, V. y Vázquez, J. (2011). Inestabilidad financiera y política monetaria en México, 1990-2008. *Investigación Económica*, vol. LXX, núm. 275, enero marzo, 2011, pp. 63-92. strito Federal, México
- Banco de México (2003). Informe sobre la inflación octubre-diciembre 200 y programa monetario para 2003. Enero 2003.
- Banco de México (2011). Boletín de Prensa, 4 de marzo de 2011.
- Banham, H. (2010). External environmental analysis for small and medium enterprises (SMEs). *Journal of business & economic research*, 8 (10) 19-25.
- Benacek, V. (1995). Problems and environment of small businesses in the Czech Republic. *Small business in the Czech Republic*. (7) 437-450.
- Bibu, N., Stefea, P., Sala, D. (2009). External and internal environment influences on SME competitiveness from the western area of Romania. *Scientific Review Paper*. 6 (2) 41-52.
- BID (2006). Programa de apertura de mercados a pymes por medio de la Política de competencia. México: Banco Interamericano de Desarrollo.
- BID (2008). Recomendaciones y mejores prácticas para la tributación de PYMES en Latinoamérica. México: Banco Interamericano de Desarrollo
- Blecker, R. (2009). External Shocks, Structural Change, and Economic Growth in Mexico, 1979-2007. *World Development*, vol. 37, núm. 7, pp. 1274-1284.
- Búrdalo, O.; Serra, J., Medina, J. y Stefanut, G. (2008). La Política Económica en México (2000-2007).
- Carree, M., Van, Ac., Thurik, R. & Wennekers, S. (2002). Economic Development and Business Ownership: An Analysis Using Data of 23 OECD Countries in the Period 1976-1996. *Small Business Economics*. 19: 271-290.
- Carroll, R., Holtz-Eakin, D., Rider, M., y Rosen, H. (2000). Personal income taxes and the growth of small firms. National Bureau of Economic Research. Working paper 7980.
- Cedillo, E. (2007). Crítica a la estructura tributaria actual en México. *Contaduría y Administración*, 223, 113-134.
- CEFP (2002). Breves Comentarios sobre la Evolución de la Deuda Pública Mexicana y de otros países. Cámara de Diputados. Documento 0016/2002. Centro de estudios de las Finanzas Públicas, México.
- CEFP (2006). Evolución de la deuda pública en México y sus principales componentes. Cámara de Diputados. Documento 0039/2006. Centro de estudios de las Finanzas Públicas, México.
- CEFP (2009). Indicadores de ingresos tributarios en países seleccionados. Cámara de Diputados. Documento 0071/2009. Centro de estudios de las Finanzas Públicas, México.
- Choi, Y. & Phan, P. (2006). Influences of Economic and Technology Policy on the Dynamics of New Firm Formation. *Small Business Economics*. 26: 493-503.
- Congressional Budget Office (CBO), (2012). *Small Firms, Employment, and Federal Policy*. USA: Congress.
- Dini, M. y Stumpo, G. (2002). Análisis de la política de fomento a las pequeñas y medianas empresas en Chile. *Serie Desarrollo Productivo* 136. CEPAL, Santiago de Chile.
- Esser, K., Wolfgang, H., Dirk, M. y Meyer-Stamer, J. (1994). Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas. Berlín: Instituto Alemán de desarrollo.
- Ferraro, C. y Stumpo, G. (2010). Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales. Santiago de Chile: Naciones Unidas-Cepal.
- Hernández, R. (2001). Elementos de competitividad Sistémica de las Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) del Istmo Centroamericano. México: Naciones Unidas-CEPAL.
- Hualde, A. (1998). PYMEs y desarrollo regional: La importancia de los enfoques europeos y sus limitaciones. *Perfiles Latinoamericanos*,

- 13, 199-227.
- IMCP. (2014). Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Fisco Actualidades. Nuevo Régimen de Incorporación Fiscal de las Personas Físicas. Febrero 2014. Disponible en: <http://imcp.org.mx/wp-content/uploads/2014/02/Fisco-febrero-2014-03.pdf>, Consultado del 05 de marzo de 2014.
- Lecuona, R. (2009). El financiamiento a las Pymes en México: Una experiencia reciente. *Economía, UNAM*. 6 (17) 69-91.
- Loria, E. (2001). El desequilibrio comercial en México ¿o porqué ahora no podemos crecer? algunos elementos conceptuales. *Momento económico* (113) 16-21.
- Morand, P. (2003). SME and public procurement policy. *Review of Economic Design*, 8, 301-318.
- OCDE-CEPAL (2012). *Perspectivas económicas para América Latina 2013. Políticas de PYMES para el cambio estructural*. Chile: El autor.
- OECD (2010). *Revenue Statistic 1965-2009: 2010 edition*.
- OECD (2011). *Economic, Polity, Reforms 2011: Going for Growth*.
- Olawale, y Garwe, (2010). Obstacles to the growth of new SMEs in South Africa: A principal component analysis approach. *African Journal of Business Management*, 4 (5) 729-738.
- Programme Job Creation and Enterprise Development Department International Labour Office · Geneva.
- Roper, S. & Hart, M. (2005). *Small Firm Growth and Public Policy in the UK: what exactly are the connections?* Aston Business School Research Papers. RP 0504.
- Ros, J. (2004). El crecimiento económico en México y Centroamérica: desempeño reciente y perspectivas. *Serie estudios y perspectivas* 18. México: CEPAL.
- Saavedra, M. (2011). Chile una potencia en compras de gobierno. *El economista, suplemento el empresario*, 28 de marzo, 2011, 8.
- Saavedra, M. et al. (2007). *Perfil Financiero y administrativo de las Pequeñas Empresas en el Estado de Hidalgo*. México: UAEH.
- Saavedra, M. y Hernández Y. (2008). *Perfil financiero de las pequeñas empresas: caso estado de Hidalgo, México*. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 53, 173-196.
- SHCP (2011). *Política Fiscal 2000-2010*. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- SHCP-SAT. (2014) *Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Servicio de Administración Tributaria. Folleto Crezcamos Juntos*. Disponible en: <http://www2.sat.gob.mx/CrezcamosJuntos/06.htm>. Consultado el 01 de abril de 2014.
- Smallbone, D. y Welter, F. (2001). The role of government in SME development in the transition economies of central and Eastern and the newly independent states. *Conference proceedings the fourth International Conference on Enterprise in Transition*. Croacia.
- Vandenberg, P. (2007). *Poverty reduction through small enterprises Emerging consensus, unresolved issues and ILO activities*. Small Enterprise Development.

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA EMPRESA QUE ELABORA PAPAS PRE- FRITAS CONGELADAS EN CIUDAD OBREGÓN, SONORA

*STRATEGIC PLANNING APPLIED TO A BUSINESS  
OF PRECOOKED FROZEN POTATCES IN CIUDAD  
OBREGON, SONORA*

Víctor Alberto Félix Soto, Diana Eunice Muñoz Tabardillo, Adriana Guadalupe Jusaino Flores, Maricela Rascón Montes<sup>1</sup>, Mtra. Jesús Nereida Aceves López<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Alumnos de la Maestría en Gestión Financiera de Negocios del Instituto Tecnológico de Sonora

<sup>2</sup> Profesora investigadora del Instituto Tecnológico de Sonora

## RESUMEN

Un factor clave para el éxito de las nuevas empresas es contar con un modelo de acción adecuado de procedimientos a seguir para lograr los resultados deseados, un proceso que contribuye significativamente al establecimiento del mismo es la Planificación Estratégica, que de acuerdo a Steiner (citado en Gómez, 1994), es un proceso que determina los mayores objetivos de una organización, políticas y estrategias que regirán la adquisición, uso y disposición de recursos para el alcance de los mismos, que delimitados correctamente en base a una buena detección de necesidades a nivel mega, macro y micro, conducirán a un correcto análisis de brecha entre la situación actual y la deseada, logrando consolidarse a mediano y largo plazo, por lo que se aplicó esta metodología en una empresa de papas prefritas congeladas que pretende instalarse en Ciudad Obregón, Sonora, con la finalidad de conocer las variables que se verán implicadas en su adecuada ejecución, definiendo los principios que conducirán la filosofía organizacional en orden de alcanzar los resultados esperados y estableciendo los indicadores que permitan analizar el progreso que se esté obteniendo y determinar acciones de mejora, en caso necesario.

*Palabras Clave:* Planeación Estratégica, Planificación Mega, Planificación Macro, Planificación Micro, Detección de Necesidades, Misión, Visión, Análisis FODA, Mejora Continua.

## ABSTRACT

A key factor for the success of the new companies is to have a correct model of action of procedures to follow in order to achieve the desired results, a process that contributes significantly to the establishment of it, is the strategic planning, which according to Steiner (quoted in Gómez, 1994), is a process that determines the organization's major goals, policies and strategies that will direct the acquisition, use and disposal of resources for achieving them, which correctly defined based on a good process of detection needs in levels mega, macro and micro, will lead to a correct analysis of gap between current and desired situation, achieving its consolidation in medium and long term, so that this methodology was applied in a company of pre-fried frozen potatoes intended to settle in Ciudad Obregon, Sonora, in order to know the variables that will be involved in their proper implementation, defining the principles that drive the organizational philosophy in order to achieve the expected results and establishing indicators to analyze the progress that is being obtained and determine actions for improvement, if it is necessary.

*Keywords:* Strategic Planning, Mega Planning, Macro Planning, Micro Planning, Needs Assessment, Mission, Vision, SWOT Analysis, Continuous Improvement.

## INTRODUCCIÓN

### ANTECEDENTES

Los Agronegocios, representan actualmente una opción para el crecimiento y desarrollo de mecanismos integrados en el reconocimiento de opciones productivas para el sector agropecuario. De esta manera, se fortalece el crecimiento del mercado, demanda y desarrollo de productos (González, Bonilla & Rivera, 2013).

Al respecto, Sonora se ubica como el Estado con mayor producción de papa, cosechando más de 400 mil toneladas de este tubérculo en el primer semestre de cada año, seguido por el estado de Sinaloa con 350 mil toneladas, Veracruz 170 mil toneladas, Nuevo León 143 mil toneladas, México 133 mil toneladas y otros estados con menor cantidad producida. (CONPAPA, 2011)

Por lo que resulta importante el buscar opciones que permitan el desarrollo económico mediante la explotación de los recursos de la región, generando oportunidades de empleo y opciones de consumo a menor precio y mayor calidad. La empresa Papas Victoria buscará contribuir a este propósito mediante de la fabricación de papas pre-fritas congeladas con calidad y aprovechando los recursos con los que se cuenta en la región, teniendo como mayor proveeduría, los productores del estado de Sonora y contribuyendo a la economía de las familias de la región, mediante la producción de un alimento que satisfaga las necesidades de la misma con fresca y menor costo.

En México, las papas congeladas tipo a la francesa son consideradas como un producto complementario para cualquier variedad de alimento, por lo que resulta importante que los productores de este tubérculo y las comercializadoras de productos con valor agregado, busquen procesar este producto en la localidad de Ciudad Obregón, Sonora, debido a que en esta región se

registran altos consumidores de hamburguesas y hot-dogs, en los que las papas congeladas son un producto complementario.

Cabe mencionar que en México no existe una procesadora de este producto, por lo que resulta importante buscar estrategias que permitan que México se consolide como el cuarto país de América productor de papa congelada tipo a la francesa después de Canadá, Estados Unidos de América (EUA) y Argentina, en base a cifras de la CONPAPA (Comisión Nacional de Papa en México) y el Centro Internacional de la Papa en 2011.

Actualmente, todos los consumidores de estos productos son abastecidos principalmente por tiendas comercializadoras de productos congelados como Carne Mart, Provedora Ártico, supermercados como Casa Ley, Soriana, Bodega Aurrera, Wal-Mart y otros comercializadores menores, todos ellos ofertan productos importados de Estados Unidos y Canadá, y esto es debido a que en México no hay fabricante alguno de papas congeladas tipo a la francesa.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos años, en México se registra un aumento importante en el consumo de los alimentos congelados, entre ellos uno de los principales son las papas congeladas, debido a que es un alimento de rápida preparación en los hogares y producto complementario en una alta variedad de alimentos.

Lo mencionado en el párrafo anterior es soportado por los estudios elaborados por Máster Research en 2012, donde esta compañía consultora obtuvo el dato en una de sus investigaciones de que el 96% de los hogares con refrigerador compra semanalmente al menos un producto congelado, estando entre el 40% y 60% las papas congeladas tipo a la francesa. (Sarabia, 2014)

Grupo BAFAR estima que en Ciudad Obregón, el consumo de papas congeladas se da principalmente en la compra de alimentos como hot-dogs y hamburguesas, utilizando una cantidad que oscila entre los 200 y 300 kilogramos diarios, por lo que se puede considerar que es una región con una demanda significativa de este producto.

De ahí la importancia de establecer un negocio que pueda satisfacer esta demanda, por lo que es necesario contar con una correcta planeación estratégica que permita el desarrollo de Papas Victoria como una empresa de nueva creación, ya que de acuerdo que de acuerdo con Gómez (1994) el propósito de la planeación estratégica es determinar la forma de crecimiento de las organizaciones, señalando productos y servicios a desarrollar para el logro de los objetivos. Sin embargo, al no tener antecedentes de fábricas nacionales de este tipo y el modelo de negocios que manejan, existe cierta incertidumbre sobre los elementos que se deben considerar en la planeación para este negocio, ya que no se cuenta con una estrategia efectiva para establecer el negocio en el país, por lo que surge la siguiente interrogante:

Al ser Sonora un alto productor de papa y contar en Ciudad Obregón, Sonora con demanda del producto a ofertar ¿Que indicadores deben considerarse para establecer a Papas Victoria como un negocio que permita abastecer esta demanda y que dirección debe seguirse para poder consolidar a la empresa como el primer productor de papas pre-fritas congeladas a nivel regional?

#### Justificación

La papa constituye uno de los principales cultivos de Ciudad Obregón Sonora, no obstante, el poco conocimiento de los métodos y posibilidades de transformación y comercialización ha ocasionado que este importante producto agrícola sea comercializado buscando satisfacer las necesidades de consumo local, ya que se pretende que la economía se base como productora y no solamente como consumidora de este alimento.

La instalación de una fábrica de papas congeladas provoca un mayor consumo de este tubérculo para el ramo industrial, por lo que para satisfacer la proveeduría de esta materia prima es necesario hacer alianzas con productores del campo, motivando el cultivo de la misma y comercializándola

en precios más justos, generando un mayor flujo de efectivo en la localidad.

La implementación de este proyecto traerá beneficios económicos en la localidad, debido a que generará empleos directos e indirectos en la región. Además de que con la planeación estratégica se podrán identificar objetivos más adecuados en términos de oportunidades del mercado y la definición de la misión y visión de la empresa, que definirán caminos más eficaces y eficientes para alcanzar dichos propósitos; lo que permitirá establecer diferentes medidas y tomar decisiones para el logro de los mismos, ya que de no tener una estrategia clara, no existe un rumbo para la dirección del negocio, pues no se contarán con indicadores que permitan analizar si se están cumpliendo las metas deseadas y el nivel de progreso en las mismas, lo que dificultará el poder tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.

### **OBJETIVO**

Realizar el proceso de planeación estrategia siguiendo el modelo de la Megaplaneación, para determinar la filosofía organizacional y los elementos a considerar para el establecimiento de Papas Victoria como un negocio con valor agregado, con un correcto modelo de mejora continua que permitan la consolidación de la empresa a nivel regional.

Fundamentación Teórica

### **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Según Méndez (2005), la planeación estratégica se concibe como “el proceso por el cual los miembros que son guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos”. Así el futuro puede crearse, por lo que, lo más importante de la planeación estratégica es saber qué se va a hacer y con base a ello trabajar para detectar cómo se va a hacer.

### **PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La esencia de la planeación estratégica consiste en “la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en él. Goodstein, Noland y Pfeiffer (2001) en su trabajo Planeación Estratégica Aplicada establecen el modelo de planeación del mismo nombre que contempla nueve etapas; planeación para planear, monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación; búsqueda de valores, formulación de la misión, diseño de la estrategia; auditoría del desempeño y análisis de brechas; integración de los planes de acción, planeación de contingencias e implementación; bajo este esquema denotan la importancia de cada uno de estos pasos para llegar a una verdadera aplicación de la planeación estratégica. (Méndez, 2005)

### **ANÁLISIS DE FINES Y MEDIOS**

Según Kaufman (2004) alcanzar el éxito depende de definir correctamente lo que es el éxito y de cómo medirlo, para ello resulta importante analizar la relación de fines y medios, siendo los fines definidos en términos objetivos de desempeño medibles, relacionados con tres niveles de consideración para la organización, social (o nivel Mega), organizacional (o nivel Macro), individual y pequeños grupos (o nivel Micro), por lo que deben identificarse y relacionarse con los tres niveles de planificación Mega, Macro y Micro. Por otra parte los medios son el método por el cual hacemos algo, los procesos, actividades, recursos, métodos, o técnicas que utilizamos para entregar un resultado.



**PLANIFICACIÓN MEGA**

La Planificación Mega comienza con las consecuencias y finaliza con las consecuencias. Define el valor añadido social como el foco principal para la planificación, la dirección, diseño, desarrollo, implementación, evaluación y mejora continua. Aborda las consecuencias y Outputs, que son los resultados que una organización puede o de hecho logra fuera de sí misma para los clientes externos y la sociedad no el logro de los resultados externos (Mega) sino la entrega de los resultados fuera de la organización que puede y debe lograr consecuencias Mega. (Kaufman, 2004)

**PLANIFICACIÓN MACRO**

Según Kaufman (2004) la Planificación Macro es frecuentemente el tipo de planificación llamada "Planificación Estratégica". Curiosamente, éste es el nivel de resultados de la planificación estratégica convencional y considera el valor añadido a la sociedad externa en cuestión. Cuando el cliente y beneficiario principal es la misma organización.

**PLANIFICACIÓN MICRO**

La planificación micro se refiere al producto o al elemento interno de la organización, enfocada a las operaciones dentro de la misma y los elementos que participan en el mismo. Cuando el cliente y beneficiario principal es un individuo o pequeño grupo, entonces hablamos de nivel Micro de planificación. (Kaufman, 2004)

**OBJETIVOS**

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento, representando las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características, especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo (Valda, 2015).

**NECESIDAD**

Una necesidad es un desajuste en recursos, procesos, métodos o cómo hacer las cosas (tales como, la formación, la gestión de recursos humanos, la supervisión, el benchmarking, la mejora continua, la reingeniería, etc.). Resulta impredecible la definición de necesidad como un desajuste en resultados, puesto que esto le permitirá justificar hacia dónde se dirige, de dónde vienen sus objetivos y por qué son importantes (Kaufman, 2004).

**DETERMINACIÓN DE NECESIDADES**

La determinación de necesidades identifica los desajustes entre los resultados actuales y los deseados (o requeridos) y los sitúa en orden de prioridad para ser resultados en función del resultado de la comparación del coste de resolver la necesidad con el coste de ignorancia. Resulta interesante que la mayoría de las determinaciones de necesidades que se realizan y que suministra la literatura se centra en los desajustes en los procedimientos y los recursos y no en los desajustes en los fines y resultados. (Kaufman, 2004) Las necesidades se identifican en tres niveles de resultados: Mega, Macro y Micro que son Consecuencias, Outputs (Productos) y las necesidades pueden (y deben) identificarse en cada nivel.

### **PASOS PARA LA DETERMINACIÓN DE NECESIDADES**

Kaufman (2004) establece nueve pasos para realizar una determinación de necesidades. Cada paso utiliza diferentes herramientas y técnicas centradas en los resultados. La elección específica de herramientas y momentos en que deben ser utilizados depende del tipo de determinación de necesidades que se elija, los pasos de la Metodología de Kaufman para la determinación de necesidades, se enlistan a continuación:

- Paso 1. Decidir planificar usando información de una determinación de necesidades (no deseos).
- Paso 2. Identificar los tres niveles de determinación (y planificación) de necesidades que serán incluidas –Mega, Macro y Micro- y comprometerse a la determinación (y planificación) de necesidades que se inicia en el nivel Mega.
- Paso 3. Identificar a los participantes en la determinación de necesidades y planificación
- Paso 4. Obtener la participación de los socios en la determinación de necesidades (y planificación).
- Paso 5. Obtener la aceptación de Mega como marco de referencia de la determinación de necesidades (y planificación).
- Paso 6. Recopilar información sobre necesidades externas e internas.
- Paso 7. Enumerar las necesidades identificadas, documentadas y acordadas.
- Paso 8. Ubicar las necesidades en orden de prioridades (basándose en los costes de encontrar y no encontrar las necesidades), ordenar su prioridad y reconciliar diferencias.
- Paso 9. Enumerar los problemas (necesidades seleccionadas) a resolver y obtenga el acuerdo de los socios.

### **VISIÓN**

La visión consiste en una “descripción positiva breve de lo que la organización desea y cree que puede alcanzar para cumplir de manera exitosa su misión en un periodo definido” (Gutiérrez, 2005), de la misma, deben desprenderse los objetivos estratégicos de la institución, aquellos que deben ser efectuados sin más para que la organización sobreviva y alcance el éxito, teniendo las características de concreta (medible), deseable y aspiracional, posible, estratégica, organizadora, directiva, flexible, comunicable, motivadora y basada en el tiempo.

### **MISIÓN**

De acuerdo a Gutiérrez (2005) la redacción de la misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia y actividad, Por ello, normalmente la misión incluye los siguientes elementos, identidad (quiénes somos), actividad (qué hacemos), finalidad u objetivos (para quién lo hacemos).

### **IMPLEMENTACIÓN Y MEJORA CONTINUA**

La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno. Para resultados satisfactorios del proceso de planeación estratégica es necesaria la presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso. Así como convocar a todo el personal para que suministre la información, obteniendo la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente. Además

de emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción). (Valda, 2015)

Uno de los principios en los que se debe construir un sistema de gestión de calidad es la mejora continua de los procesos para incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de clientes y otras partes interesadas, debe contemplar actividades que inician con la identificación de áreas de mejora y concluyen con la evaluación, implementación y formalización de soluciones. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, para identificar las áreas de mejora. Debe mejorar continuamente la eficacia mediante el uso de la política de calidad, objetivos, resultados de auditorías, análisis de datos, acciones correctivas y preventivas, así como revisión por parte de la dirección, basándose en contrastar lo que se quiere con los resultados obtenidos. (Gutiérrez, 2005)

### **ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (Goodstein, 1998)

### **ANÁLISIS EXTERNO**

En el análisis externo de la empresa se identifican los factores externos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: nuevas conductas de clientes, competencia, cambios del mercado, tecnología, economía, etcétera. Se debe tener un especial cuidado dado que son incontrolables por la empresa e influyen directamente en su desarrollo. La matriz FODA divide por tanto el análisis externo en oportunidades (factores positivos y con posibilidad de ser explotados por la empresa) y en amenazas (situaciones que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o afectar la cuota de mercado).

### **ANÁLISIS INTERNO**

En el análisis interno de la empresa se identifican los factores internos claves para nuestra empresa, como por ejemplo los relacionados con: financiación, marketing, producción, organización, etc. En definitiva se trata de realizar una autoevaluación, dónde la matriz de análisis FODA trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la empresa, compuestos por fortalezas (capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para conseguir ventajas competitivas) y debilidades (Puntos de los que la empresa carece).

## **METODOLOGÍA**

---

### **SUJETOS**

El proyecto consiste en establecer una fábrica de papas congeladas tipo a la francesa en Cd. Obregón, Sonora, empresa de nueva creación con giro industrial de fabricación de papas congelada tipo a la francesa, el cual lleva por nombre Papas Victoria, que contará con 5 empleados que consta del Director general, Auxiliar administrativo y tres Auxiliares de producción. Teniendo como principal producto, las papas prefritas elaborado a base de papa, presentado en corte de bastón tipo a la francesa, dirigido al mercado de consumo de alimentos de comida elaborada en Ciudad Obregón, Sonora.

### 3.2 INSTRUMENTOS

Se partirá de instrumentos como las entrevistas, que permitirán dar sustento a la investigación, sin embargo también es indispensable el empleo de la técnica de la observación que según Cegarra (2012) consiste en la recolección de información primaria mediante la observación de personas, acciones, situaciones, lugares, etc. lo que permitirá recoger datos de número de establecimientos que comercializan este producto como supermercados, micromercados, comerciales, etc. en la región.

Además se realizará una revisión bibliográfica de fuentes electrónicas e impresas que permitan documentar las diferentes fases del proceso, en base a cifras del mercado actual, así como también la detección de necesidades que contribuirá a la identificación de los indicadores que darán dirección al proyecto.

También se aplicará a la empresa de nueva creación Papas Victoria, el instrumento “Diagnóstico Integral aplicado a las MIPyMES”, que evalúa la situación de la organización en las áreas de Administración, Finanzas, Producción, Medio Ambiente, Calidad, Mercadotecnia y Recursos Humanos, identificando los elementos de mejora para el desarrollo exitoso del proyecto.

Así mismo se realizará la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (FODA), herramienta que permite conocer de manera interna y externa los factores involucrados en el éxito del proyecto, así como también las debilidades y amenazas a tomar en cuenta al momento de establecer objetivos.

### PROCEDIMIENTO

La metodología utilizada para llevar a cabo la planeación estratégica se realizó a través de la elaboración de antecedentes del proyecto, objetivo, visión, misión, determinación de las necesidades a través del modelo propuesto por Kaufman (2004) que consiste en 9 pasos a través de los cuales se decide planificar en base a una necesidad identificada a niveles mega, macro y micro, identificando y obteniendo la participación de los participantes involucrados, recopilando información sobre necesidades internas y externas, de las cuales se identificarán y documentarán las que impacten en el proyecto y se atenderán en orden de prioridades mediante el análisis del costo de la atención a las mismas y enumerando las necesidades a atender de acuerdo a la aceptación de los socios involucrados en Papas Victoria. Así mismo, se establecerá la misión a corto y largo plazo y por último, una propuesta de implementación y mejora continua.

### RESULTADOS Y DISCUSIONES

---

A partir de los análisis realizados y la revisión bibliográfica sobre la metodología del Proceso de Planeación Estratégica, se establecieron los siguientes puntos para el proceso de Planeación para la fábrica de Papas Victoria.

### INTRODUCCIÓN

Actualmente en México, no hay fabrica procesadora de papas congeladas tipo a la francesa, por lo tanto todo el consumo proviene de productos importados de Estados Unidos y Canadá, siendo la compañías más importantes las de Simplot, LambWeston y McCain.

El Estado de Sonora es un alto productor de papa, por lo que resulta importante aprovechar dicha producción, transformándola en una mercancía al alcance de la población a un precio accesible, estableciendo un plan de acción para fabricar productos derivados de dicho vegetal, con una correcta línea de acción para establecer el negocio en Ciudad Obregón, Sonora, satisfaciendo esta necesidad del mercado. (SAGARHPA, 2012)

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Ser reconocidos como los pioneros en la fabricación de papa congelada en México, mediante el aprovechamiento de los recursos naturales del país.
- Lograr avances en el mercado local mediante alianzas comerciales que permitan introducir a un mercado dominado por proveedores extranjeros, con la negociación adecuada con bróker.
- Posicionarse en el Estado de Sonora con un producto catalogado como Premium, logrando una alta producción a costos bajos en la temporada de invierno por la abundante materia prima disponible en esa temporada, alcanzando utilidades que permitan el crecimiento de la empresa y la colocación en otros mercados.
- Generar un beneficio económico en la sociedad, ofreciendo precios más bajos y productos de mayor calidad.
- Determinar las normas legales y técnicas que debe tener el producto para ingresar al mercado.
- Convertirse en productor que satisfaga las necesidades de consumo regional y nacional del producto ofertado.

**VISIÓN**

Ser líder en la fabricación de papas prefritas congeladas, posicionando la marca a nivel nacional, con un alto estándar de calidad y satisfacción en nuestros consumidores, promoviendo un producto con valor nutrimental que contribuya a mejorar la calidad de vida del cliente, mediante procesos de tecnología de vanguardia y un recurso humano altamente calificado.

**MISIÓN**

Ofrecer un producto con calidad Premium que contribuya a la satisfacción de necesidades nutrimentales en el Sur de Sonora, basándonos en los requerimientos de restaurantes, supermercados, tiendas de autoservicio, productores de hot-dogs y hamburguesas, impulsando el desarrollo de la economía local en el sector productivo, industrial y comercial, generando un beneficio económico en la sociedad, mediante precios accesibles.

**DETERMINACIÓN DE NECESIDADES (9 PASOS) Y ANÁLISIS DE BRECHA**

Paso 1. Decidir planificar usando información de una determinación de necesidades (no deseos)

Según cifras de la SAGARPA en 2012, México cuenta con una producción importante de papa, este tubérculo se cultiva sobre una superficie cosechada de 67,200 hectáreas, produciendo más de 1.8 millones de toneladas de papa, esto resulta un rendimiento de 26.81 toneladas por hectárea (Financiera Rural, 2014).

Siendo el estado de Sonora un alto productor de papa, resulta importante aprovechar dicha producción, transformándola en una mercancía al alcance de la población a un precio accesible, contribuyendo significativamente al aprovechamiento de este recurso, con alta rentabilidad, por lo que resulta imprescindible establecer un plan de acción para fabricar productos derivados de dicho vegetal, considerando todos los participantes involucrados, trazando vías de acción que permitan alcanzar los objetivos deseados y atender contingencias que se pudieran presentar.

**Paso 2. Identificar los tres niveles de determinación de necesidades**

A nivel Mega, Sonora se ubica como el mayor estado productor nacional de papa, produciendo más de 400 mil toneladas de papa en su temporada la cual es el primer semestre de cada año, seguido por el vecino estado de Sinaloa con 350 mil toneladas, Veracruz 170 mil toneladas, Nuevo León 143 mil toneladas, México 133 mil toneladas y otros estados con menor cantidad producida. En los últimos

años en México se registra un aumento importante en el consumo de los alimentos congelados, entre ellos uno de los principales son las papas congeladas, debido a que es un alimento de rápida preparación en los hogares y es un producto complementario en una alta variedad de alimentos, situando al país en el décimo lugar en el mundo, consumiendo poco más de 150 mil toneladas de papas congeladas anualmente. (Botanas, 2013)

Ante esto se buscará que México sea el cuarto país de América productor de papa congelada tipo a la francesa después de Canadá, EUA y Argentina, de acuerdo a cifras de a CONPAPA y el Centro Internacional de la Papa en base a su estadística e informes emitidos a sus usuarios.

En el nivel Macro, la implementación de este proyecto traerá beneficios económicos en la localidad, debido a que generara empleos directos e indirectos en la región. La instalación de una fábrica de papas congeladas provoca un mayor consumo de este tubérculo para el ramo industrial, por lo que para satisfacer la proveeduría de esta materia prima es necesario hacer alianzas con productores del campo, motivando el cultivo del mismo.

Será la primera industria en México que produzca este alimento congelado, por lo que seguramente el precio de venta de este producto será menor al del mercado actual, beneficiando a la sociedad local. Así mismo, se procurará establecer alianzas con los diferentes negocios locales dedicados a la producción de alimentos preparados para contribuir al menú del mismo, ofreciendo un producto de calidad acorde a sus necesidades, facilitando su colocación en la preferencia del mercado e incrementando la rentabilidad de los mismos en la región, comprimiendo la inflación en México, dando una estabilidad en los precios de la papa, a partir del primer año de operaciones del negocio.

A nivel Micro, se busca producir una escala rentable de papa de calidad Premium, que se encuentre en la preferencia del consumidor, consolidando a la empresa con una sólida rentabilidad y colocación en el mercado, viendo reflejado este resultado en el balance general de la empresa con una utilidad del 21.7% el primer año de operaciones e incrementando el margen en un crecimiento del 0.15% anualmente, consolidándose como productor en los gustos del público a nivel regional y posteriormente incrementar los canales de distribución hasta lograr una cobertura estatal, subsiguientemente un alcance nacional y en un futuro, exportador del producto a nivel internacional. Para ello, es necesario contar con los siguientes aspectos:

Establecer los procesos de producción en la empresa, para cumplir con los estándares de calidad deseados, buscando asesoría en las instancias correspondientes, normalizando y estandarizando los mismos, para obtener los resultados deseados, con el menor nivel de merma en la producción, incrementando la eficiencia en los índices de productividad. Así mismo, se buscara establecer un proceso de atención al cliente, donde la satisfacción del mismo sea el objetivo principal de la compañía, logrando incrementar sus preferencias hacia el producto, creando una cultura de pertinencia hacia el mismo.

Tener definida adecuadamente los perfiles de puestos en el proceso de la empresa, delimitando adecuadamente las funciones, responsabilidades y alcances de los mismos, para garantizar el logro de los objetivos de los mismos, alineados con los ideales de la organización.

Realizar una adecuada planeación y ejecución de operaciones en la organización considerando los siguientes aspectos:

Establecer un claro manual de identidad, con una correcta definición de Misión, visión, valores, objetivos, estrategias y políticas organizacionales, mediante el adecuado establecimiento de metas, con acciones precisas para lograr cada una de ellas.

Facilitar la integración del personal con los objetivos de la organización, a través de un correcto manual de inducción y programas de capacitación y adiestramiento delimitados, con bases sólidas para garantizar el logro de objetivos.

Establecer una adecuada Dirección, mediante la correcta delegación de responsabilidades, estableciendo metas individuales y grupales, que conlleven al éxito del proceso involucrado.

Buscar estar certificado en procesos de calidad bajo la norma ISO 9001:2015 y ser reconocida con la distinción de Empresa Socialmente Responsable (ESR) mediante un adecuada planeación, ejecución y control de actividades.

### **Paso 3. Identificar los participantes**

Para la implementación de la planeación en base a la detección de necesidades se consideraran en primera instancia los involucrados en el proceso productivo como socios capitalistas del proyecto, ya que para el éxito de la implementación del mismo para atender las necesidades, se requiere de miembros comprometidos con los objetivos del proyecto, logrando establecer metas y acciones para conllevar a resultados tangibles y un plan exitoso, quedando constituido de la siguiente manera, liderados por el Director General de la fábrica de papas prefritas congeladas:

#### a) Participantes en la implementación

Socios capitalistas: Director General, Auxiliar Administrativo y dos Auxiliares de Producción, mismos que participarán en la constitución de la sociedad y desarrollo de procedimientos técnicos, contables y administrativos que conlleven a la exitosa ejecución del proyecto.

#### b) Receptores

Se intentará establecer alianzas con bróker locales y nacionales para la colocación del producto y se buscará acceder al mercado para analizar sus preferencias sobre el producto, mediante un estudio de mercado en puntos comerciales de la localidad, con los permisos correspondientes de las dependencias gubernamentales implicadas (Secretaría de Salubridad, Procuraduría Federal del Consumidor y el Municipio de Cajeme).

También se pretende acceder a fondos públicos como apoyos a proyectos productivos de la Secretaría de Reforma Agraria, Secretaría de Desarrollo Social, Instituto Nacional de la Economía Social. Además, se buscara la obtención de créditos para PYMES de las instituciones privadas, con la finalidad de obtener el capital para adquisición de materia prima para iniciar operaciones y desarrollo de nuevos productos, que permitan posicionar a la fábrica como un alto productos de productos congelados, que ayuden a las necesidades de una población cada vez más productiva, que requiere opciones para economizar su tiempo y dinero.

#### Comunidad y personas

Un compromiso del proyecto es brindar un beneficio a la comunidad, principalmente a nivel regional, se buscara que el proyecto contribuya a la economía, ya que será una fuente para aprovechar los recursos de la misma en beneficio de la sociedad, brindando un producto de calidad, con el deber de implementar programas sociales que contribuyan a fortalecer el desarrollo sustentable de la región y los habitantes de la misma y también al medio ambiente, mediante procesos estandarizados que contribuyan al adecuado aprovechamiento de recursos, optimizando la utilización de materias primas, buscando eficientar el proceso para cuidar el entorno. También, se buscara beneficiar a los productores locales de papa, ya que se asegurara la colocación del producto, asegurando empleos e ingresos para las familias de la región.

### **Paso 4. Obtener la participación de los socios en la determinación de necesidades**

Una vez constituida la sociedad, se llevarán a cabo reuniones para elaborar el plan de acción delimitando procedimientos y funciones en la organización alineados con los objetivos de la misma, buscando la constitución legal de la empresa para la búsqueda de socios comerciales, fondos públicos y privados para iniciar operaciones a la brevedad posible.

### **Paso 5. Obtener la aceptación del nivel Mega como marco de referencia para la determinación de necesidades.**

Ya delimitada y constituida la sociedad legal y las funciones de cada uno de los involucrados en la misma, se compartirán las necesidades y objetivos, identificados previamente a la reunión, que se buscan perseguir a nivel mega, macro y micro, para revisar el plan de acción, verificando las

actividades involucradas en el mismo para asegurar el logro de objetivos, de acuerdo a las opiniones de los involucrados en conjunto, elaborando un plan de contingencias ante las situaciones que se pudieran presentar en la ejecución de cada una de las actividades, estableciendo parámetros de acción en los posibles escenarios y garantizando la conformidad y sentido de pertinencia a los ideales del proyecto de cada una de las partes involucradas.

**Paso 6. Recopilar información sobre necesidades externas e internas.**

Elemento	Indicadores	Situación Actual ¿Qué es?	Situación Ideal ¿Qué debería ser?	Análisis de la Brecha
Producción agrícola	Producción de papa	En 2012, en México se produjeron 1.801 millones de toneladas de papa. (Financiera Rural, 2014) La producción de papa en el estado de Sonora fue de 414,220 toneladas de papa en el ciclo 2011-2012, posicionándose como el primer productor a nivel nacional su tendencia es al aumento, sobre todo en países en desarrollo. (SAGARHPA, 2012).	La producción de papa en el estado de Sonora en el primer año de operaciones de la fábrica de papas fritas congeladas será de 414,311.6 toneladas, favoreciendo el crecimiento del Producto Interno Bruto en el Sector Primario.	91.6 toneladas
Tasa de empleo	Empleo en el sector agrícola en producción de papa	El cultivo de la papa y las diversas labores que involucra representa una gran importancia económica y social para 21,600 familias que dependen de su cultivo; alrededor de 8,700 productores están involucrados en la producción, la cual genera 17,500 empleos directos y 51,600 empleos indirectos con 6,900,000 de jornales/año. (SENASICA, 2012)	Requerimiento de 6,935,000 jornales al año para abastecimiento del incremento de demanda de 91.6 toneladas de papa en el primer año de producción de la fábrica. 21709 familias dependientes del cultivo de papa. 8744 productores involucrados en la producción. 17588 empleos directos y 51862 empleos indirectos que se verán beneficiados por el incremento de la producción de la papa, contribuyendo a una mejor economía, por los ingresos extra que habrá por los nuevos empleos generados y la conservación de los ya existentes, favoreciendo el crecimiento económico y la calidad de vida de las familias beneficiadas.	35000 jornales 109 familias dependientes del cultivo. 44 productores involucrados. 88 empleos directos. 262 empleos indirectos.*  *Toneladas extra (91.6 ton.) entre la producción anual nacional (1.801 millones ton.) da el factor (0.0051%) se multiplica por el requerimiento de empleo en la producción actual.
Precio de papa prefrita congelada	Precio promedio de papa prefrita congelada en presentación de 1 kg. en México	El precio de venta del Kilogramo de papa prefrita congelada en México se ubica en \$46.51 MXP (Abaroa, 2013)	El precio promedio de comercio de la papa prefrita congelada que se pretende lograr es de \$35 MXP* en la presentación de un kilogramo del producto de la empresa que se planea establecer en la localidad, lo que contribuirá a que el producto sea de mayor acceso para las familias, beneficiando al ingreso de las mismas por el ahorro en la canasta básica de alimentos que permitirá incrementar el consumo de otros bienes, favoreciendo la economía regional y nacional.  *El precio de venta del producto que es de \$28 por el 25% de comisión del bróker.	Se requiere lograr una producción y cadena de distribución que permita disminuir el precio de venta promedio de la papa prefrita congelada en presentación de \$11.51 MXP, lo que favorecerá el poder adquisitivo de las familias sonorenses, sobre todo en las familias de clase económica baja.
Consumo de papa	Consumo percapita de papa.	En Cd. Obregón, el consumo de papas congeladas se da principalmente en el sector servicios de alimentación como producto complementario, se estima, de acuerdo a datos de distribuidores locales, en la región se tiene una demanda que oscila entre 300 y 400 kilogramos diarios, mismos que son adquiridos de marcas importadas como McCain, Safeway, entre otras, generando un consumo anual de 109.5 a 146 toneladas de papas fritas congeladas.	El consumo de papas fritas congeladas, que oscila entre las 109.5 y 146 toneladas anuales proviene de productos de importaciones, lo que origina que el flujo de efectivo en la economía nacional sea bajo y a los empresarios del sector servicios se les hace llegar el producto a mayor precio, por los costos de importación que el mismo genera, por lo que el disminuir este costo en la distribución del producto contribuirá a la utilidad de las empresas locales, del sector servicios de alimentación.	Posicionar al producto para colocarse en la preferencia del consumidor, logrando incrementar la preferencia del producto nacional en 45.8 toneladas, contribuyendo a la economía regional, ya que el ingreso que este consumo genera se quedaría en la región para beneficio del sector primario y secundario en Ciudad Obregón, Sonora.



Capacidad de producción.	Producción de papa prefrita congelada en México.	Actualmente, México no se ubica en los procesadores de papas prefritas congeladas. El principal productor de este producto en América, es Estados Unidos de América. (Mateos, 2003)	Producción de 45.8 toneladas de papas prefritas congeladas, logrando el ingreso esperado por la empresa en su estado de resultados, posicionándose como una empresa rentable que contribuye al desarrollo económico regional y al crecimiento del Producto Interno Bruto en el Sector Secundario. Así mismo, se generaran empleos estables para los trabajadores de la empresa, con bajos niveles de rotación, por los niveles de rentabilidad de la organización.	45.8 toneladas de papas prefritas congeladas en presentación en el primer año de producción de la empresa.
Empresa Rentable	Margen de utilidad del estado de resultados de la empresa.	La empresa es de nueva creación, por lo que no se cuenta con un antecedente del margen de utilidad del producto.	En el primer año de operaciones de la empresa será rentable con una utilidad por lo menos del 21.07%.	Alcanzar una rentabilidad del 21.07% en el estado de resultados en el primer año de operaciones.
Proceso Productivo	Manuales de Procedimiento de Producción	No existe un manual de procedimientos documentado, por lo que es necesario elaborar el adecuado.	Contar al 100% con el manual de procedimientos de producción para facilitar la operación y tener mayor control.	Tener un manual de procedimientos de producción que ayude al personal del departamento a desarrollar las actividades con más cuidado y control.
Calidad en el Producto	Análisis Nutricional de la Papa como Materia Prima	Aún no se ha realizado el análisis nutricional del producto para obtener la licencia para poder comercializar el producto	Tener completo (100%) el análisis nutricional el cual es requerido para comercializar el producto al público en general.	Está en proceso de obtener el análisis nutricional con una persona especialista en la materia.

**Paso 7. Enumerar las necesidades identificadas, documentadas y acordadas.**

Con desarrollo del análisis de la situación actual y la situación deseada de cada elemento de los tres niveles de resultados, se obtuvieron las siguientes necesidades:

Se necesita producir una escala rentable de papa Premium, que se encuentre en la preferencia del consumidor, viéndose reflejado en la utilidad de la empresa del 21.7% del primer año.

Incrementar el margen en un crecimiento del .15% anualmente consolidándose en el gusto del público.

Se buscará que México sea el cuarto país de América productor de papa a la francesa.

Generará empleos directos e indirectos en la región beneficiando la economía en la localidad.

Se necesita que los clientes queden 100% satisfechos con el producto.

Se establecerán alianzas con productores del campo, para satisfacer la proveeduría de esta materia prima que es la papa.

Se requiere crear alianzas con bróker locales y nacionales para la colocación del producto.

Financiamiento por medio de fondos perdidos en diferentes programas del gobierno.

Se necesita diseñar y formalizar los procesos de producción para cumplir con los estándares de calidad.

Tener definido adecuadamente los perfiles de puestos en el proceso de la empresa, formulando una descripción para cada uno de ellos.

Realizar una adecuada planeación y ejecución de operaciones en la organización.

**Paso 8. Análisis de Costos y Consecuencias**

Indicador	Costo de atenderlo	Costo de ignorarlo	Beneficio/costo
Buscar que México sea el 4to productor de papa en América	Hacer una inversión de \$200,000 pesos para invertir en activos fijos y capital de trabajo, este tendrá que ser por inversión propia, terceros, financiamientos bancarios o fondos perdidos. También se generarían en un inicio hasta 5 empleos para operar la fábrica de papas.	Prácticamente la imposibilidad de obtener ingresos que pueden ser en el primer año de más de \$200,000 pesos. Dejar de generar empleos que pueden ser 5 puestos directos con un costo de \$238,704 pesos, empleos indirectos con un costo de \$180,915 (10% ventas) y beneficios en los consumidores en materia de salud. Nómina mensual \$19,892 X 12= \$238,704 Ventas anuales primer año \$1,809,150 X 10%= \$180,915	Realizar una actividad empresarial que permita obtener ingresos de hasta \$200,000 pesos con muchas posibilidades de crecer y ser el primer productor de papas congeladas. Emplear a 5 personas cuando menos pagando \$238,000 pesos e indirectos de \$180,000 pesos.
Aumento de rentabilidad en base a alianzas con productores del campo	La rentabilidad del proyecto es lo más importante para continuar en operación, actualmente el costo de la MP principal (papa fresca) a precio de mercado es de \$6 pesos por kg promedio en el primer semestre y de \$10 pesos por kg en el segundo semestre, básicamente en este rubro se encuentra la variable para determinar la utilidad del proyecto, este costo puede disminuir si se hace una alianza con los productores del campo el cual consiste en comprar en volumen la producción del agricultor a un costo de \$3 pesos en primer semestre y \$6 pesos en el segundo semestre, eso representa una reducción en su costo del 50% y 40% respectivamente.	Comprar la materia prima principal a precio de mercado el cual tendría que ser adquirido a intermediarios, donde los precios serían más altos en un 50% y 40% en el primer y segundo semestre. Compras 1er año con alianza \$931,267 Vs \$1,333,667 Ahorro: \$402,400.	La rentabilidad variaría considerablemente ante esta estrategia, por lo que el costo de fabricación sería mucho más bajo, algo que permitiría que el margen de rentabilidad fuera más alto. Si se aplicara esta estrategia el ahorro sería de \$402,400 pesos.
Alianzas con bróker para una reducción del costo laboral y una comercialización más efectiva	Si no se realiza una alianza con bróker se necesitaría contratar a 1 persona para la comercialización lo cual causaría un gasto laboral de \$5,908 pesos mensuales.  Con los bróker no existe una relación laboral como tal por lo que ellos serían intermediarios con autorización para comercializar nuestros productos entre sus clientes.  Sueldo: \$4,500 mensual Prestaciones \$ 283 mensual Carga social \$1,125 mensual Total \$5,908	El costo de no realizarlo sería aproximadamente de \$ 5,908 pesos mensuales más posibles indemnizaciones laborales que pueden llegar hasta los \$13,500 pesos o más. El costo anual sería de \$70,896 aproximadamente.  Indemnización: SD \$150 X 90 días= 13,500	El beneficio es un ahorro en materia laboral de \$70,896 pesos anuales aproximadamente más posibles indemnizaciones.  Otro beneficio es tener una más rápida comercialización del producto pues ellos ya conocen el mercado.
Financiamiento por medio de fondos perdidos	En caso de no optar por este financiamiento se tendría que aportar la inversión con capital propio o financiamiento con terceros lo cual causaría un costo financiero que fluctúa con una tasa del 16% anual. La inversión inicial sería de: Activos fijos \$100,000 pesos Capital de trabajo \$100,000 pesos Total de \$200,000 pesos para iniciar operaciones.	En caso de no financiarse por medio de fondos perdidos y se decidiera un financiamiento bancario el costo financiero sería de: Préstamo \$200,000 pesos Interés anual 16% Total costo \$32,000 pesos anuales.	El beneficio sería no tener un costo financiero de \$32,000 pesos anuales por causa del préstamo otorgado, el costo para evitar esto sería la gestión del fondo perdido por medio de la presentación del proyecto ante una ventanilla autorizada.

**Paso 9. Enumerar los problemas (necesidades seleccionadas) a resolver y obtenga acuerdo con los socios.**

De todas las necesidades determinadas por el método de Kaufman (2014), se seleccionaron solo cuatro, las cuales se consideran más importantes para el proyecto.

Buscar que México sea el cuarto productor de papa en América.

Aumento de rentabilidad en base a alianzas con productores del campo.

Alianzas con bróker para una reducción del costo laboral y una comercialización más efectiva.

Financiamiento por medio de fondos perdidos.

**ANÁLISIS FODA**

Información	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Externa e Interna	<p>Proyecto innovador de producción en México. Proveeduría de papa en el Sur de Sonora.</p> <p>Alto consumo en la región. Único proveedor mexicano. Contamos con equipo y mobiliario.</p> <p>Capital intelectual. Constituida de manera legal.</p> <p>Apoyar a la alimentación en la manera que se produce. Oportunidades de mercado.</p>	<p>Poca tecnología. Competencia con compañías extranjeras. Alto costo de materia prima en verano.</p> <p>Poca información de procesos y producción. No tiene presencia ni reputación en el mercado.</p> <p>Somos vulnerables a que nuestra gente de vital importancia no se encuentre a gusto.</p>	<p>El mercado actual está en crecimiento debido a la adopción de la cultura alimenticia en EUA.</p> <p>Sonora el principal productor de papa a nivel nacional. Poca inversión para iniciar el proyecto.</p> <p>Rápida introducción al mercado local.</p> <p>Ser el primero productor nacional.</p> <p>Trabajos para mujeres amas de casa.</p> <p>Precios bajos y con mayor calidad.</p> <p>El gobierno quiere estimular a empresas locales trabajando con ellas en lo que sea posible.</p>	<p>Los competidores son EUA y Canadá. Existe cada día más competencia de distribución en la localidad por importadores.</p> <p>La proveeduría está amenazada si hubiera algún daño agrícola por contingencias ambientales.</p> <p>Crecimiento incierto.</p> <p>Restricción del mercado.</p> <p>Clima en el valle de sonora afectado por heladas a la producción de papa.</p>

**MISIÓN A CORTO Y LARGO PLAZO**

La industria de alimentos produce la fabricación de papas prefritas congeladas para la satisfacción nutricional y calidad Premium, de la comunidad del Sur de Sonora de manera que impulse el desarrollo de la economía local en el sector productivo.

2015	2016	2017	2018	2019-2025
<p>La industria de alimentos produce la fabricación de papas prefritas congeladas para la satisfacción nutricional y calidad Premium, de la comunidad del Sur de Sonora de manera que impulse el desarrollo de la economía local en el sector productivo.</p> <p>Mega Ser reconocido como productor de papas congeladas a nivel local con 6.7 toneladas anuales producidas.</p>	<p>La industria de alimentos produce la fabricación de papas prefritas congeladas para la satisfacción nutricional y calidad Premium, de la comunidad del Sur de Sonora de manera que impulse el desarrollo de la economía local en el sector productivo.</p> <p>Mega Ser reconocido como productor de papas congeladas a nivel regional con 7.4 toneladas anuales producidas.</p>	<p>La industria de alimentos produce la fabricación de papas prefritas congeladas para la satisfacción nutricional y calidad Premium, de la comunidad del Sur de Sonora de manera que impulse el desarrollo de la economía local en el sector productivo.</p> <p>Mega Ser reconocido como productor de papas congeladas a nivel estatal con 8.1 toneladas anuales producidas.</p>	<p>La industria de alimentos produce la fabricación de papas prefritas congeladas para la satisfacción nutricional y calidad Premium, de la comunidad del Sur de Sonora de manera que impulse el desarrollo de la economía local en el sector productivo.</p> <p>Mega Ser reconocido como productor de papas congeladas a nivel nacional con 9 toneladas anuales producidas.</p>	<p>La industria de alimentos produce la fabricación de papas prefritas congeladas para la satisfacción nutricional y calidad Premium, de la comunidad del Sur de Sonora de manera que impulse el desarrollo de la economía local en el sector productivo.</p> <p>Mega Ser reconocido como productor de papas congeladas a nivel internacional con 20 toneladas anuales producidas.</p>

Propuesta de Implementación y Mejora Continua

1) Elemento que está siendo considerado.	2) Elemento de la visión ideal con la que se está relacionando.	3) Elemento de la misión principal con el que está relacionado.	4) Función con la que está relacionado.	5) Métodos- medios alternativos. (ventajas)	(Desventajas)
(mega)Tasa de empleo	Calidad de Vida	El desarrollo de la economía local	Calidad del producto	-Certificación -Capacidad Personal -Mayor equipo -Mantenimiento de equipo	-Se requiere de gran esfuerzo y tiempo para lograr el objetivo -Se necesitan suficientes recursos -Es costoso
(micro)Proceso productivo	Posicionar la marca a nivel nacional	Papas prefritas congeladas	Manual de procedimiento	-Organigrama que definirá cada puesto en la organización -Facilita el estudio de los problemas de organización - La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien -Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones	-El costo de producción y actualización puede ser alto -Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad -Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma -Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez
(macro)Consumo de papa	Satisfacción en nuestros consumidores, con valor nutricional	Comunidad del Sur de Sonora	Posicionar al producto, para beneficio de la economía en Obregón Sonora	-Análisis del área logística de distribución del producto en los sectores de la ciudad -Desarrollar mejor mercadotecnia para una buena imagen -Obtener mayores ventas -Ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo al no colocarlo el producto en donde no se va a vender -Definir a quien va dirigido el producto y las características -Conocer el costo de distribución del producto	-La disminución de utilidades al no manejar la segmentación de mercados correctamente -Que el producto no se coloque en el lugar ni en el momento adecuado -Que no se determinen las características de un mercado -Perder oportunidad de mercado -No utilizar las estrategias adecuadas de mercado

**CONCLUSIONES**

La metodología empleada de Planeación Estratégica ha contribuido de manera importante para identificar y resaltar los puntos que hay que cubrir y considerar para llevar a cabo una implementación exitosa en la producción del producto papas congeladas en la comunidad a través de una propuesta innovadora que mediante el seguimiento del modelo de Mega planeación de Kaufman (2004) se pudieron identificar los factores involucrados en el desarrollo del proyecto, tales como poder posicionar a México como productor de papa pre-frita congelada en base a la atención de la demanda del país.

Así mismo, se obtuvieron bases involucradas en la producción que le dan fortaleza a los objetivos trazados en el proyecto, ya que actualmente la producción de la papa implica una fuente de empleo para más de 6 millones de mexicanos, por lo que el poder incrementar el uso de la misma, contribuirá a la generación de empleos indirectos, sobre todo en el estado de Sonora, ya que es el principal productor a nivel nacional, contribuyendo al desarrollo económico de las familias mexicanas, mediante la conservación y generación de empleos.

Dentro de los puntos que se tienen más importancia dentro de un proyecto de esta naturaleza, resalta el detectar cuáles son las necesidades reales de las personas, fomentar el crecimiento económico, tener clara la estrategia para atender la necesidad que se pretende cubrir, con metas claras y concisas que conlleven acciones para contribuir al desarrollo adecuado al plan de acción a implementar.

Así mismo, resulta importante contar con una clara misión y objetivos a perseguir, ya que contribuye

a trazar una vía de acción que alineada con la visión de la empresa permitirá definir líneas de acción para alcanzarlos, contribuyendo al éxito del proyecto. Cabe mencionar que mediante el análisis FODA, se permitió llegar a tomar decisiones entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones.

Conforme se realizó la planeación estratégica se pudieron identificar variables que antes no se habían considerado, como la importancia de saber de las necesidades de la gente, pero detectando puntos clave para afianzar procesos, así como áreas de oportunidad para mejorar el servicio al cliente, contando con una visión más clara de la funcionalidad de la empresa y sobre todo el impacto que causa la toma de decisiones en las organizaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abaroa, S. (2013) El precio de los alimentos congelados. Procuraduría Federal del Consumidor: México, D.F. Recuperado en Febrero de 2015 de la fuente. [http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2013/bol249\\_Alimentos\\_congelados.asp](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2013/bol249_Alimentos_congelados.asp)
- Botanas (2013) Oportunidades de mercado y situación actual en la importación de papas de Estados Unidos para producción de botanas de papa. Recuperado el 03 de Febrero de 2015 de la fuente. <http://www.botanas.org.mx/botanas/2013/tecnicas/UPBNOV%202013%20PAPAS.Pdf>
- Cegarra, J. (2012). Los Métodos de investigación. Madrid. Díaz de Santos.
- CONPAPA (2011) Monografía del Sector Papa. Recuperado en Abril de 2015 de la fuente. <https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fconpapa.org.mx%2Ffiles%2Fpages%2F000000018%2Fficha-tecnica-2011.ppt&ei=yH43VfPxOYGmsQXzooD4Cg&usg=AFQjCNH3ksQhZnjhgN5RA56nAfGdagb2A>
- Financiera Rural (2014) Panorama de la papa. Recuperado el 03 de Febrero de 2015 de la fuente. <http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Panoramas/Panorama%20Papa%20%28abr%202014%29.pdf>
- Gómez, G. (1994) Planeación y organización de empresas. (8ª. Ed.) México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V.
- González, O., Bonilla, N.M. & Rivera, J.E. (2013) Los Agronegocios y su institucionalidad en México en el 2012. Delos, 6 (16). Recuperado el 10 de Marzo de 2015 de la fuente. <http://www.eumed.net/rev/delos/16/agronegocios-mexico.pdf>
- Goodstein, L. (1998) Planeación Estratégica aplicada (3ª. Ed.) Bogotá, Colombia.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Gutiérrez, H. (2005). Calidad Total y Productividad (2ª. Ed.) México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Kaufman, R. (2004) Planificación Mega Herramientas prácticas para el éxito organizacional, Castelló de la Plana, España: Publicacions de la Universitat Jaume I. D.L.
- Mateos, M. (2003) Papa prefrita congelada (Doc.A15); Estudio 1.EG.33.7, Componente A; INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA: Buenos Aires, Argentina. Recuperado en Febrero de 2015 de la fuente. [http://www.iica.int/Esp/regiones/sur/argentina/Documentos%20de%20la%20Oficina/Papa\\_prefrita-congelada.pdf](http://www.iica.int/Esp/regiones/sur/argentina/Documentos%20de%20la%20Oficina/Papa_prefrita-congelada.pdf)
- Méndez, J. & Becerril, T. (2005) Planeación estratégica: técnica gerencial aplicada en la administración pública. Quivera, vol. 7, núm. 2, pp. 160-178, recuperado en Marzo de 2015 de la fuente. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40170207>
- SAGARHPA (2012) Se fortalece Sonora como el primer productor nacional de Papa. Recuperado el 17 de Febrero de 2015 de la fuente. <http://sagarhpa.sonora.gob.mx/noticias/se-fortalece-sonora-como-el-primer-productor-nacional-de-papa>
- Sarabia, P. (2014) Verduras congeladas para niños (Tesis de Maestría, Universitat de Barcelona). Recuperado en Abril de 2015 de la fuente. <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/53530/1/1.%20Entrega%20FINAL%2025%20Marzo%202014.pdf>
- SENASICA (2012) ANÁLISIS DE RIESGO DE PLAGAS PARA LA IMPORTACIÓN DE TUBÉRCULOS DE PAPA (Solanum tuberosum L.) A MÉXICO. DIRECCIÓN GENERAL DE SANIDAD VEGETAL: México, D. Recuperado en Febrero de 2015 de la fuente. [http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDAQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.senasica.gob.mx%2Fincludes%2Fasp%2Fdownload.asp%3FIdDocumento%3D24631%26IdUrl%3D52562&ei=O4\\_hVnKnO4-GyAT1r4GYDw&usg=AFQjCNH3ksQhZnjhgN5RA56nAfGdagb2A](http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0CDAQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.senasica.gob.mx%2Fincludes%2Fasp%2Fdownload.asp%3FIdDocumento%3D24631%26IdUrl%3D52562&ei=O4_hVnKnO4-GyAT1r4GYDw&usg=AFQjCNH3ksQhZnjhgN5RA56nAfGdagb2A)
- Valda, J. (2015) La planificación estratégica. Blog Grandes Pymes. Recuperado el 15 de Marzo de 2015 de la fuente. <https://jcvvalda.wordpress.com/2015/01/18/la-planificacion-estrategica/>

# PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BAJO UN ENFOQUE SOCIAL, PARA UN RESTAURANT ESCUELA

*STRATEGIC PLANNING UNDER A SOCIAL FOCUS  
FOR A RESTAURANT SCHOOL*

Marco Antonio Gómez Vázquez<sup>1</sup> (ma\_gv@hotmail.com), Claudia Esther Olgún Arguelles<sup>2</sup>

Marsella Esmeralda Domínguez Interian<sup>3</sup>, Ernesto Salazar Villanazul<sup>4</sup>, Jesús Nereida Aceves López<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Alumno de Maestría en Gestión Financiera ITSON

<sup>2</sup> Alumna de Maestría en Gestión Financiera ITSON

<sup>3</sup> Alumna de Maestría en Gestión Financiera ITSON

<sup>4</sup> Alumno de Maestría en Gestión Financiera ITSON

<sup>5</sup> Maestra Investigadora del depto. de Contaduría y Finanzas ITSON

## RESUMEN

---

Actualmente las organizaciones que nacen o las ya en marcha intentan cambiar su “forma de ser” y buscan nuevas alternativas que les permitan mantenerse en el entorno económico. Los entes económicos aspiran acabar con determinadas modelos de operar y retomar nuevas ideas (paradigmas) que surgen de investigaciones o estudios sobre los tipos de organización, sus procesos, sobre la forma dirigir una empresa, sobre el trabajo desarrollado por los empleados, etc. Todos coinciden en que las organizaciones deben cambiar su paradigma y conducir su visión hacia el desarrollo de la sociedad. Para conducir y retomar nuevo rumbo deben aplicar de una manera eficiente y eficaz una planeación estratégica de negocios.

*Palabras clave:* Planeación estratégica, indicadores de desempeño, determinación de necesidades, visión, misión, enfoque social.

## ABSTRAC

---

Currently the organizations that are born or already underway attempt to change their “way of being” and seek new alternatives that allow them to stay in the economic environment. The economic entities aspire end models operate certain new ideas and resume (paradigms) arising from research or studies on the types of organization, its processes, on how to run a business, on the work done by employees, etc. Everyone agrees that organizations must change their paradigm and drive your vision for the development of society. To drive and regain new course should implement an efficient and effective strategic business planning.

*Keywords:* Strategic planning, performance indicators, identification of needs, vision, mission, social approach.

## INTRODUCCIÓN

---

En el presente artículo se muestra la planeación estratégica a implementar en el desarrollo de un nuevo negocio o que igual aplica en la reestructuración de uno que ya se encuentre en marcha. En este caso, la ejecución de la planeación estratégica se aplica en una propuesta de negocio del sector servicios, del giro de alimentos cuyo nombre se propone “Restaurante JIIWE6”; dicho proyecto prevé contar con instalaciones de vanguardia en áreas de cocina y de comensales, así como un servicio de calidad a precios accesibles para la clase media baja y media, quienes actualmente acceden a este tipo de servicios en forma ocasional. Se considera que con éste proyecto se contribuirá al desarrollo económico de la sociedad Cajemense debido a que las personas de este estrato social representa, según datos de INEGI, un 39.2% de la población lo que infiere en la capacidad de gasto en este servicio, mismo que asegura el funcionamiento de una red de cooperación económica entre el restaurante, empleados, proveedores y clientes.

La propuesta de planeación estratégica para un negocio de nueva creación parte desde el análisis de la situación actual de la industria que aporte un panorama claro de lo que se pretende lograr y la brecha que hay que cubrir para alcanzarlo, pero también permitirá definir y dotar de una estructura organizacional y filosofía empresarial con el fin de obtener elementos suficientes que apoyen la toma de decisiones en el diseño y puesta en marcha de un restaurante que provea de productos y servicios alimentarios de alta cocina, con alto valor agregado al servicio y precios competitivos. Coadyuvando en parte a la sociedad, mediante la activación de la economía en los niveles de clase media baja, media y media alta y que además provee de experiencia laboral y recursos económicos a alumnos a nivel superior, mediante el empleo de los mismos.

Esto último ya que se pretende que el restaurante emplee alumnos del último par de semestres de las universidades locales, otorgando la oportunidad a los mismos de obtener un ingreso por la prestación de sus servicios; trabajo por horas para no interrumpir su actividad educativa; experiencia laboral comprobable, para conseguir empleo sólido y de ingreso aceptable inmediatamente después de egresar de sus estudios.

---

6 Lengua Yaqui que se define “Probar Comida”

## DESARROLLO

Actualmente la industria restaurantera no posee el auge deseado, sin embargo ha tenido un insuficiente apogeo, debido a que la industria del turismo ha crecido y estas se encuentran íntimamente ligadas. Para 2010 la industria restaurantera aportaba el 2% del PIB (INEGI, 2010) a nivel nacional de los cuales se dividen en: 34.7% lo generan los establecimientos que ofrecen servicios limitados, 32.5% del total del valor agregado en la industria se ubican los restaurantes de servicio completo, 24.2% ofrecen el servicio de preparación de alimentos y 4.2% servicio de comedor a las empresas.

Para 2011 este sector representa 1.4% del PIB nacional y el 13% del PIB turístico, el crecimiento del sector fue de 3.7% en comparación con 2010 con ventas superiores a los \$180,000 millones de pesos (CANIRAC7, 2011).

Sin embargo, la contribución de la industria restaurantera y de las bebidas en la generación del Producto Interno Bruto (PIB) ha disminuido en los últimos 10 años: su aportación pasó del 2.8% en el año 2000 a 2.0% en el 2010, de acuerdo con información reportada en el Sistema de Cuentas Nacionales de México. La preparación de alimentos forma parte del sector 72 Alojamiento Temporal y Preparación de Alimentos y Bebidas, respecto a este sector presenta una tendencia similar al pasar del 54.8% al 50.0% en los mismos años (CANIRAC, 2012).

Durante los últimos diez años, la industria restaurantera no ha crecido al mismo ritmo que las demás actividades económicas. De hecho presenta un comportamiento opuesto dado que mientras el PIB total reporta un crecimiento de 24.1% para 2010 respecto al año 2000, el generado en esta industria es inferior en un 12.2 por ciento (CANIRAC, 2012).

Hoy la gastronomía ha adquirido mayor importancia a nivel mundial, la gente busca comida típica del lugar que visita, rescatando lo artesanal y natural. Los turistas tienen un nivel cultural alto y hay un flujo importante de personas especializadas cuyo objetivo principal es la gastronomía, por lo que las rutas gastronómicas en varios países han adquirido un gran auge, como es el caso de Francia principalmente, seguido de España e Italia, donde también se le ha dado relevancia a las rutas del vino (Montecinos, 2010 citado en Jordan, 2014)).

Las tendencias mundiales en este sector muestran que hay un crecimiento y demanda de hoteles que cuentan con un gran número de restaurantes y bares para satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo una gama de alternativas para el disfrute de turistas y locales. Al mismo tiempo se percibe un interés por parte de la gente sobre el consumo de alimentos sanos y energéticos que proporcionen salud y bienestar a los clientes, aunado a un ambiente relajante y que brinde confort para los sentidos, ya que actualmente la industria de la hospitalidad se base en las emociones y llegar al corazón del consumidor.

Otra tendencia es que los comensales pagan porque los dejen cocinar sus alimentos y ser atendidos por personal capacitado de acuerdo al tipo de comida que determinen o especialidad del restaurante (Montesinos, 2010).

Se considera justificada la puesta en marcha del negocio dado que, por una parte en nuestro país es difícil para un egresado universitario colocarse en empleos bien remunerados o de alto rango debido a la obvia falta de experiencia laboral, por tanto el Restaurante JIWE empleará a estudiantes de los dos últimos semestres de la universidades locales, con el fin de proveerles la experiencia que requerirán al egresar de su carrera, apoyando de esta forma a la difícil situación económica de muchos estudiantes universitarios. Además, el restaurante promoverá y proveerá de recursos alimenticios saludables y de calidad suprema para coadyuvar a la salud de los habitantes de Cajeme mediante la ingesta de productos confiables elaborados por personal calificado en el manejo higiénico de los alimentos e insumos de primera calidad. Así también el negocio penetrará en mercados que actualmente no inciden de manera recurrente en el consumo de alimentos de alta

7 CANIRAC: Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados



cocina por los costos elevados de los mismos, lo que permitirá el flujo de efectivo por el tamaño de la población que se encuentra en este nivel socioeconómico.

Al realizar el análisis del estudio se encontraron con algunas limitantes, una de ellas que solo se realiza dicho estudio en Cd. Obregón, en el municipio de Cajeme, estado de Sonora, lugar donde es la posible ubicación del establecimiento del negocio, y que al indagar en las dependencias de CANIRAC o INEGI, no se encontró mucha información sobre dicha localidad; de igual forma el desarrollo de la planeación estratégica será aplicado al desarrollo de un restaurante que ofrecerá de cortes finos, pastas y ensaladas.

Por otra parte, al iniciar cualquier proyecto lo primero que se debe tener claro son los objetivos y para ello se debe implementar la planeación de la ruta que nos lleve a lograrlo, en este orden de ideas, para Kaufman (2004) la planificación mega es una herramienta para el éxito organizacional, la cual incluye decidir a donde ir y justificar por qué ir allí sobre la base del valor social. Es esencial para cualquier organización decidir que trabajo se debe hacer y qué recursos deben de adquirirse y desarrollarse. Todo ello con la finalidad de impactar en la calidad de vida de los consumidores. Kaufman que agrega en su planeación estratégica el impacto social, a través de las acciones realizadas en el ámbito organizacional. Según su propuesta los objetivos de la organización se encuentran a nivel mega, macro y micro. Un objetivo señala, expresa “hacia dónde nos dirigimos y cómo seremos capaces de saber cuándo hemos llegado”. Cada vez que quiera obtener resultados y ser capaz de probar que esos resultados se han completado, prepare objetivos medibles.

Una vez que se determinan hacia donde se dirige el negocio y cuáles son sus objetivos se debe realizar la determinación de necesidades que permita identificar los desajustes entre los resultados actuales y los requeridos, y situarlos en orden de prioridad para ser resultados en función de la consecuencia de la comparación del costo de resolver la necesidad con el costo de ignorarla. Es interesante que la mayoría de las “determinaciones de necesidades” que se realizan y que suministra la literatura se centra en los desajustes en los procedimientos y los recursos y no en los desajustes en los fines y resultados. Una evaluación de los desajustes en medios y métodos es una “cuasi determinaciones de necesidades” porque hay una preocupación por los desajustes en el proceso, pero no una preocupación por los desajustes en resultados (Kaufman, 2004).

Conocer las necesidades en una empresa proporciona información, sobre el estado actual de la empresa en todas las áreas o departamentos de la organización. Los resultados obtenidos de la evaluación de necesidades de una empresa, muestra los mecanismos a emplear para llegar a un fin u objetivo de la empresa. Estos mecanismos o medios, que las empresas utilizan para cubrir sus necesidades, son diseñados a medida, o dependiendo de las necesidades, enfocando los recursos de manera específica y eficaz para alcanzar los objetivos tratando de utilizar la menor cantidad posible.

Para Kaufman, Thiagarajan y MacGillis (1998) mencionado por Kaufman (2004), existen una serie de pasos para realizar una determinación de necesidades. Cada paso utiliza diferentes herramientas, técnicas centradas en los resultados, la elección de la herramientas y momentos en que deben ser utilizados depende del tipo de determinación de necesidades que la empresa elija.

Primero se debe decidir planificar usando información de una determinación de necesidades, no deseos. Un plan es un programa detallado de acción cuyo objetivo es lograr resultados útiles, donde los productos disponibles de una organización se deben producir para ir de los resultados actuales a los deseados. Aquí se considera que el plan de dirección debe ir del ¿Qué es? al ¿Qué debe ser? en términos de resultados.

Posteriormente se debe identificar los tres niveles de determinación de necesidades: Aquí se consideran como los tres niveles: Mega, Macro y Micro, como estos se comprometen en la determinación y planificación de necesidades actúan y estos niveles son el resultado de todo lo que una organización usa, hace, produce y logra con respecto a los clientes externos y el mundo exterior, uniendo todos los elementos organizacionales.

Así pues, la determinación de las necesidades la empresa, nos ayuda a detectar los objetivos y

sus necesidades que se tienen para lograr el buen funcionamiento de la misma, Kaufman, define a una necesidad como "...la discrepancia mensurable (o la distancia) entre los resultados actuales y los deseables o convenientes...". De este modo, una determinación de necesidades es un análisis de discrepancia entre dos polos: dónde se está y dónde se debería estar, nos señala en los cinco puntos como detectar cada uno de ellos, conocer que los tres niveles de Macro, micro y mega, son determinantes para saber qué es lo que queremos lograr y a donde va dirigida nuestra empresa, y así obtener los resultados anhelados y dar un mejor servicio, detectar las debilidades y fortalezas que conlleven para determinar que el objetivo deseado se cumpla, el dar un servicio a la comunidad así como a los que se involucren en el programa de prácticas profesionales a los alumnos que lo requieran.

Retomemos entonces el proyecto o idea a desarrollar, el cual consiste en un "Restaurante Escuela", un negocio restaurantero lucrativo que brinda servicios alimentarios a la comunidad, que busca satisfacer las necesidades de los comensales brindándoles productos de calidad a precios accesibles, todo en un ambiente agradable y de esparcimiento con excelentes instalaciones, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes. Apoyados desde luego con recursos humanos que cumpla como requisito cursar los dos últimos semestres de su carrera a fin de dotarlos con su carta de experiencia profesional.

Una vez determinado proyecto y el objetivo se inició con la investigación propia para determinar la viabilidad del proyecto aplicándose los instrumentos de diagnóstico integral aplicado a las MIPyMES, propuesto por López, Aceves y González, se analizaron los siguientes sujetos: Representante legal y asociados del Restaurante, universidades de Ciudad Obregón, docentes e investigadores de las universidades, estudiantes, clientes, proveedores y gobierno. Así apoyados en rubricas o tablas como la que se muestra enseguida y en investigación documental sobre los elementos del objetivo útil y medible, se observó en la Tabla no. 1 lo siguiente:

TABLA NO. 1 CINCO PASOS PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES SEGÚN KAUFMAN

<p>1. Decidir planificar usando información de una determinación de necesidades (no deseos)</p>	<p>Negocio dedicado a la venta de servicios alimentarios de alta cocina internacional con instalaciones de vanguardia y de buen gusto, con espacios reservados, cerrados refrigerados y espacios abiertos, servicios de catering y banquetes gourmet a domicilio a precios accesibles a la clase trabajadora, comerciante y ejecutiva. El restaurant-escuela, tiene como propósito en ayudar a los alumnos a realizar sus prácticas profesionales para lograr obtener los conocimientos necesarios para ser unos profesionistas con éxito en su área laboral, para lograrlo es necesario realizar reuniones en las cuales se podrán sensibilizar para lograr las metas que deben de adquirir con el propósito de las necesidades de los alumnos.</p>
---	--

<p>2. Identificar los tres niveles de determinación de necesidades</p>	<p>I. Nivel Mega. La cocina gourmet en Cd. Obregón esta sectorizada a la minoría pudiente de la ciudad dejando de lado a un importante sector de la sociedad que pudiera disfrutar de los mismos o mejores servicios, las personas que no cuenten con dinero suficiente podrán acceder al restaurante, a precios más accesibles que la competencia actual, que sean favorecidos con una alimentación sana y con calidad en el servicio y con la mayor higiene, para reducir las enfermedades gastrointestinales,</p> <p>Los costos de operación de restaurantes de alta cocina son muy elevados por la nómina profesional por lo que se ajustan con el precio de venta de los productos Los estudiantes de licenciatura de las carreras de Administración, Turismo, Ingeniería Industrial y Gastronomía, egresan de las carreras y no pueden colocarse en empleos bien remunerados debido a la falta de experiencia en el remo laboral. En la mayoría de los casos los estudiantes no cuentan con recursos económicos suficientes para desarrollar sus funciones educativas en forma digna y conseguir empleo significa atrasarse en sus estudios, por lo tanto van a obtener un empleo en el cual contarán con los conocimientos necesarios para cuando tengan que concluir sus prácticas puedan ejercerlos con la experiencia necesario para que sean contratados</p> <p>II. Nivel Macro Tener un precio accesible para atraer a la clientela, ofrecer un servicio de primera calidad, en alimentos sanos y nutritivos Contar con infraestructura, equipamiento y herramientas de trabajo de vanguardia Mantenerse en el gusto de la clientela, crecer como empresa y seguir dando las practicas a los estudiantes para su desempeño personal</p> <p>III. Nivel Micro Ser un negocio rentable que recupere la inversión inicial en 4 años Tener precios accesibles que puedan disfrutar los comensales Contar con un plan de inducción y capacitación para que los estudiantes practicantes profesionales se conviertan en profesionales de alto valor agregado al servicio y buenas prácticas en el manejo de alimentos.</p>
<p>3. Identificar los participantes</p>	<p>Se consideran como participantes todas aquellas personas que estén relacionadas con la formación del restaurant- Escuela, tenemos como Socio Mayoritario : Marco Antonio Gómez Vázquez Representante legal y asociados del Restaurante Universidades de Ciudad Obregón Docentes e investigadores de las universidades Estudiantes</p> <p>a) Participantes en la implementación Gerente General :Marco Antonio Gómez Vázquez Director General :Marsella Esmeralda Domínguez Interian Director de Productor :Ernesto Salazar Villanazul Director Administrativo: Claudia Esther Olguín Arguelles</p> <p>b) Receptores Serán todas aquellas personas que se acerquen a nuestro Restaurant para cubrir sus necesidades de alimentación así como aquellos que soliciten nuestro servicio en eventos. Las universidades que deseen que sus alumnos obtengan las prácticas profesionales requeridas en su plan de estudio. Los proveedores que cubran las necesidades del restaurant-Escuela</p> <p>c) Comunidad y personas Nuestros servicios van dirigidos a la sociedad en general tanto en alimentación como en prestación servicios.</p>
<p>4. Obtener la participación de los socios en la determinación de necesidades</p>	<p>La participación de los socios va hacer muy importante, ya que cada uno va a tener una función específica para lograr que todo funcione con los lineamientos establecidos al inicio del proyecto así mismo los alumnos juegan un papel muy importante en la realización de las actividades que se llevaran a cabo día con día. Se llevaran a cabo reuniones cada semana para dar a conocer los resultados de la semana anterior, con el propósito de tomar decisiones en las cuales se puedan mejorar los servicios y atenciones al cliente, las reuniones podrán ser personales o por medio de video-conferencia, por aquellos que por algún motivo se encuentren fuera del establecimiento.</p>
<p>5.- Obtener la aceptación del nivel Mega como marco de referencia para la determinación de necesidades.</p>	<p>Se da a conocer a los socios de las necesidades que se van a tener que cubrir en los nivel Mega y Aceptar cada uno de los puntos que se señalan para cubrir las necesidades para lograr el objetivo de la empresa</p>

Fuente: elaboración propia

El restaurante pretende desarrollar personal capacitado para su futura colocación en el mercado laboral, el cual al ser personal eficiente coadyuvara con sus nuevos empleadores a aumentar la calidad del servicio, así mismo la empresa reducirá costos de capacitación, lo cual le permitirá ser una empresa más rentable lo cual le permite generar un mayor número de empleos y mejor remunerados, lo cual impacta en la sociedad en una mejor calidad de vida.

El logro lo determinarán los contratantes, al observar que posee un mayor número de clientes al brindarles un mejor servicio, al no perder de vista que se invierte en el aspecto físico y técnico del mismo; de igual forma al darse cuenta que los empleados obtienen sueldos bien remunerados.

Las condiciones que permitirán observar el logro será que el egresado logre encontrar un empleo donde su percepción monetaria sea cuando menos un 50% mayor al salario mínimo profesional en las áreas económico administrativo, nutrición y gastronomía de la zona económica número 4 de México, en un periodo de tiempo no mayor a 2 meses después de terminar su labor dentro del restaurante, generando de esta manera bienestar en él mismo y en su familia; que el egresado logre escalar a puestos gerenciales en un periodo de tiempo no mayor a 2 años, generando estatus y riqueza en él y su familia y que además promueva la activación económica regional mediante el consumo que este mismo genere por su estatus económico. Lo anterior quedará de manifiesto cuando al menos el 80% de los empleados obtengan puestos de trabajo bien remunerados lo cual les permita incrementar su calidad de vida.

A nivel macro, se pretende obtener los diferentes distintivos de la Secretaría de Turismo (SECTUR) en forma anual. El logro lo determinará el egresado al desarrollar satisfactoriamente sus labores dentro de la organización aportando la parte que le compete a cada egresado para obtener el distintivo. Las condiciones que permitan para observar el logro lo determinará la evaluación al egresado mediante una evaluación conjunta de práctica y conocimiento sobre un puesto determinado cada 4 meses; donde el egresado demuestre la competencia en puestos operativos el manejo higiénico de los alimentos e instrumentos de una cocina y control de mermas, la habilidad de gestión, de manejo de flujo de efectivo, de reportes de ventas, de inventarios, asistencia presencial telefónica y menta asistida mediante la metodología CRM, entre otros propios del sistema administrativo y operativo. Esto se observara al obtener un puntaje mínimo de 90 en cada medición mensual del cuestionario del modelo SERVQUAL de calidad en el servicio evaluando las 5 dimensiones de calidad en el servicio: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles, en una muestra de 100 clientes. Además con el incremento anual de ventas del 10% más la inflación anual con respecto del año inmediato anterior.

A nivel micro, se debe lograr la correcta capacitación profesional de los empleados en diversas áreas en la rama restaurantera a los puestos de personal operativo de cocina (Chef, cocineros, Stewart), personal de atención al cliente (Cajero, capitán, mesero, limpieza) y personal administrativo (auxiliar administrativo, gerente y asesor comercial). Esto lo determinarán los empleados, al lograr desarrollar en óptimas condiciones las actividades de manejo higiénico de alimentos e instrumentos, calidad en el servicio, bajos niveles de merma, nulos niveles en desviaciones de flujos de efectivo, atención al cliente con calidad, aplicación de estrategias de ventas y sano manejo de inventarios, manejo de stress y situaciones de presión, manejo efectivo del coaching y feedback entre todos los puestos. Mediante la aplicación continua de instrumentos de medición y mejora continua y el reconocimiento y posicionamiento por parte del cliente en el primer mes de operación del restaurante, que se obtengan los distintivos otorgados por la Secretaría de Turismo, el distintivo M en los primeros 6 meses de operación del negocio y el distintivo H al año; que se obtenga la renovación de los distintivos cada año.

Para el logro de lo anterior se determinaron las necesidades en este caso para un negocio dedicado a la venta de servicios alimentarios de alta cocina internacional con instalaciones de vanguardia y de buen gusto, con espacios reservados, cerrados refrigerados y espacios abiertos, servicios de catering y banquetes gourmet a domicilio a precios accesibles a la clase trabajadora, comerciante y ejecutiva. Que satisfice las necesidades de alimentación diaria, de desayuno, comida, cena, ambigú y coffe

break ejecutivos de las empresas y de banquetes de ocasión de la comunidad cajemense. Mediante servicios de calidad otorgados por personal en desarrollo profesional constante y medido por metodologías nacionales e internacionales de calidad en el servicio; estándares establecidos para la selección de materias primas que garanticen la calidad de las misma con proveeduría establecida y responsable; equipamiento moderno y de vanguardia; personal motivado por el desarrollo de su profesión y carrera laboral dirigido por profesionales para distinguirse como estudiantes egresados de universidades locales con experiencia en prácticas de negocios del giro restaurantero

Así, se detectaron las necesidades a nivel mega, macro y micro; en este orden de ideas, a nivel mega, se observa que la cocina gourmet en Cd. Obregón esta sectorizada a la minoría pudiente de la ciudad dejando de lado a un importante sector de la sociedad que pudiera disfrutar de los mismos o mejores servicios y precios más accesibles que la competencia actual, que sean favorecidos con una alimentación sana y con calidad en el servicio y con la mayor higiene, para reducir las enfermedades gastrointestinales

Los costos de operación de restaurantes de alta cocina son muy elevados por la nómina profesional por lo que se ajustan con el precio de venta de los productos. Por otra parte, los estudiantes de licenciatura de las carreras de Administración, Turismo, Ingeniería Industrial y Gastronomía, egresan de las carreras y no pueden colocarse en empleos bien remunerados debido a la falta de experiencia en el remo laboral.

A nivel micro, se debe contar con planes estratégicos y de operación a nivel de procesos que los estudiantes practicantes profesionales puedan seguir fácilmente y de esta manera se formen como trabajadores profesionales de alto valor agregado al servicio y buenas prácticas en el manejo de alimentos. Así también, contar con infraestructura, equipamiento y herramientas de trabajo de vanguardia

A nivel micro, la necesidad de ser un negocio rentable que recupere la inversión inicial en 4 años donde las ventas se incrementen en un 10% anual más la inflación de ese año con respecto del año inmediato anterior, dando un servicio de primera calidad, precios accesibles y garantizando alimentos sanos.

Una vez identificadas las necesidades, se procedió a determinar el instrumento de análisis de la brecha es decir, observar los factores que permitan determinar cuál es la situación actual y la deseada, estudiada en los tres niveles de afectación mega, macro y micro, se obtuvieron las siguientes necesidades: Reducción de los costos por mano de obra en 25%, Contar con perfiles de puestos detallados para la contratación del personal mejor capacitado, Capacitar al personal y contar con la instrumentaría necesaria para lograr reducir los tiempos de entrega de los platillos en 15 minutos, Desarrollar adecuadamente la empresa y brindar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de nuestros clientes para así lograr una permanencia en el mercado. Lo anterior se puede apreciar en la tabla no. 2 que se muestra a continuación.

TABLA NO. 2 ANALISIS DE LA BRECHA

Elemento	Indicador	Situación actual ¿Qué es?	Situación Ideal ¿Qué debería ser?	Análisis de la Brecha
MEGA	Problemas gastrointestinales	Actualmente en Sonora existen un total de 104 mil 359 casos de enfermedades gastrointestinales (INEGI), de los cuales el 90% se concentra en 3 municipios, Guaymas, Empalme y Obregón, de los cuales el 40% se centra en los años de 25 - 64 años y el 20% en los adultos mayores (JS1 #4).	Que no exista ningún caso de problemas gastrointestinales en Sonora.	Reducir los 104 mil 359 casos.
Salud				

Tasa de desempleo	Desempleo	Actualmente en Sonora la PEI2 es 780,835 personas de las cuales el 8.4% correspondiente a 65,590 corresponde a jóvenes de 15 a 29 años (STPS3, 2014)	En Sonora no hay PEI	Dar empleo a 65,590 jóvenes
MACRO Precio de los platillos	Precio promedio de los platillos	Aproximadamente el precio de los platillos (Pastas) en Cajeme oscilan entre los \$140 y \$180 por platillo (Restaurant las Sombrillas, Italiano y La Tintorería)	Que los precios oscilen entre los \$100 y \$140 por platillo.	Que el precio de los platillos disminuya aproximadamente en \$40.
Posicionamiento en el mercado	Permanencia en el mercado	Actualmente en México el 50% de las microempresas quiebra antes del 1er año y el 90% dentro de los primeros 5 (CONCAMIN4, 2012)	Que el 100% de las empresas que se establecen permanecieran en el mercado.	Que el 50% de las empresas que quiebran logren permanecer en el mercado.
MICRO Productividad	Tiempos de entrega	Actualmente las personas permanecen en promedio 1:30 hrs y 2 hrs en un restaurante (udlap5); los tiempos de entrega de los platillos oscilan entre 40 y 60 min (Restaurant las Sombrillas, Italiano y La Tintorería)	Que el tiempo de espera por platillo sea entre 20 y 30 min.	Reducir aproximadamente en 20 minutos el tiempo de entrega de un platillo.
Costos	Mano de obra	Actualmente en el sector restaurantero el costo por mano de obra oscila entre el 40 y 50% (Periódico La Voz).	Que el costo por mano de obra oscile entre el 25 y 35%.	Reducir aproximadamente en un 25% el costo por mano de obra.

Fuente: elaboración propia

Además, contar con una adecuada planeación y ejecución de las operaciones de la empresa, Lograr la satisfacción del 100% de nuestros clientes, Realizar un análisis detallado de los costos y su adecuada distribución para ofrecer productos de calidad a precios accesibles, Buscar la generación de empleo tanto directo como indirecto para así mejorar la economía de la región, Coadyuvar a la reducción de enfermedades gastrointestinales brindando productos de calidad en ambientes limpios e higiénicos y Obtener financiamiento para el desarrollo del proyecto.

De las necesidades determinadas por el método de Kaufman, se seleccionan 3 las cuales son consideradas como más relevantes como: 1. Obtención de financiamiento, 2. Contar con una adecuada planeación y ejecución de las operaciones de la empresa. y 3. Desarrollar adecuadamente la empresa y brindar un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de nuestros clientes para así lograr una permanencia en el mercado. Todas las necesidades son necesarias para el correcto desarrollo de la empresa, sin embargo se resaltan estas tres como indispensables para la puesta en marcha, logrando optimizar los recursos generando ahorros en los costos y gastos, para lo cual se realizó el análisis de costos y consecuencias cuyo análisis se puede observar en la tabla no. 3 siguiente .

TABLA NO 3 ANÁLISIS DE COSTOS Y CONSECUENCIAS

INDICADOR	COSTO DE ATENDERLO	COSTO DE IGNORARLO	BENEFICIO / COSTO
Empleo	Considerando el sueldo mensual promedio de Sonora \$7,875.30 (STPS6, 2015) esta persona y la empresa donde labora aportan lo siguiente para el bien social: Seg.Soc. 2,047.58 SAR 157.51 INFONAVIT 393.77 ISR 2,756.36 TOTAL \$ 5,355.22  Con base a la proyección de puestos generados estos serán de manera directa e indirecta 15, por lo que el beneficio social es de \$80,328.30 (5,355.22 X 15) al mes.	Una persona que no trabaja deja de proporcionar beneficios a la sociedad de:  Seg.Soc. 2,047.58 SAR 157.51 INFONAVIT 393.77 ISR 2,756.36 TOTAL \$ 5,355.22  Población de 15 a 60 años en Sonora, considerados PEA7 desocupados son 69,802 (STPS 2015) que tienen un costo social de \$5,355.22 (individual), siendo un total de \$373'805,066.44	\$373'805,066.44 es el costo de atender o no el indicador del empleo.

Salud 3-¿Cuál es el precio aproximado que ha pagado por un litro de Bacanora?	Se estima que en Cd. Obergón el costo por atenderse de manera particular oscila entre: Atención médica \$ 100 Medicamento \$300	En caso de no atender este indicador el costo sería de \$400 x 41,744 (INEGI) casos por infecciones intestinales \$16'697,600.00	\$16'697,600.00 es el costo social de atender o no el indicador de salud.
Salud	Se estima que las enfermedades gastrointestinales en sonora crean incapacidades por 2 días en los empleados por lo cual que un empleado se enferme le costaría a la empresa: Horas extra por dos días que no se laboró considerando un salario diario promedio de \$ 259.10 ((STPS, 2015), (259.10/8) 31.39 x 2 = 64.78 x 3 hrs extra por día \$388.68	En caso de no atender este indicador el costo para la empresa sería de \$388.68 correspondiente a los dos días de incapacidad que se tendrían que pagar por que uno de los empleados que se incapacite.	\$388.68 es el costo por atender o no este indicador.
Activación de la economía	En Sonora el salario diario promedio es \$259.1 y anualizado sería \$94,571.50.  El restaurante contribuiría a la sociedad con 15 empleos \$1'418,572.50	Si el restaurante no participara en el mercado dejarían de estar en circulación \$1'418,572.50, el cual serían los ingresos percibidos por los empleados y los cuales utilizarían posteriormente para la adquisición de bienes y servicios.	\$1'418,572.50 es el costo de atender o no el indicador para activar la economía.

Fuente: elaboración propia

Otro aspecto a considerar en las empresas es crear su visión empresarial donde preanuncia lo que pretende a nivel mega, o bien si es una empresa establecida, los cambios que pretende realizar y trata de adaptar a ellos sus recursos, ya sea adecuando su tecnología, capacitando a su personal, abriendo nuevas sucursales donde se estima existen potenciales clientes, modificando sus productos o fabricando nuevas alternativas ante los cambios en los gustos o necesidades de la clientela, entre otros.

Pero la visión no representa llevar al exceso la imaginación ni basarse en utopías, sino que debe sentarse en estudios sólidos y consistentes de las variables que pueden intervenir en el proceso, a las que se le da una particular y consistente proyección de la entidad. La realidad de las posibilidades del entorno y de la propia empresa, la coherencia con la misión, los objetivos y la imagen que se procura que la clientela y los acreedores tengan de la empresa, deben ser siempre tenidos en cuenta, para no poseer una visión distorsionada que puede llevar a la entidad a embarcarse en proyectos irrealizables.

Tomando las consideraciones anteriores se propone la siguiente visión para el restaurante JIIWE: “Ser una empresa reconocida y preferida a nivel Regional y Nacional, como un grupo de trabajo original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos saludables y de excelencia a sus clientes; posibilidades de formación y desarrollo a su personal con carácter de practicantes universitarios, trato justo a sus proveedores; transparencia y buenos manejos a las autoridades y colaboración en el desarrollo de la atracción turística en nuestra región”.

Además de la visión, la pertinencia de la misión como pieza esencial en los principios de una nueva empresa. Es la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad (Gutiérrez 2005). Con la misión se conocerá el giro de la empresa y sus alcances a futuro como resultados de su implementación aunada a la visión y valores, la misión es:

“Satisfacer las necesidades de servicios alimentarios gourmet de calidad y de alto valor agregado al servicio, obteniendo reconocimiento de la clientela y por otro lado ser una entidad que fomente el crecimiento profesional de los alumnos del ITSON de las carreras de Licenciado en Administración de Empresas y Licenciado en Administración de Empresas Turísticas que se encuentren en sus últimos semestres otorgando oportunidades laborales que le permitan generar experiencia laboral y obtener una remuneración económica por su trabajo”.

## CONCLUSION

En base a los autores estudiados e instrumentos elaborados y aplicados se puede aseverar que el primer paso para que un negocio augure éxito es que este satisfaga una necesidad real y que de ella derive la aceptación del mismo y para determinar dicha necesidad es necesario observar los impactos a niveles MEGA, MACRO y MICRO; y de ahí ponderar que existe una necesidad en los tres niveles y que los niveles inferiores buscan la satisfacción del nivel superior (MEGA), ya que este es el que impacta directamente a la sociedad y son ellos los clientes potenciales a los que se desea llegar.

Es indispensable saber identificar adecuadamente cuales son los fines que se desean lograr, son las necesidades que se cubren con los cinco pasos de Kaufman, las personas que se están involucrando en este proyecto cuentan con los conocimientos necesarios para lograr que cada uno de los objetivos que se lleven a cabo, cubriendo las necesidades que se tengan. Contar con objetivos medibles los cuales le permitan a esta contar con una meta clave la cual se desee alcanzar, y contando con dicho objetivo se podrán posteriormente determinar adecuadamente las estrategias que la misma implementará para poder alcanzar dicho objetivo.

De la misma forma determinar o analizar las brechas, permite determinar las "distancias" que hay que acortar para poder alcanzar la situación deseada, lo cual facilita a la empresa el desarrollo de planes de acción o premisas que debe de realizar para obtener el fin deseado. Al mirar claramente el objetivo o punto de llegada es más fácil determinar el camino o las acciones para alcanzarlo.

Algo de igual forma fundamental es el analizar costos lo cual es necesario para poder tener indicadores que permitan observar claramente en efectivo el costo a invertir, para alcanzar la brecha estimada e impulsar acciones que coadyuvaran, no solo a la organización, sino también al mercado y al entorno en el que se desenvuelve la empresa.

La visión sin duda es el estado futuro que deseamos para nuestra organización. Esta visión recoge las aspiraciones de los accionistas, del director general, o persona encargada de establecer la dirección de la empresa. Permite cumplir con las aspiraciones al ir encaminando los recursos, esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización hacia un fin común. Pero, para lograr que los esfuerzos de todos los miembros de la organización giren en torno a las aspiraciones establecidas, es fundamental que la visión corporativa aglutine los intereses de todos los agentes, internos y externos, que interactúan con la entidad. Esta junto a la misión de una empresa la que es esencial dentro de su esquema básico de trabajo, ya que en ella se detectan las necesidades para satisfacer, los clientes a alcanzar, los tipos de productos y servicios a ofertar, siempre procurando impactar en beneficio de la sociedad. Es bien pues, parte fundamental la realización de la misión como primer paso para la creación de una nueva empresa. En fin solo a través de una planeación estratégica adecuada las entidades podrán prever de forma de lograr sus objetivos de manera eficiente y eficaz.

## BILIOGRAFIA:

- Aceves, J., Fines y medios (Su diferencia). Recuperado el 26 de Enero de 2015 de la fuente: <http://saeti2.itson.mx/frameset.aspx>
- Aceves, J., Fines y medios, Objetivos medibles. Recuperado el 26 de Enero de 2015 de la fuente: <http://saeti2.itson.mx/frameset.aspx>
- Cámara nacional de la industria de restaurantes y alimentos condimentados (CANIRAC). Recuperado en Mayo de 2015 de: <http://www.canirac.org.mx/index.php>
- Garteinstein, D. Pequeña y mediana empresa. Qué porcentaje debe gastar un restaurante en nómina. Recuperado el 20 de Febrero de la fuente: <http://pyme.lavoztx.com/qu-porcentaje-debe-gastar-un-restaurante-en-nmina-13317.html>
- Gutiérrez, H. (2005). Calidad total y productividad (2da. Edición) México, D. F. McGraw-Hill/Interamericana Editorial, S.A, de C.V.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI). Recuperado en Mayo de 2015 de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/Encuestas/Hogares/modulos/enamin/enamin2012/default.aspx>
- Kaufman, R. (2004) Planificación Mega Herramientas prácticas para el éxito organizacional, Castelló de la Plana, España: Publicacions de la Universitat Jaume I. D.L.
- López P. Elvira y otros. (s.f) Diagnóstico Integral Aplicado a MIPyMES. Recuperado en Mayo de 2015 de: <http://saeti2.itson.mx/frameset.aspx>
- Muñoz, L. (2012). Proceso de planificación para la elaboración de programas. Recuperado el 6 de Febrero de la fuente: <http://www.>



eumed.net/rev/ccss/21/jlmc2.html.

Jordan, R. (2014). Administración de empresas turísticas. Página consultada en Mayo 2015 de <http://es.scribd.com/doc/244301334/Unidad-1-Clasificacion-de-los-establecimientos-de-alimentos-y-bebidas-pdf#scribd>

Pymes (2013). Las Pymes y su contexto actual. Recuperado el 20 de Febrero de la fuente: <http://www.gs1mexico.org/news/las-pymes-y-su-contexto-actual/>

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2015). Secretaría de Empleo y Productividad Laboral, Sonora. Recuperado el 24 de Febrero de la fuente:

[http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas\\_atencion/areas\\_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20sonora.pdf](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/conoce/areas_atencion/areas_atencion/web/pdf/perfiles/perfil%20sonora.pdf)

Universidad de las Américas Puebla. Recuperado el 22 de Febrero de la fuente: [http://caterina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lmk/romero\\_s\\_g/capitulo4.pdf](http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lmk/romero_s_g/capitulo4.pdf)

Pasos para crear la misión, la visión y los valores organizacionales. Recuperado en Mayo de 2015 de <http://www.uvg.edu.gt/DQF/Martes-27-03-2012-Manual-de-calidad/Mision,%20vision-y-objetivos.pdf>



---

# MODELO ECONOMÉTRICO PARA ESTIMAR LA DEMANDA DE SANDÍAS EN USA, 2000 – 2010

*ECONOMETRIC MODEL TO ESTIMATE THE DE-  
MAND OF WATERMELON IN THE UNITED STATES  
OF AMERICA, 2000 – 2010*

Ramón Iván Soto Coronado<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Estudiante egresado de la carrera de Licenciado en Economía y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora. Correo electrónico ramonsoto.lef@gmail.com

---

## RESUMEN:

---

El entorno globalizado y la apertura económica como resultado del Tratado de Libre Comercio de América del Norte han puesto contra las cuerdas a los productores mexicanos de sandía al tener que competir tanto en precio como en calidad como en calidad con los productores de origen estadounidense, principal destino de esta hortaliza.

Es por ello que en el presente trabajo de investigación se pretende generar una herramienta para la toma de decisiones de los productores de sandía, a través de la creación de conocimiento utilizando métodos estadísticos tales como la regresión lineal múltiple utilizando mínimos cuadrados y el respaldo de la teoría económica, dando como resultado un modelo econométrico capaz de pronosticar la demanda de la sandía en el mercado estadounidense

A través de las diferentes pruebas, se llegara a la conclusión de que estrategias se pueden implementar para que los productores mexicanos puedan competir de manera más inteligente en el mercado estadounidense, y con ello tener un aumento en la participación de la producción mexicana en el mercado estadounidense

*Palabras clave:* Sandía, demanda, Estados Unidos, modelo econométrico, auto correlación, mercado, regresión lineal múltiple.

## ABSTRACT:

---

The global environment and economic openness as a result of the North American Free Trade Agreement have been on the ropes Mexican producers of watermelon having to compete on price and quality and quality with the producers of American origin, the main destination of this vegetable.

That is why in this research work aims to create a tool for decision making watermelon producers through the creation of knowledge using statistical methods such as multiple linear regression using least squares and support of the economic theory, resulting in an econometric model capable of forecasting demand for watermelon in the US market

Through various tests, it reached the conclusion that strategies can be implemented for Mexican producers to compete more intelligent in the US market way, and thus have an increased participation of Mexican production on the market US.

*Key words:* Watermelon, demand, United States, econometric model, autocorrelation, market, multiple linear regression.

## INTRODUCCIÓN

---

### ANTECEDENTES

Existen pocos estudios enfocados al análisis del mercado de las hortalizas, específicamente el de la sandía, a lo cual se tomaran como referencia diversos estudios econométricos que giran en torno al sector hortícola.

Tudela (2007) aborda este tipo de análisis en el mercado del café orgánico en los valles de San Juan del Oro, Perú, en donde justifica su trabajo al buscar identificar las diversas variables que determinan la demanda de café orgánico en el escenario internacional, usando como enfoque las variables de sustentabilidad y justicia social.

Por otra parte, Ortiz (2003) aborda el tema buscando un sistema de demanda casi ideal (AIDS) en el mercado de jitomate, papa, cebolla, tomate y chile verde, en el mercado mexicano, en donde encuentra que estos productos presentan una demanda inelástica que en el grupo de la papa y el jitomate se comportan como bienes normales, mientras que la cebolla, chile verde y tomate lo hacen como bienes superiores de acuerdo con su elasticidad del gasto

Existen otros estudios acerca del tema, como el que presenta Vargas (2004) en el cual presenta un modelo econométrico del mercado del jitomate en México, tomando como referencia los años de 1970 a 1994, en el cual obtiene como conclusión que los productores de jitomate en México reaccionan de manera positiva e inelástica a los cambios ocurridos en el precio a nivel productor. Por el contrario, responden en sentido inverso a las variaciones de los precios de los insumos, además que los consumidores de jitomate en México reaccionan negativa e inelásticamente al precio del producto y de los bienes complementarios

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La competencia dentro del mercado agrícola en Estados Unidos en el sector hortícola ha sacado a

relucir la necesidad de buscar nuevas maneras para competir, usando toda la información necesaria para una toma de decisiones efectiva.

Es por ello que el uso de herramientas de análisis estadístico han tomado mayor relevancia entre los productores, los cuales han tenido que adecuarse a las circunstancias de un mercado en el cual México ha disminuido su participación como consecuencia de una mayor producción estadounidense, ocasionando una baja en los precios y por lo tanto en las utilidades directas del productor mexicano.

### **JUSTIFICACIÓN**

El entorno globalizado y la apertura económica como resultado del Tratado de Libre Comercio de América del Norte han puesto contra las cuerdas a los productores mexicanos de sandía al tener que competir tanto en precio como en calidad con los productos de origen estadounidense, principal destino de esta hortaliza.

Esta investigación tiene como finalidad ser un instrumento más para la toma de decisiones de los productores de sandía y con ello poder manejar de manera eficiente la producción y la comercialización del producto.

### **OBJETIVO**

En el presente trabajo de investigación se pretende generar un modelo econométrico capaz de pronosticar la demanda de la sandía en el mercado estadounidense, herramienta para la toma de decisiones de los productores de sandía.

A través de las diferentes pruebas, se llegara a la conclusión de que estrategias se pueden implementar para que los productores mexicanos puedan competir de manera más inteligente en el mercado estadounidense, y con ello tener un aumento en la participación de la producción mexicana en el mercado estadounidense

## **FUNDAMENTACION TEORICA**

---

### **ECONOMETRÍA**

Según Gujarati (2010) En términos literales econometría significa “medición económica”. Sin embargo, si bien es cierto que la medición es una parte importante de la econometría, el alcance de esta disciplina es mucho más amplio y puede ser definida de distintas maneras, entre las cuales las siguientes:

- La econometría, resultado de cierta perspectiva sobre el papel que desempeña la economía, consisten la aplicación de la estadística matemática a los datos económicos para dar soporte empírico a los modelos construidos por la economía matemática y obtener resultados numéricos.
- La econometría puede definirse como el análisis cuantitativo de fenómenos económicos reales, basados en el desarrollo simultáneo de la teoría y la observación, relacionados mediante métodos apropiados de inferencia.
- La econometría se define como la ciencia social en la cual las herramientas de la teoría económica, las matemáticas y la inferencia estadística se aplican al análisis de los fenómenos económicos.
- La econometría tiene que ver con la determinación empírica de las leyes económicas.

También se define como la rama de la economía que utiliza métodos y modelos matemáticos. El cálculo, la probabilidad, le estadística, la programación lineal y la teoría de juegos, así como otras áreas de las matemáticas, se utilizan para analizar, interpretar y predecir diversos sistemas y variables

económicas, como el precio, las reacciones del mercado, el costo de producción, la tendencia de los negocios y la política económica.

El fenómeno económico se estudia a través de la observación y su comportamiento, se registra preferentemente con datos cuantitativos (en ocasiones con cualitativos, expresados a través de variables llamadas categóricas, dicotómicas, ficticios o dummy). La matemática permite expresar su comportamiento a través de ecuaciones que pretenden describir determinada teoría económica, misma que en turno permite a la estadística indicar si es o no verídica.

Es importante mencionar que esta ciencia es relativamente reciente y que surgió por la necesidad de cuantificar los modelos teóricos para tratar de contrastar si las diversas teorías económicas se cumplen cuando se ven enfrentadas a los datos.

La estrategia de trabajo que utiliza como instrumento la econometría es un proceso secuencia:

- Planteamiento de los objetivos
- Planteamiento de un modelo que sea capaz de cubrir dichos objetivos y que emane de la Teoría Económica
- Paso del modelo teórico a la especificación econométrica
- Estimación de los parámetros del modelo
- Verificación de la estimación
- Aplicación de los resultados al objetivo pretendido (estudio de la estructura de la realidad económica, predicción de una variable de interés, evaluación de diversas políticas económicas, etc.)

### **REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE**

Según Novales (2008), mediante un modelo de regresión lineal múltiple (MRLM) se trata de explicar el comportamiento de una determinada variable que se denominará variable a explicar, variable endógena o variable dependiente, (representada con la letra  $Y$ ) en función de un conjunto de  $k$  variables explicativas mediante una relación de dependencia lineal (suponiendo):

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p + \epsilon$$

### **ES UN MÉTODO MUY PODEROSO Y AMPLIAMENTE UTILIZADO EN INVESTIGACIÓN PARA:**

- Determinar la posibilidad de predecir a través de una expresión muy simple el valor de la respuesta de interés, a partir de los valores observados de una serie de factores (por ejemplo: riesgo de silicosis, a partir de edad, tiempo trabajando expuesto a sílice, uso de elementos de protección, etc.). ¿Son los predictores propuestos adecuados para modelar en forma lineal la respuesta de interés?
- Determinar la importancia relativa de la asociación lineal entre la respuesta y un predictor respecto a la asociación entre ella y otro predictor. ¿Cuáles de los predictores propuestos son los eficaces para modelar la respuesta en forma sencilla?
- Estimar la relación lineal entre los predictores y la variable respuesta a partir de nuestros datos: ¿Cuál sería el modelo lineal que recomendaríamos más adecuado, sencillo, pero relativamente preciso?

La regresión lineal múltiple es matemáticamente similar a la regresión lineal simple (Taucher 1997, Polit y Hungler 2000), tomando la siguiente forma:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_p X_p + \epsilon$$

Dónde:

Y Variable respuesta

$\beta_0$  Intercepto

$\beta_1$  Pendiente del predictor X1

$\beta_2$  Pendiente del predictor X2

$\beta_p$  Pendiente del predictor Xp

e Parte de la variabilidad de la respuesta correspondiente a un perfil dado de los predictores no explicada por el conjunto de los distintos predictores; parte aleatoria del modelo de regresión múltiple.

Las violaciones que pueden presentarse en un modelo de regresión múltiple son tres:

- Multicolinealidad: Situación en la que se presenta una fuerte correlación entre variables explicativas del modelo.
- Heteroscedasticidad: En estadística se dice que un modelo de regresión lineal presenta heteroscedasticidad cuando la varianza de las perturbaciones no es constante a lo largo de las observaciones. Esto implica el incumplimiento de una de las hipótesis básicas sobre las que se asienta el modelo de regresión lineal. De ella se deriva que los datos con los que se trabaja son heterogéneos, ya que provienen de distribuciones de probabilidad con distinta varianza.
- Auto correlación: Es una herramienta matemática utilizada frecuentemente en el procesado de señales. La función de auto correlación se define como la correlación cruzada de la señal consigo misma. La función de auto correlación resulta de gran utilidad para encontrar patrones repetitivos dentro de una señal, como por ejemplo, la periodicidad de una señal enmascarada bajo el ruido o para identificar la frecuencia fundamental de una señal que no contiene dicha componente, pero aparecen numerosas frecuencias armónicas de esta. La auto correlación es causada por la existencia de ciclos y/o tendencias, relaciones no lineales y la omisión de variables relevantes.

Si estas violaciones se presentan el modelo sirve para pronosticar, más no para hacer inferencia estadística.

### **SANDIA (CITRULLUS LANATUS)**

En el presente estudio se aplicará el modelo econométrico de mínimos cuadrados para localizar las variables significativas para la demanda de la sandía en Estados Unidos.

La Sandía es originaria de África tropical. Se han encontrado vestigios, de los que se deduce, que ya existía en el antiguo Egipto. De ahí pasó a los países bañados por el Mediterráneo. Al Continente Americano llegó gracias a países Europeos, como España y Portugal.

Es una planta herbácea, que pertenece a la familia de las Cucurbitáceas y crece de la planta llamada Sandiera. Necesita climas cálidos o tropicales. Los países principales productores de sandías son: Turquía, Grecia, Italia, España, China y Japón. Por sus climas, México también siembra y comercializa la sandía.

Estados Unidos se provee de sandía principalmente de México y se ubica como el principal importador mundial de este producto.

La sandía y el melón cantaloupe se ubican entre dos de los frutos de mayor consumo en Estados Unidos y cuyo mercado es peleado rebanada tras rebanada por los productores mexicanos.

## **METODOLOGÍA**

---

### **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Debido a la naturaleza y a los objetivos de esta investigación, se clasifica dentro del tipo explicativa ya que por medio de esta se pretende dar explicación a cierto fenómeno el cual es el problema que requiere una explicación, la cual será deducida de un conjunto de premisas compuestas por leyes, generalizaciones, axiomas, esto para lograr dar una explicación coherente y satisfactoria al problema previamente planteado.

El método por medio del cual se dará explicación al problema será el método mínimos cuadrados ordinarios, método econométrico sobre el cual se pretende encontrar la relación entre las variables exógenas escogidas, tomando como base la teoría económica, esto para llegar al mejor resultado posible.

### **SUJETOS**

Los sujetos a estudiar durante esta investigación serán escogidos por medio de la teoría económica, la cual sugiere agregar a nuestro modelo econométrico las siguientes variables:

Variable endógena

$Q_{dx}$  = es la cantidad demandada del bien o servicio.

Variables exógenas

$P$  = precio del bien o servicio.

$I$  = ingreso del consumidor.

$G$  = gustos y preferencias.

$N$  = números de consumidores.

$P_s$  = precios de bienes sustitutos.

$P_c$  = precio de bienes complementarios.

## **PROCEDIMIENTO**

---

### **DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES Y ELABORACIÓN DEL MODELO**

Después de haber estudiado y elegido la teoría económica que explica la problemática de nuestra investigación, se ha procedido a realizar una recolección de datos, la cual es de vital importancia para formar un modelo econométrico que ayude a explicar la problemática.

Los resultados obtenidos de dicha recolección en conjunto con la teoría económica dan como resultado los siguientes datos:

Variable endógena

DT: demanda total de sandía en Estados Unidos

Variables exógenas:

PEUA: Población total en estados unidos

IEUA: Inflación en estados unidos

PPD2005M: Precio promedio por cada 100 libras de melón cantaloupe, dólares año base 2005

PPD2005S: Precio promedio por cada 100 lb de sandía, dólares año base 2005

IPC: Índice de precios al consumidor

PIBPC2005: PIB per cápita, año base 2005

Las series de datos se anexaran al final del documento como anexo.

### INSTRUMENTOS

Durante la investigación y para efectos de obtener mejores resultados, se utilizaran programas estadísticos y de cálculo matemático, los cuales se utilizaran para los procesos de recolección de datos y manejo de variables estadísticas, así para obtener la información requerida para formar el modelo econométrico y para dar validez al mismo. Dichos programas son:

El paquete estadístico Eviews, desarrollado por Quantitative Micro Software (QMS).

La aplicación para manejo de hojas de cálculo Microsoft Excel, desarrollado por Microsoft.

### RESULTADOS

Después de la aplicación de los procesos necesarios para la obtención los datos que llevaran a dar solución al problema planteado, se ha obtenido lo siguiente:

Por medio de un análisis estadístico utilizando el programa Eviews, en el cual se utilizaron las series de datos previamente recolectadas utilizando criterios obtenidos por la teoría económica, se ha obtenido lo siguiente:

Tabla 1. Resultados del modelo

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	10827.74	4124.438	2.625264	0.0200
PEUA	-5.77E-05	2.72E-05	-2.124699	0.0519
IEUA	-20.89034	20.27056	-1.030575	0.3202
PPD2005M	80.69409	23.73687	3.399526	0.0043
PPD2005S	-70.50633	34.09191	-2.068125	0.0576
IPC	119.7631	31.71210	3.776573	0.0020
PIBPC2005	-0.049495	0.046575	-1.062708	0.3059
R-squared	0.894454	Mean dependent var		4091.806
Adjusted R-squared	0.849220	S.D. dependent var		415.4429
S.E. of regression	161.3181	Akaike info criterion		13.26583
Sum squared resid	364329.4	Schwarz criterion		13.61401
Log likelihood	-132.2913	F-statistic		19.77394
Durbin-Watson stat	2.028593	Prob(F-statistic)		0.000004

Fuente. Elaboración propia por medio de Eviews

De los resultados obtenidos de la tabla anterior se estimará la ecuación del modelo, posteriormente se interpretará la bondad de ajuste para saber qué porcentaje de las variables analizadas explican la demanda total de sandía en Estados Unidos. Luego se realizaran la hipótesis individual y la



hipótesis conjunta para llegar a la conclusión si el modelo es significativo o requiere que se realicen correcciones en su estructura.

Finalmente se realizarán las pruebas de violaciones al modelo para determinar si las variables analizadas son aptas para encontrarse dentro del modelo.

1. Ecuación estimada del modelo

$$DT = 10827.73954 - 5.769333698e-005PEUA - 20.89034179IEUA + 80.69408938PPD2005M - 70.50632922PPD2005S + 119.7630562IPC - 0.04949517027PIBPC2005$$

#### **INTERPRETACIÓN DE LOS COEFICIENTES PARCIALES DEL MODELO:**

$\beta_0$  (constante): Cuando las variables PEUA (población total en Estados Unidos), IEUA (inflación en Estados Unidos), PPD2005M (precio promedio por cada 100 libras de melón cantaloupe, dólares año base 2005), PPD2005 (precio promedio por cada 100 libras de sandía, dólares año base 2005), IPC (índice de precios al consumidor, estados unidos) y PIBPC2005 (producto interno bruto per cápita en estados unidos, dólares año base 2005), se encuentren en 0, la DT (demanda total de sandía en Estados Unidos) será de 10827.73954 millones de libras al año.

$\beta_1$  (PEUA): por cada habitante que aumenta la población total en Estados Unidos (PEUA), la demanda total de sandía disminuye -0.0000576933369847945 millones de libras al año, ceteris paribus.

$\beta_2$  (IEUA): por cada punto porcentual que aumenta la inflación en Estados Unidos (IEUA) la demanda total de sandía disminuye 20.89034179 millones de libras al año, ceteris paribus.

$\beta_3$  (PPD2005M): por cada dólar que aumenta el precio promedio por cada 100 libras de melón cantaloupe (PPD2005M), la demanda total en Estados Unidos aumenta 80.69408938 millones de libras al año, ceteris paribus.

$\beta_4$  (PPD2005S): por cada dólar que aumenta el precio promedio por cada 100 libras de sandía, (PPD2005S) la demanda total de sandía disminuye 70.50632922 al año, ceteris paribus.

$\beta_5$  (IPC): por cada punto porcentual que aumenta el índice de precios al consumidor en Estados Unidos (IPC), la demanda total de sandía aumenta 119.7630562 millones de libras al año, ceteris paribus.

$\beta_6$  (PIBPC2005): Por cada dólar que aumenta el producto interno bruto per cápita en Estados Unidos (PIBPC2005), la demanda total en Estados Unidos disminuye 0.04949517027 millones de toneladas al año.

#### **INTERPRETACIÓN DE LA BONDAD DE AJUSTE:**

El 89.44% de la Demanda total en Estados Unidos es explicada por la población total en Estados Unidos, la inflación en Estados Unidos, el precio promedio anual del melón cantaloupe, el precio promedio anual de la sandía, el índice de precios al consumir y el producto interno bruto per cápita, el otro 10.66% es explicado por otras variables que no se encuentran en el modelo.

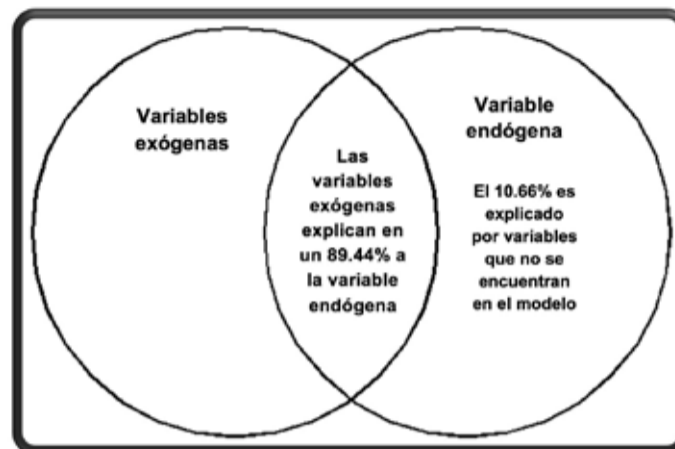


Figura 1. Diagrama de Venn Euler del modelo econométrico

Fuente: Elaboración propia con información del modelo



Figura 2. Pruebas de hipótesis individuales

Fuente: Elaboración propia con información del modelo

**TABLA 2. HIPÓTESIS INDIVIDUALES**

Pruebas de hipótesis individuales				
Beta ( $\beta_i$ )	Variable	Estadístico-t	Ho: $\beta_i=0$	Ha: $\beta_i \neq 0$
$\beta_0$	C	2.625264	Se rechaza	Se acepta
$\beta_1$	PEUA	-2.124699	Se acepta	Se rechaza
$\beta_2$	IEUA	-1.030575	Se acepta	Se rechaza
$\beta_3$	PPD2005M	3.399526	Se rechaza	Se acepta
$\beta_4$	PPD2005S	-2.068125	Se acepta	Se rechaza
$\beta_5$	IPC	3.776573	Se rechaza	Se acepta
$\beta_6$	PIBPC2005	-1.062708	Se acepta	Se rechaza

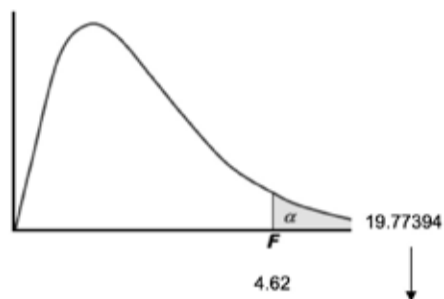
Fuente: Elaboración propia con ayuda de Eviews.

- Con un 95% de confianza se acepta H0 para el coeficiente de  $\beta_1$ , lo cual indica que la población no es estadísticamente significativa para explicar el comportamiento de la demanda de sandía en Estados Unidos.
- Con un 95% de confianza se acepta H0 para el coeficiente de  $\beta_2$ , lo cual indica que las variaciones en la inflación en Estados Unidos no son estadísticamente significativas para explicar el comportamiento de la demanda en Estados Unidos.
- Con un 95% de confianza, se rechaza H0 y se acepta Ha para el coeficiente de  $\beta_3$ , lo cual indica que las variaciones en el precio promedio del melón cantaloupe son estadísticamente significativas para explicar el comportamiento de la demanda de sandía en Estados Unidos.
- Con un 95% de confianza, se acepta H0 para el coeficiente de  $\beta_4$ , lo cual indica que el precio promedio de la sandía no es estadísticamente significativa para explicar el comportamiento de la demanda de sandía en Estados Unidos
- Con un 95% de confianza, se rechaza H0 y se acepta Ha para el coeficiente de  $\beta_5$ , lo cual

indica que el índice de precios al consumidor es estadísticamente significativo para explicar el comportamiento de la demanda de sandía en Estados Unidos

- Con un 95% de confianza, se acepta  $H_0$  para el coeficiente de  $\beta_6$ , lo cual indica que el PIB per cápita es estadísticamente significativo para explicar el comportamiento de la demanda de sandía en Estados Unidos

**PRUEBA DE HIPÓTESIS CONJUNTA O GLOBAL**



$H_0: \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = \beta_6 = \beta_7 = 0$

$H_a$ : No se cumple  $H_0$  o por lo menos

una  $\beta_i \neq 0$

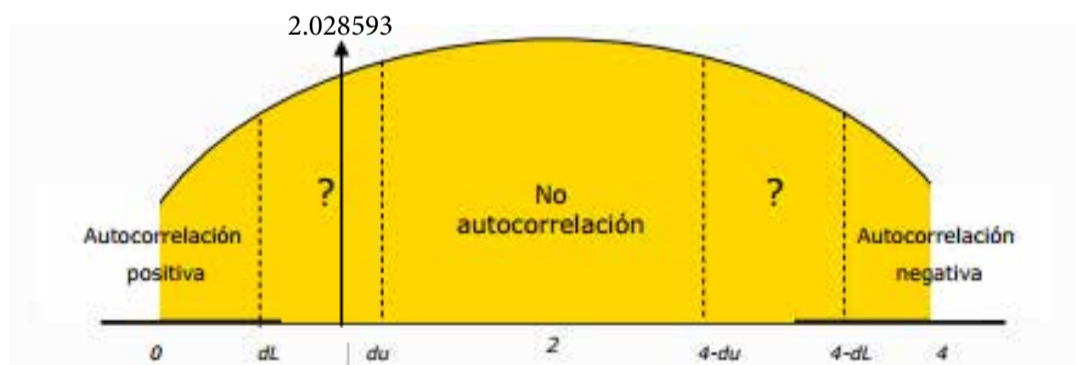
Figura 3. Prueba de hipótesis global

Fuente: Elaboración propia con información del modelo

Con un 95% de confianza, se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_a$ , lo cual indica que el modelo es estadísticamente significativo para explicar el comportamiento de la demanda de sandía en Estados Unidos

**PRUEBAS DE VIOLACIONES AL MODELO**

Auto correlación: Prueba de Durbin-Watson



$dL=0.732$

$dU=2.124$

$4-dL=3.268$

$4-dU= 1.1876$

$n=21$

$k=6$

$d=2.028593$

Figura 4. Demostración gráfica de la aplicación de la prueba Durbin - Watson

Fuente: Elaboración propia con datos del modelo.

H0: No existe auto correlación

H1: Si existe auto correlación

Ya que el estadístico se encuentra entre los límites inferior y superior, se dice que se hay evidencia inconclusa de la existencia de auto correlación

### AUTO CORRELACIÓN: PRUEBA DE RACHAS (GEARY)

H0: No existe auto correlación

H1: Si existe auto correlación

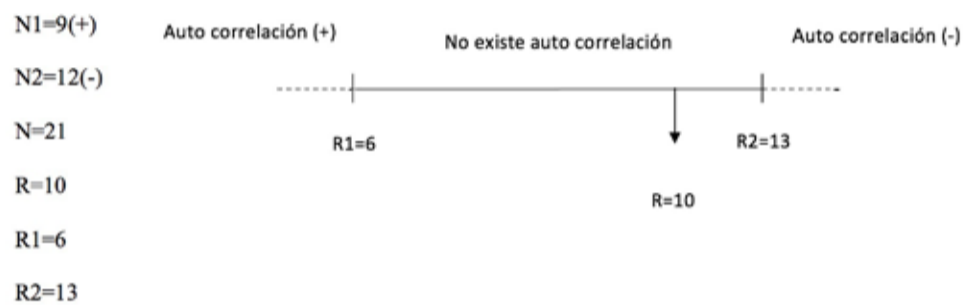


Figura 5. Demostración grafica de la prueba de Rachas (Geary)

Fuente: Elaboración propia con datos del modelo.

Con un 95% de confianza, se acepta H0, por lo cual se dice que no hay presencia de auto correlación en el modelo

### PRUEBA DE MULTICOLINEALIDAD

Método del Factor de inflación de la varianza (FIV)

$$FIV = 1 / (1 - R^2_j)$$

$$FIV = 1 / (1 - 0.894454)$$

$$FIV = 9.4696$$

Con un 95 % de confianza, y según los criterios establecidos, en el modelo hay presencia de baja multicolinealidad, con un FIV de 9.4696

Criterios:

FIV > 5 = Existe multicolinealidad

5 < FIV < 10 = Baja multicolinealidad

FIV > 15 = Alta multicolinealidad

### MÉTODO DEL FACTOR DE TOLERANCIA (TOL)

$$TOL = 1 - R^2_j$$

$$TOL = 1 - 0.894454$$

$$TOL = 0.1056$$

Con un 95 % de confianza, y según los criterios establecidos, se puede decir que existe multicolinealidad media, con un TOL de 0.1056

Criterios:

$0 < \text{TOL} < 0.10$  = Multicolinealidad severa

$0.11 < \text{TOL} < 0.30$  = Multicolinealidad media

$\text{TOL} > 0.30$  = Multicolinealidad baja

### PRUEBA DE HETEROSCEDASTICIDAD

Debido a que no se cuentan con datos suficientes, no se puede determinar la existencia de heteroscedasticidad en el modelo.

### CONCLUSIONES

---

Después de estimar el modelo econométrico para la demanda de sandía en Estados Unidos, se han llegado a las siguientes conclusiones:

A diferencia de lo que se planteó en las hipótesis del problema, la población tiene una relación proporcionalmente inversa en cuanto a la demanda de sandía en Estados Unidos.

De acuerdo con lo que se había planteado en las hipótesis, la inflación tiene una relación inversamente proporcional con la demanda de sandía en Estados Unidos, ya que al haber un aumento generalizado de los precios, disminuye el poder adquisitivo de la población, lo que la lleva a mover su recta presupuestaria y con esto una nueva combinación de bienes de consumo.

La relación entre el precio del bien, en este caso la sandía, tiene relación inversa con la demanda del bien, esto debido a que a un aumento en el precio del bien representa un desplazamiento de la curva de oferta a la izquierda, que se traduce como una disminución del bien adquirido a un mayor bien.

De acuerdo con la teoría económica, la relación entre el precio de un bien sustituto y la demanda del bien estudiado, supuesto que se cumple en la aplicación de este modelo, ya que un incremento en el precio del bien sustituto, en este caso el melón cantaloupe, representa un aumento en la demanda de sandía en Estados Unidos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el modelo, el índice de precios al consumidor, tiene una relación directamente proporcional con la demanda de sandía, ya que al aumentar el precio de ciertos bienes, se reestructura su recta presupuestaria, así como su tasa marginal de sustitución, lo que provoca que la sandía adquiera un mayor valor dentro de la canasta básica del consumidor.

Después de realizada la investigación, y de acuerdo a lo planteado en la hipótesis, el modelo econométrico da fe de la ley de Engel, observación empírica realizada por primera vez por el estadístico alemán Ernst Engel (1821-1896), que observó que, con un conjunto dado de gustos y preferencias, si aumentan los ingresos, la proporción del ingreso gastado en alimentos disminuye, aun cuando es probable que el gasto real en alimentación aumente en términos absolutos, lo cual va de acuerdo a lo arrojado en el modelo, ya que en este un incremento en el producto interno bruto per cápita, se traduce como una disminución en la demanda total de sandía en Estados Unidos.

Ante una creciente oferta de sandía en Estados Unidos, mayores costos de producción y comercialización, y un mercado estadounidense en muchas ocasiones en depresión, se recomienda implementar estrategias de desarrollo de mercados, enfocado al pronóstico de la demanda de sandía en los Estados Unidos y con ello poder realizar una planeación correcta de las superficies de siembra, con esto evitando una sobre oferta en el mercado, lo que lleva a una disminución en los precios y por lo tanto menores ingresos para los productores.

## ANEXOS

Tabla de datos estadísticos usados para realizar el modelo econométrico

Año	Demanda Total (Millones de libras)	Población EUA	Inflacion en EUA	Precio melon cantaloupe (dolares/100 libras)	Precio sandia dolares/100 libras	Indice de precios al consumidor (2005=100)	PIB percapita (2005)
1990	3321.8	250,132,000	13.53	20.29	9.22	66.904	34434.33
1991	3227.0	253,493,000	10.40	16.39	11.86	69.738	33616.2
1992	3776.3	256,894,000	6.19	18.16	7.72	71.85	33975.15
1993	3693.0	260,255,000	3.16	19.94	8.82	73.971	34238.74
1994	3951.5	263,436,000	4.37	20.78	8.51	75.899	35017.27
1995	4041.0	266,557,000	3.53	22.32	10.92	78.029	35319.13
1996	4471.1	269,667,000	1.95	21.90	7.58	80.316	35823.94
1997	4227.4	272,912,000	3.58	21.29	9.04	82.193	36842.11
1998	3959.5	276,115,000	4.10	21.40	9.19	83.469	37962.66
1999	4248.1	279,295,000	4.79	19.59	7.55	85.295	39078.66
2000	3902.6	282,385,000	5.41	19.29	7.22	88.176	39784.9
2001	4282.5	285,309,000	4.23	20.96	7.45	90.668	39592.9
2002	4045.0	288,105,000	3.04	19.21	9.01	92.106	39950.24
2003	3937.7	290,820,000	2.97	17.85	9.53	94.197	40548.73
2004	3812.1	293,463,000	2.60	15.19	8.77	96.719	41676.08
2005	4013.3	296,186,000	2.81	15.90	11.60	100	42534.48
2006	4520.8	298,996,000	2.94	16.66	10.07	103.226	43267.66
2007	4351.9	302,004,000	2.34	13.92	10.64	106.171	43708.35
2008	4751.8	304,798,000	1.55	17.03	11.52	110.247	42605.54
2009	4587.0	307,439,000	2.19	16.60	10.57	109.855	41653.18
2010	4806.6	310,104,000	3.37	15.09	10.74	111.656	42271.35

## REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Banco Mundial de Datos. (s.f.). Recuperado el 03 de Mayo de 2012, de <http://databank.worldbank.org>
- Economics, Statistics and Market Information System. (s.f.). Recuperado el 03 de Mayo de 2012, de <http://usda.mannlib.cornell.edu>
- G., C. (1988). Análisis de regresión: el modelo lineal simple. México: Mc GrawHill.
- Gujarati, D. (2003). Econometría. México: McGraw-Hill.
- Manual del Exportador de frutas, hortalizas y tuberculos en Colombia. (s.f.). Recuperado el 03 de Mayo de 2012, de <http://interletras.com/manualCCI/Frutas/Sandia/sandia06.htm>
- Martín, G. &. (1997). Introducción a la econometría. Madrid: Prentice Hall.
- National Agricultural Statistics Service. (s.f.). Recuperado el 03 de Mayo de 2012, de <http://www.nass.usda.gov/>
- Nicholson, W. (2002). Microeconomía intermedia y sus aplicaciones. México: Cengage Learning.
- Ortiz, J. H. (2003). Estimacion de un sistema AIDS y elasticidades para cinco hortalizas en México. Estado de Mexico: Comunicaciones en Socioeconomía, Estadística e informática.
- Taucher, E. (1997). Bioestadística. Santiago: Universitaria.
- Tudela, J. W. (2007). Determinantes de la producción orgánica: el caso del café orgánico en los valles de San Juan del Oro. Puno: Universidad Nacional de Altiplano.
- U.S. Census Bureau. (s.f.). Recuperado el 03 de Mayo de 2012, de <http://www.census.gov/>
- U.S. Department of Agriculture. (s.f.). Recuperado el 03 de Mayo de 2012, de <http://www.usda.gov>
- Novales, A. (2008). El modelo de regresión lineal simple. Recuperado el 14 de noviembre de 2012, de Universidad Complutense de Madrid: <http://www.ucm.es/info/ecocuan/anc/modelo%20lineal%20simple.pdf>
- Gujarati, D., & Porter, D. (2010). Econometría. México: McGraw-Hill.

# El Buzón de Pacioli

Año XV | Número 90 | Abril-Junio 2015  
Instituto Tecnológico de Sonora  
[www.itson.mx/pacioli](http://www.itson.mx/pacioli)