



# Revista Internacional **ADMINISTRACION & FINANZAS**

Volumen 6

Número 2

2013

## CONTENIDO

<b>Efecto Sobre la Riqueza de los Accionistas de D&amp;S y Empresas del Sector Retail Chileno</b> <b>Producto del Anuncio de Oferta Publica de Adquisición de sus Acciones</b> Eduardo Sandoval	1
<b>Efecto del Conocimiento Cultural en la Percepción de los Auditores: Controles Internos y Fraude</b> Carmen Ríos Figueroa	15
<b>Diagnóstico Económico-Financiero del Desempeño de las Organizaciones Que se Dedican a la Pesca Industrial de Camarón en Alvarado y Tuxpan, Veracruz</b> Julia Rivera Moreno, María de los Ángeles Camacho Morales, Teresa García Cuan, Jorge Hernández Sandoval, Gabriela Galindo Cortes & José Alberto Pech Paat	33
<b>Estudio de Factibilidad para la Comercialización de Zarzamora en Mercados Internacionales</b> Luis Enrique Ibarra Morales, Natalia Guadalupe Romero Vivar, Rosalina Jaime Meuly & Beatriz Alejandra Hurtado Bringas	57
<b>Estudio Exploratorio de Variables a Través de Análisis Estructural MIC MAC en la Prestación del Servicio en la Administración Pública Municipal de Monterrey, México</b> Xóchitl A. Arango Morales, Juan Baldemar Garza Villegas, Verónica A. Cuevas Pérez, Oswaldo Leyva Cordero & Manuel Estrada Camargo	73
<b>Instrumentos de Gestión Participativa en la Administración Pública: Propuesta de un Sistema de Indicadores para la Planeación Estatal en Baja California</b> Sheila Delhumeau Rivera, Andrea Spears Kirkand & Mónica Lacavex Berumen	89
<b>Violencia y Deserción de Estudiantes de Educación Superior</b> María Guadalupe Durazo Bringas & Bertha Guadalupe Ojeda García	101
<b>La Promoción del Turismo Doméstico: Caso San Felipe, B.C.</b> Elda Areli Luque, Luis Ramón Moreno Moreno & Mayda González Espinoza	119



# EFECTO SOBRE LA RIQUEZA DE LOS ACCIONISTAS DE D&S Y EMPRESAS DEL SECTOR RETAIL CHILENO PRODUCTO DEL ANUNCIO DE OFERTA PUBLICA DE ADQUISICION DE SUS ACCIONES

Eduardo Sandoval, Universidad de Concepción

## RESUMEN

*Este artículo utiliza la metodología de estudio de eventos mediante estimaciones SUR, la cual permite controlar el fenómeno de clustering en los datos, con el objeto de estimar principalmente el efecto en los retornos accionarios de D&S producto del anuncio de oferta pública de adquisición de sus acciones (OPA) realizado por Walmart. Los resultados empíricos muestran retornos anormales significativos de 32.2% en torno al anuncio. Así, la entrada de Walmart fue rápidamente incorporada en los precios de las acciones lo cual esta asociado a mayor eficiencia que permitirá incrementar los flujos de caja esperados de la compañía en el futuro.*

**PALABRAS CLAVE:** OPA, Estimaciones SUR, Clustering

## EFFECT ON D&S SHAREHOLDERS' WEALTH AND CHILEAN RETAIL COMPANIES DUE TO THE ANNOUNCEMENT OF PUBLIC OFFERING SHARES ADQUISITION

### ABSTRACT

*This article uses event study methodology through Seemingly Unrelated Regressions estimates (SUR), which allows controlling the data clustering phenomenon, in order to assess primarily the effect on D&S stock returns during the takeover announcement of its stocks by Walmart. The empirical results show significant abnormal returns of 32.2% during the announcement days. Thus, the entry of Walmart was reflected in the stock prices, which is associated with higher efficiency through increases in the expected future cash flows of the company.*

**JEL:** G11, G14

**KEY WORDS:** Takeover, Seemingly Unrelated Regression (SUR), Clustering

### INTRODUCCIÓN

Los estudios de eventos son uno de los diseños estadísticos más populares en el área de investigación en finanzas. Estos han sido y seguirán siendo utilizados entre los investigadores en la medida que los aspectos metodológicos se hagan más familiares como también sus potenciales aplicaciones. Como diseño ha sido exitoso al momento de evaluar el impacto de eventos tales como regulaciones o legislaciones en el mercado accionario como un todo o en segmentos industriales específicos. Además, tal como Corrado (2011) indica, los estudios de eventos han migrado a otras disciplinas, entre las que destaca; historia, administración, marketing, y ciencias políticas. Las variaciones en metodología y sus méritos relativos siguen atrayendo la atención en la literatura.

En el caso de la literatura financiera ésta presenta una variedad de tipos de estudio de eventos. Entre éstos destacan los estudios de eficiencia de mercado, los cuales evalúan cuán rápida y correctamente el

mercado reacciona a un tipo particular de nueva información y los estudios relacionados con la utilidad del contenido informacional, los cuales evalúan el grado en que los retornos de una compañía reaccionan frente a la entrega de una noticia económico-financiera particular.

En el presente estudio se aplica una metodología de estudio de eventos a través de estimaciones SUR (del inglés *Seemingly Unrelated Regressions*), la cual permite controlar el fenómeno de *clustering* presente en los datos, con el objeto de cuantificar el efecto que tuvo en los retornos accionarios de D&S y de los de las principales empresas del retail chileno; Cencosud, Falabella, Ripley y La Polar, el anuncio de oferta pública de adquisición (OPA) de acciones de D&S realizado por Walmart. El estudio pretende contribuir de esta manera a incrementar el conocimiento empírico local relacionado con este tipo de adquisiciones y los efectos que este tuvo en la riqueza de los accionistas de Walmart Chile (ex D&S) y de las principales empresas asociadas al sector retail chileno. El artículo se organiza como sigue. La siguiente sección presenta la revisión de literatura. Luego se describe la metodología con énfasis en las estimaciones SUR utilizadas en la modelación de los datos. La siguiente sección presenta y discute los resultados empíricos. Finalmente, en la última sección se presentan las conclusiones del estudio.

## REVISIÓN LITERARIA

Los artículos seminales en estudios de eventos aplicados en el área de finanzas comenzaron a fines de la década de los 60. Uno de los pioneros fue el estudio de Ball y Brown (1968) acerca del contenido informacional asociado al valor del anuncio de ganancias anuales de compañías en los Estados Unidos. Fama et al. (1969), en otro artículo seminal, investigan cuán rápida y correctamente el mercado reacciona a los anuncios de división de acciones (*stock splits*). Posterior a los estudios anteriores, algunos investigadores han usado el concepto de contenido informacional para evaluar el valor de la información contable (Foster, 1973, 1975, Watts, 1973, 1978). Tales estudios han sido también utilizados para evaluar hasta que punto los participantes del mercado estuvieron atentos frente a procesos asociados a nuevas políticas contables (Basu, 1981, Collins et al., 1982). Contemporáneamente a los estudios previos, investigadores del área de seguros (Sprecher y Pertl (1983)) han aplicado el concepto anterior para evaluar el impacto que grandes pérdidas tuvieron en los retornos de los accionistas en un conjunto de industrias aseguradoras. Davidson et al. (1987), evalúan el mismo tema en la industria de la aviación donde los seguros son obligatorios. Paralelamente a los estudios ya mencionados ha habido una corriente de investigación que se ha focalizado en analizar como las propiedades particulares de los retornos accionarios diarios afectan el desempeño de diversos tests estadísticos usados en estudios de eventos de corto plazo en los mercados accionarios internacionales (ver; Brown y Warner (1985), Campbell y Wasley (1993), Cowan y Sargeant (1996)). A nivel local, Saens y Sandoval (2005) examinan las propiedades de los retornos accionarios diarios y como las características particulares de estos datos afectan el desempeño empírico de la metodología de estudio de eventos de corto plazo en el mercado accionario chileno. A la vez, Barber and Lyon (1997), Kothari and Warner (1997), Brav (2000), Jegadeesh y Karcesky (2004) analizan el desempeño de tests estadísticos alternativos usados en estudios de eventos de largo plazo a nivel internacional.

Por otra parte, diversos estudios en el área de finanzas corporativas se han centrado en evaluar el desempeño producto de fusiones y adquisiciones usando los diseños de estudio de eventos (Weston et al. (2004)). En fusiones y adquisiciones de acciones por acciones, la evidencia empírica indica que las firmas objetivos ganan en promedio entre un 15% a 20%. Cuando el medio de pago es en efectivo, los retornos anormales para la empresa objetivo están entre un 25% a 30%. Dos razones han sido sugeridas para este último caso. Una es que cuando la empresa objetivo recibe acciones como medio de pago, las compañías comparten el desempeño futuro y los riesgos de una empresa combinada. La segunda razón es que cuando el comprador usa efectivo como medio de pago éste muestra un nivel de confianza más alto en el valor de la compañía objetivo. Así cuando el negocio se realiza sobre la base de acciones por acciones, el comprador puede estar usando acciones que están relativamente sobrevaloradas.

Siguiendo esta línea de investigación, este artículo analiza precisamente el efecto que el anuncio de toma de control corporativo de D&S (por parte de Walmart) mediante el lanzamiento de oferta pública de adquisición (OPA) de acciones emitidas por la empresa tuvo en los retornos accionarios de D&S (hoy Walmart Chile) y en los de las más importantes compañías chilenas del sector retail. Es importante reiterar que la OPA anterior se realizó usando efectivo (*cash*) como medio de pago por parte del comprador. Como ya fue indicado anteriormente el objetivo del estudio es contribuir al conocimiento empírico nacional asociado con este tipo de adquisiciones utilizando como marco metodológico las estimaciones SUR, las cuales permiten controlar adecuadamente el fenómeno de *clustering* presente en los datos.

## METODOLOGÍA

El periodo en que se estudiará el efecto del anuncio en los retornos accionarios y por tanto en la riqueza de los accionistas considera una ventana que abarca los días jueves 18, viernes 19 y lunes 22 de diciembre de 2008 para el estudio de los retornos anormales. Como periodo de estimación de los parámetros se consideran 60 días antes y 60 días después del evento, el cual se centra el día 19 de diciembre de 2008. Cabe destacar que el día sábado 20 de diciembre del mismo año, Inversiones Australes Tres Limitada, filial de Walmart publicó en el diario La Tercera, un aviso al mercado y público en general, respecto a su intención de tomar el control de D&S mediante el lanzamiento de una oferta pública de adquisición (OPA) de acciones emitidas por la empresa. Sin embargo, esta noticia había sido al parecer anticipada el día anterior por otros medios, por lo que la Superintendente de Valores y Seguros, SVS de aquí en adelante, decidió cerrar las transacciones de D&S el día 19 de diciembre. Más aún, y en palabras del Superintendente de Valores y Seguros de la época, indicó: "Lo importante es que el mercado esté enterado". El jueves 18 de diciembre las acciones habían saltado 7,77%. "Lo urgente es que los controladores informen o no si hay negociaciones que justifiquen los movimientos de precios".

Además advirtió que podría investigar uso de información privilegiada en las compras del jueves. Dado lo anterior, y para propósitos de este estudio es interesante analizar los días 18, 19 y 22 de diciembre de 2008, respectivamente. Respecto a lo sucedido con posterioridad al anuncio, los hechos históricos señalan que el 29 de enero de 2009, luego de una exitosa OPA, Walmart tomó el control de D&S con un 58,28% de las acciones de la misma. Posteriormente, el 23 de febrero de 2009, Inversiones Australes Tres Limitada publicó en los mismos medios de comunicación un aviso al mercado y público en general, respecto a su intención de adquirir el 100% de las acciones de la Compañía mediante el lanzamiento de una segunda OPA. El 28 de marzo de 2009 adquirió 1.060.327.961 acciones, por lo que quedó como propietario de un 74,55% del total. Posteriores adquisiciones durante el año resultaron en que al término del ejercicio Walmart contará con 4.864.865.232 acciones, que equivalen al 74,61% del total de acciones de la Compañía. Uno de los aspectos claves en el estudio de eventos es la utilización de un modelo generador de los rendimientos de equilibrio, que permita a través de su aplicación la estimación de los rendimientos anormales en torno a un evento en particular. Para lo anterior la literatura empírica en finanzas ha utilizado diferentes modelos estadísticos basados en rendimientos ajustados de mercado, en rendimientos promedios ajustados y en el modelo de mercado (Henderson, 1990). Estudios basados en los anteriores métodos explican los retornos anormales al dividir la muestra en dos subperiodos con el propósito de estimar primero los parámetros del modelo estadístico, los que luego son utilizados para estimar los retornos anormales durante un subperiodo posterior, el cual es llamado periodo ventana.

Estudios más recientes han perfeccionado las mediciones a través de métodos de estimación que permitan controlar la presencia del fenómeno de *clustering* presente en los estudios de eventos y que difícilmente han sido controlados por los métodos anteriores. *Event clustering* se asocia a eventos que ocurren cerca o en la misma fecha del evento puro bajo estudio. *Industry clustering* se refiere a eventos concentrados en la misma industria. Tanto *event* como *industry clustering* reducen el poder de los modelos

(Dyckman et al., 1984). *Risk clustering* se relaciona con eventos que afectan a compañías con riesgos sistemáticos similares. Los autores anteriores indican que retornos anormales son más fáciles de detectar en compañías con bajos betas. Así la habilidad para detectar retornos anormales en una industria presume que estos eventos pueden ser diversificados, los que bajo condiciones de alzas significativas podrían ser subestimados por movimientos generales del mercado.

Dos enfoques diferentes han sido usados para controlar el efecto de la covarianza contemporánea, o *clustering problem*. Los enfoques más antiguos incorporaban una modificación de los test estadísticos tradicionales. Recientemente, un mayor énfasis se ha establecido en la utilización de modelos de regresión que incorporen estimaciones de la covarianza contemporánea en la estimación de los parámetros de la regresión. Estos procedimientos de estimación han sido llamados de forma diferente dependiendo del autor. El enfoque ha sido llamado mínimos cuadrados generalizados conjuntos (del inglés *joint Generalized Least Squares*, GLS) por Collins y Dent (1984), mínimos cuadrados generalizados estimados (del inglés *estimated GLS*) por Thompson (1985) y modelo de regresión multivariado (del inglés *multivariate regresión model*, MVRM) por Binder (1985). La técnica básica consiste en una aplicación de regresiones aparentemente no relacionadas (del inglés, *Seemingly Unrelated Regression*, SUR) del Zellner (1962), la cual fue sugerida para uso en estudio de eventos por Gibbons (1980) a pesar que esta ya había sido utilizada anteriormente en economía.

Conceptualmente, esta aplicación más que asumir que los residuos entre las ecuaciones son independientes, ésta asume que éstos están correlacionados y que el proceso de autocorrelación es estable. Operacionalmente consiste en correr una regresión para estimar la estructura de varianza-covarianza entre las ecuaciones que conforman el sistema para luego utilizarla en una transformación de la matriz de observaciones para derivar en estimaciones de los parámetros de la regresión. Los investigadores en finanzas han ganado un paso adelante con el uso de esta técnica. Además, han adicionado variables dicotómicas en el periodo del evento para estimar los parámetros asociados a éste. Aplicando la técnica SUR de estimación al caso del evento “anuncio de toma de control corporativo de D&S mediante el lanzamiento de oferta pública de adquisición de acciones emitidas por la empresa” el sistema de ecuaciones resultante se presenta a través del Método de Estimación SUR como sigue:

$$R_{1t} - R_{ft} = \beta_1(R_{mt} - R_{ft}) + \sum_{i=1}^n \gamma_{1i} D_i + \varepsilon_{1t} \quad (1)$$

$$R_{2t} - R_{ft} = \beta_2(R_{mt} - R_{ft}) + \sum_{i=1}^n \gamma_{2i} D_i + \varepsilon_{2t} \quad (2)$$

$$R_{3t} - R_{ft} = \beta_3(R_{mt} - R_{ft}) + \sum_{i=1}^n \gamma_{3i} D_i + \varepsilon_{3t} \quad (3)$$

$$R_{4t} - R_{ft} = \beta_4(R_{mt} - R_{ft}) + \sum_{i=1}^n \gamma_{4i} D_i + \varepsilon_{4t} \quad (4)$$

$$R_{5t} - R_{ft} = \beta_5(R_{mt} - R_{ft}) + \sum_{i=1}^n \gamma_{5i} D_i + \varepsilon_{5t} \quad (5)$$

Para estimar el sistema SUR de ecuaciones (1) a (5), se utilizó el software Eviews 7.0, el cual exige la siguiente modelación [ecuaciones (6) a (10)] compatible con las variables y parámetros a estimar contemplados en el sistema SUR de ecuaciones:

$$R1 - R_f = C(1) * (R_m - R_f) + c(2) * D1 + c(3) * D2 + c(4) * D3 \quad (6)$$

$$R2 - R_f = C(5) * (R_m - R_f) + c(6) * D1 + c(7) * D2 + c(8) * D3 \quad (7)$$

$$R3 - R_f = C(9) * (R_m - R_f) + c(10) * D1 + c(11) * D2 + c(12) * D3 \quad (8)$$

$$R4 - R_f = C(13) * (R_m - R_f) + c(14) * D1 + c(15) * D2 + c(16) * D3 \quad (9)$$

$$R5 - R_f = C(17) * (R_m - R_f) + c(18) * D1 + c(19) * D2 + c(20) * D3 \quad (10)$$

En el sistema de ecuaciones anterior, los parámetros  $c(1)$ ,  $c(5)$ ,  $c(9)$ ,  $c(13)$  y  $c(17)$  capturan los riesgos sistemáticos asociados a las acciones de las 5 compañías bajo estudio mientras que  $c(2)$ ,  $c(3)$  y  $c(4)$  capturan el error de pronóstico, el que corresponde económicamente al retorno anormal, si es que existe, el día 18, 19 y 22 de diciembre de 2008, respectivamente, para las acciones de Cencosud S.A. Los demás parámetros corresponden análogamente a Falabella, La Polar, Ripley y Walmart Chile (ex D&S), respectivamente. Se consideró el día 19 de diciembre como el día de la noticia asociada al evento, el día 18 un día antes, y el día 22 un día hábil después. Para estimar los parámetros del modelo SUR se consideró el periodo comprendido considerando 60 días hábiles de transacciones antes y después del anuncio. Este comprendió desde el 24 de Septiembre de 2008 hasta el 18 de Marzo de 2009. Cabe destacar que este periodo no debe ser ni tan largo (ya que pueden haber habido otros sucesos que afecten el proceso normal de generación de retornos) ni tan corto, que inhabilite la realización de estimaciones con suficientes datos. En ecuaciones (1) a (5) las variables y parámetros a estimar a través de ecuaciones (6) a (10) corresponden a:

$R_{jt}$  = el retorno de la acción  $j$  en el día  $t$ ;  $j = 1, \dots, 5$ . En nuestro caso  $j =$  Cencosud, Falabella, La Polar, Ripley y Walmart Chile (ex D&S). Los retornos de las acciones se calcularon (sobre una base de composición continua) como  $R_{jt} = \ln[S_{jt}/S_{j(t-1)}]$ , donde  $S_{jt}$  corresponde al precio de la acción  $j$  corregidos por variaciones de capital en el día  $t$  disponibles en Economática<sup>TM</sup>. Economática<sup>TM</sup> ([www.economica.com](http://www.economica.com)) es una base comprensiva de datos que incorpora información financiera (estados financieros, indicadores técnicos, de mercado, precios de las acciones, noticias, etc) de compañías latinoamericanas, de Estados Unidos e Inglaterra).

$R_{ft}$  = el retorno asociado al activo libre de riesgo en el día  $t$ . Como aproximación se utilizó el rendimiento nominal promedio diario (sobre una base de composición continua) de los depósitos a plazo del sistema financiero chileno y se estimó como  $R_{ft} = \ln[(1+r_{ft})]$  donde  $r_{ft}$  representa la TIP (tasa de interés promedio) de captación diaria en porcentaje disponibles en Economática<sup>TM</sup>.

$R_{mt}$  = el retorno del mercado accionario en el día  $t$ . Como aproximación se utilizó el rendimiento nominal asociado al Índice Selectivo de Precio de las Acciones (IPSA, sobre una base de composición continua) y se estimó como  $R_{mt} = \ln[(IPSA_t/IPSA_{(t-1)})]$  donde  $IPSA_t$  corresponde al valor del IPSA en el día  $t$  disponibles en Economática<sup>TM</sup>.

$\beta_j$  = Parámetro de la regresión para la compañía  $j = 1, \dots, 5$ . Corresponde al parámetro estimado y captura el riesgo sistemático de las acciones asociadas a la compañía  $j$ .

$\gamma_{ji}$  = Error de predicción para la compañía  $j$  en el día  $i$  asociado a la ventana del evento.

$D_i$  = Variable dicotómica (dummy) igual a 1 en el día  $t$  asociado a la ventana del evento y 0 de lo contrario,  $i = 1, \dots, n$ . En nuestro caso  $i = 1, 2, 3$ , donde 1 corresponde al 18 de diciembre, 2 al 19 de diciembre y 3 al 22 de diciembre de 2008, respectivamente.

$\varepsilon_{jt}$  = Residuo de la regresión para la compañía  $j$  en el día  $t$ . En conformidad a las estimaciones SUR, se asume que sigue un patrón estable de correlación entre las compañías analizadas. El sistema de ecuaciones (1) a (5) asume para cada compañía la forma *expost* del CAPM. Esta se puede derivar simplemente asumiendo que los retornos están normalmente distribuidos y que los mercados de capital son eficientes en el sentido de un juego justo (*fair game*). Una ventaja de las estimaciones conjuntas SUR es que las estimaciones del error de pronóstico para cada compañía toman en cuenta la covarianza contemporánea. Más aún como Thompson (1985) explica, las estimaciones conjuntas SUR permiten probar si cualquier error de predicción ( $\gamma$ ) es significativo una vez controlado el fenómeno de *clustering* ya citado.

## RESULTADOS

Los resultados después de estimar el sistema de ecuaciones SUR presentado en ecuaciones (1) a (5) a través del software Eviews 7.0, utilizando para ello las ecuaciones (6) a (10) se presentan a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1: Estimaciones SUR de los Parámetros Considerados en Ecuaciones (6) a (10). Periodo de Estimación Desde el 24 de Septiembre de 2008 hasta el 18 de Marzo de 2009.

	Coefficiente	Error Estándar	Estadístico t	Valor-p
C(1)	1.322683***	0.075754	17.46030	0.0000
C(2)	-0.006821	0.018153	-0.375773	0.7072
C(3)	0.003904	0.018154	0.215046	0.8298
C(4)	-0.006383	0.018157	-0.351545	0.7253
C(5)	0.975100***	0.069230	14.08490	0.0000
C(6)	-0.007875	0.016590	-0.474696	0.6352
C(7)	0.002033	0.016590	0.122514	0.9025
C(8)	0.018283	0.016593	1.101806	0.2710
C(9)	1.556597***	0.086445	18.00682	0.0000
C(10)	0.006733	0.020715	0.325008	0.7453
C(11)	0.001338	0.020716	0.064602	0.9485
C(12)	-0.012061	0.020719	-0.582134	0.5607
C(13)	1.007349***	0.087092	11.56654	0.0000
C(14)	-0.001562	0.020870	-0.074833	0.9404
C(15)	0.061151***	0.020871	2.929982	0.0035
C(16)	-0.015458	0.020874	-0.740545	0.4593
C(17)	0.671595***	0.061189	10.97577	0.0000
C(18)	0.073735***	0.014663	5.028662	0.0000
C(19)	0.001330	0.014663	0.090729	0.9277
C(20)	0.247821***	0.014666	16.89773	0.0000

Tabla 1 muestra que los riesgos sistemáticos  $c(1)$ ,  $c(5)$ ,  $c(9)$ ,  $c(13)$  y  $c(17)$  de cada una de las cinco compañías consideradas en el estudio son significativos al 1%. Sin embargo, varían aproximadamente entre 1.56 para la Polar y 0.67 para Walmart Chile. Respecto al efecto que provocó el anuncio de adquisición se puede observar que el día 18 de diciembre, el mercado ya había sobre reaccionado experimentando un retorno anormal ( $c(18)$  resulta significativo al 1%) cercano al 7.4%. El día del anuncio, no se experimentaron retornos anormales ya que la SVS decidió suspender las transacciones para D&S. Los efectos más pronunciados se dieron el lunes 22 de diciembre donde se observó un retorno anormal ( $c(20)$  resulta ser significativo al 1%) cercano al 24.8%. \*\*\* significativo al 1%.

Los resultados de la estimación SUR reportados en la Tabla 1 muestran que los riesgos sistemáticos  $c(1)$ ,  $c(5)$ ,  $c(9)$ ,  $c(13)$  y  $c(17)$  de cada una de las cinco compañías respectivamente son todos significativos al 1%. Sin embargo, varían aproximadamente entre 1.56 para la Polar y 0.67 para Walmart Chile. Esto

indica que a pesar que son empresas que pertenecen al sector retail, su sensibilidad frente a los movimientos del mercado accionario en general es diferente. Lo anterior puede ser explicado por razones de riesgo operacional y financiero distintos entre empresas. Walmart Chile aparece como las acciones menos sensibles indicando que por la naturaleza de su principal giro y/o estructura de capital sea la menos riesgosa ante los inversionistas. Respecto al efecto que provocó el anuncio de adquisición de acciones de D&S por parte de Walmart para lograr el control corporativo, se puede observar que el día 18 de diciembre el mercado ya había sobre reaccionado experimentando un retorno anormal ( $c(18)$  resulta significativo al 1%) cercano al 7.4%. En el día del anuncio, no se experimentaron retornos anormales,  $c(19)$  resulta no ser estadísticamente significativo ya que la SVS decidió suspender las transacciones para D&S. Los efectos más pronunciados se dieron el lunes 22 de diciembre donde se observó un retorno anormal ( $c(20)$  resulta ser significativo al 1%) cercano al 24.8%. Sumando las dos rentas anormales estas alcanzaron a un 32.2%, la que es cercana al promedio exhibido en eventos similares a nivel internacional.

Cabe destacar la sobre reacción que tuvo el mercado el día 18 de diciembre la cual puede ser atribuible al uso de información privilegiada en las transacciones de ese día. Respecto al efecto del anuncio en las otras empresa del retail analizadas, no se experimentaron efectos estadísticamente significativos salvo en el caso de Ripley que experimentó una renta anormal del 6.1% ( $c(15)$  resulta significativo al 1%) el día 19 de diciembre de 2008. Lo anterior puede ser resultado de una mayor apreciación de la acción de esta empresa, ya que al ingresar un nuevo actor en la estructura de propiedad de D&S, los inversionistas anticipen una reestructuración del sector retail capturando eventualmente Ripley un mayor poder de mercado. La Figura 1 muestra el comportamiento de los rendimientos accionarios por medio de un índice de capitalización 13 días hábiles antes del día del evento (19 de diciembre) y 13 días después. Es fácil observar el incremento significativo de los rendimientos accionarios de Walmart Chile (Ex D/S) en comparación ya sea a las restantes compañías analizadas o al mercado accionario (IPSA) tanto el día 18 como el 22 de diciembre de 2008, lo cual se concilia con los resultados de la estimación SUR.

Figura 1: Comportamiento de los Rendimientos Accionarios por Medio de un Índice de Capitalización 13 Días Hábiles Antes del Día del Evento (19 de diciembre) y 13 Días Después

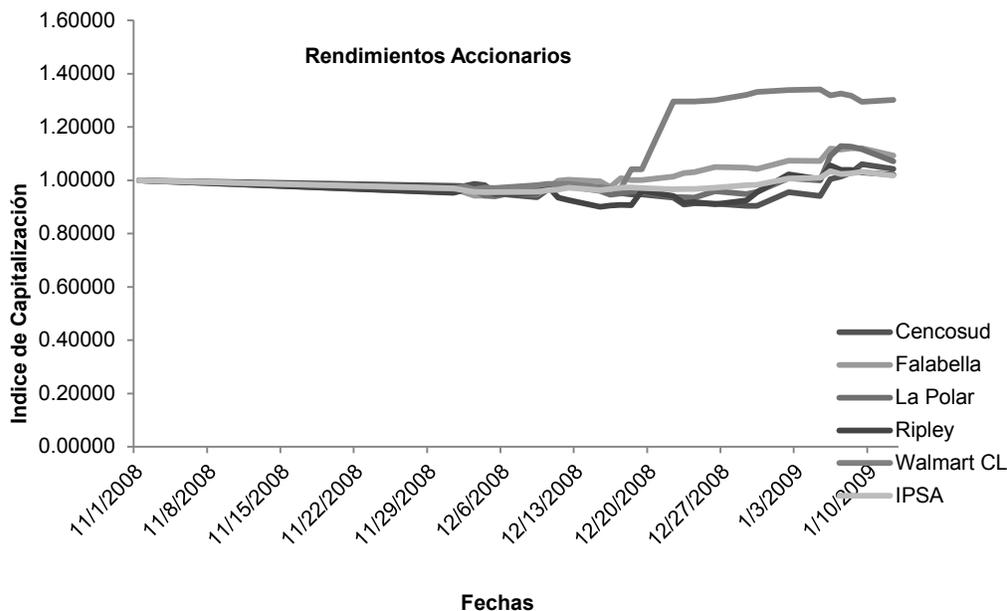


Figura 1 muestra el comportamiento de los rendimientos accionarios por medio de un índice de capitalización 13 días hábiles antes del día del evento (19 de diciembre) y 13 días después. Se puede observar el incremento significativo de los rendimientos accionarios de Walmart Chile (Ex D/S) en comparación ya sea a las restantes compañías analizadas o al mercado accionario (IPSA) tanto el día 18 como el 22 de diciembre de 2008, lo cual se concilia con los resultados de la estimación SUR.

Uno de los aspectos importantes antes de aplicar la metodología SUR de estimación es si ésta es aplicable bajo los supuestos que ella establece. Uno de estos supuestos es que los residuos entre las ecuaciones están correlacionados y que el proceso de autocorrelación es estable. Si lo anterior no existe, la aplicación de mínimos cuadrados ordinarios a cada ecuación por separado es completamente eficiente y no existe necesidad de emplear estimaciones SUR. Así es útil probar si:

$H_0 =$  las covarianzas contemporáneas de los residuos  $\sigma_{ij}$  son cero, para todo  $i \neq j$ .

$H_1 =$  al menos una covarianza es distinta de cero.

Para el caso de las 5 ecuaciones (compañías) en este estudio, el estadístico está dado por:

$$\lambda = T \sum_{i=2}^5 \sum_{j=1}^{i-1} r_{ij}^2, \text{ donde:}$$

$T = 121$  días de transacciones

$r_{ij}$  = coeficiente de correlación entre los residuos de la compañía  $i$  con la compañía  $j$ . Bajo la hipótesis nula  $\lambda$  tiene una distribución  $\chi^2$  con 10 grados de libertad. La Tabla 2 presenta el coeficiente de correlación entre los residuos de las 5 compañías bajo estudio.

Tabla 2: Coeficiente de Correlación Entre los Residuos de las 5 Compañías Bajo Estudio

1.000000	-0.167489	0.134070	0.164510	0.118674
-0.167489	1.000000	0.052593	0.006229	-0.223384
0.134070	0.052593	1.000000	0.264384	-0.047580
0.164510	0.006229	0.264384	1.000000	0.022632
0.118674	-0.223384	-0.047580	0.022632	1.000000

Tabla 2 muestra los coeficientes de correlación entre los residuos de las 5 compañías bajo estudio. Al calcular el valor del estadístico  $\lambda$  considerando los coeficientes de correlación relevantes de esta tabla y el número de observaciones, éste alcanza un valor igual a 25.72 el cual supera al valor de la  $\chi^2$  con 10 grados de libertad, el que a un 5% de significancia estadística, es de 18.31. De esta forma, se rechaza la hipótesis nula a favor de la alternativa, concluyendo que al menos una covarianza es significativa y que por tanto la aplicación de estimaciones SUR, con el propósito de controlar el fenómeno de clustering, son adecuadas.

Al calcular el valor del estadístico  $\lambda$  considerando los coeficientes de correlación relevantes y el número de observaciones, éste alcanza un valor igual a 25.72 el cual supera al valor de la  $\chi^2$  con 10 grados de libertad, el cual a un 5% de significancia estadística, es de 18.31. De esta forma, se rechaza la hipótesis nula a favor de la alternativa, concluyendo que al menos una covarianza es significativa y que por tanto la aplicación de estimaciones SUR, con el propósito de controlar el fenómeno de clustering, son adecuadas. Otros supuestos asociados a los modelos de regresión consisten en que los residuos: están normalmente distribuidos con media igual a cero, no están serialmente correlacionados y tienen varianza constante. Si estos supuestos son confirmados para las estimaciones SUR, los parámetros estimados a través de éste método serán los mejores estimadores lineales insesgados, permitiendo construir intervalos de confianza y pruebas estadísticas adecuadas. Las estimaciones SUR, al controlar el efecto de la covarianza contemporánea de los residuos de las compañías, genera estimadores de los parámetros que son considerados como los mejores en su clase debido a que tienen la varianza muestral más pequeña.

Lo anterior requiere que los residuos estén normalmente distribuidos. Además, las pruebas de hipótesis como los procedimientos de estimación de intervalos de confianza están basados en el supuesto que los residuos tienen una distribución normal. Si este supuesto es correcto entonces todas las pruebas y procedimientos anteriores para cualquier tamaño de muestra grande o pequeña son correctos. Si lo anterior

no se cumple, las pruebas y procedimientos pueden ser usados en muestras de tamaño grande siempre que los otros supuestos se cumplen. Esto es posible ya que el Teorema Central del Límite establece que la media muestral posee una distribución que es *aproximadamente* normal cuando el tamaño de la muestra es grande (Griffiths et al., 1993). A objeto de probar si los residuos de las estimaciones SUR de las cinco compañías bajo estudio se comportan normalmente la Tabla 3 muestra, además de una serie de indicadores estadísticos, el test de Jarque Bera utilizado para probar la normalidad de las series. Los resultados del test indican que no es posible rechazar la hipótesis de normalidad para cualquiera de las series analizadas al 5% de confianza estadística. En este caso, todos los valores “p” o probabilidad del test superan el 5% permitiendo concluir lo anterior.

Tabla 3: Estadísticas Descriptivas y Test de Jarque-Bera para los Residuos de las 5 Compañías Bajo Estudio

	RESID01 Cencosud	RESID02 Falabella	RESID03 La Polar	RESID04 Ripley	RESID05 Walmart Chile
Media	-0.001673	0.000597	-0.001907	-0.002428	-0.000785
Desviación. Estándar	0.018151	0.016648	0.020712	0.020814	0.014702
Sesgo	0.013779	0.140444	0.211557	-0.026329	0.504088
Curtosis	3.118109	3.539417	3.529359	3.983210	3.318797
Jarque-Bera	0.074158	1.864752	2.315364	4.887771	5.636832
Valor p	0.963600	0.393617	0.314214	0.086823	0.059700
Observations	121	121	121	121	121

Tabla 3 muestra que los residuos de Cencosud, Falabella, La Polar y Walmart Chile presentan sesgo positivo indicando que estas series presentan asimetría hacia la derecha, mientras que Ripley presenta asimetría hacia la izquierda. Respecto a la curtosis o cuán puntiaguda es la distribución, la más alta curtosis es presentada por Ripley y la más baja por Cencosud. Pese a estas comparaciones, todas las series presentan una distribución que no es estadísticamente diferente a una normal (la cual presenta coeficientes de sesgo y curtosis de 0 y 3, respectivamente) tal como lo prueba el test de Jarque Bera al ser el valor p asociado a cada compañía mayor a un 5% de significancia estadística.

La Tabla 3 señala que los residuos de Cencosud, Falabella, La Polar y Walmart Chile presentan sesgo positivo indicando que estas series presentan asimetría hacia la derecha, mientras que Ripley presenta asimetría hacia la izquierda. Respecto a la curtosis o cuán puntiaguda es la distribución, la más alta curtosis es presentada por Ripley y la más baja por Cencosud. Pese a estas comparaciones, todas las series presentan una distribución que no es estadísticamente diferente a una normal (la cual presenta coeficientes de sesgo y curtosis de 0 y 3, respectivamente) tal como lo prueba el test de Jarque Bera.

Si bien las estimaciones SUR permiten controlar la correlación contemporánea entre los residuos de las compañías analizadas (lo que financieramente es el fenómeno de *clustering*), este tipo de estimaciones asume que los residuos para cada compañía en particular son serialmente independientes y presentan además varianza constante. Si lo anterior no se cumple, las consecuencias de estimar los parámetros a través de estimaciones SUR son:

1. Los estimadores son aún insesgados, esto es, el valor esperado del parámetro estimado es igual al poblacional. Sin embargo, estos ya no son eficientes debido a que la propiedad de varianza mínima de los estimadores SUR depende críticamente de si la matriz de varianza y covarianza de los residuos es diagonal.
2. Los errores estándar usualmente calculados para los estimadores ya no son los más apropiados generándose intervalos de confianza y pruebas de hipótesis inadecuadas. Para probar la presencia de autocorrelación en los residuos una vez realizadas las estimaciones SUR, se utilizó el test de Ljung Box Q-statistics. Este test aplicado hasta el rezago k es una prueba estadística para la hipótesis nula de ausencia de autocorrelación hasta de orden k. Sin embargo, existe un problema práctico al elegir el número de rezagos. Si se eligen pocos, el test puede no detectar correlación serial de mayor orden. Si se eligen muchos, el test puede tener un poder bajo ya que correlaciones relevantes en los primeros rezagos pueden ser diluidas en correlaciones insignificantes en rezagos más tardíos. En el caso de este estudio, se presenta en la Tabla 4 la prueba para los rezagos hasta de orden 5. Se consideraron 5 rezagos ya que por

la frecuencia diaria de los retornos es muy poco probable que información con una semana de retraso no se encuentre reflejada en los rendimientos actuales de las compañías.

Tabla 4: Test Ljung Box Q-Statistics para los Residuos de Cada una de las Compañías en Estudio

Cencosud		Falabella		La Polar		Ripley		Walmart Chile		
Rezago k	Q-Stat	Prob	Q-Stat	Prob	Q-Stat	Prob	Q-Stat	Prob	Q-Stat	Prob
5	6.357	0.273	7.786	0.168	7.284	0.200	4.257	0.513	7.784	0.169

Los resultados reportados en la Tabla 4 indican que los residuos de las compañías no presentan procesos autorregresivos conjuntos, hasta de orden 5, que sean significativos al 5% de significancia estadística.

Los resultados reportados en la Tabla 4 indican que los residuos de las compañías no presentan procesos autorregresivos conjuntos, hasta de orden 5, que sean significativos al 5% de significancia estadística. El valor “p” asociado al test Ljung Box Q-statistics para cada serie sobrepasa el nivel de significancia del 5%, indicando que cada serie es un ruido blanco.

Para probar si los residuos presentan varianza constante se utilizó el test de Breusch-Pagan-Godfrey. Este test, cuyos resultados son reportados en la Tabla 5, consiste en probar si las variables explicativas de los rendimientos accionarios consideradas en la especificación SUR explican a su vez la varianza de los residuos. Si éstas no muestran poder explicativo se puede establecer que los residuos presentan varianza constante en el tiempo. El estadístico asociado al test de Breusch-Pagan-Godfrey se distribuye en este caso igual a una distribución F con 4 grados de libertad en el numerador (igual a la cantidad de parámetros a estimar menos la constante) y 116 grados de libertad en el denominador (igual al número de datos menos el número de parámetros, en este caso  $121-5 = 116$ )

Tabla 5: Test de Breusch-Pagan-Godfrey para Probar si los Residuos Presentan Varianza Constante

Compañía	F-statistic	Prob. F(4,116)
Cencosud	1.52391	0.19980
Falabella	0.35396	0.84080
La Polar	0.70483	0.59020
Ripley	0.45390	0.76940
Walmart Chile	0.37112	0.82880

Tabla 5 muestra los resultados del test de Breusch-Pagan-Godfrey aplicado a cada serie cuadrática de residuos indicando que no es posible rechazar la hipótesis nula de homocedasticidad o varianza constante de los residuos, al ser todas las variables explicativas no significativas en explicar los residuos cuadráticos de cada serie analizada.

Los resultados del test aplicado a cada serie cuadrática de residuos indican que no es posible rechazar la hipótesis nula de homocedasticidad o varianza constante de los residuos, al ser todas las variables explicativas no significativas en explicar los residuos cuadráticos de cada serie analizada. El análisis de los residuos permite concluir que estos exhiben un comportamiento compatible con los supuestos del modelo de regresión. Presentan normalidad, son homocedásticos y no exhiben procesos autorregresivos que sean significativos. Por tanto al confirmar estos para las estimaciones SUR, los parámetros estimados a través de éste método son los mejores estimadores lineales insesgados, permitiendo construir intervalos de confianza y pruebas estadísticas adecuadas.

## CONCLUSIONES

Los estudios de eventos son uno de los diseños estadísticos más recurrentes en el área de las finanzas. Como diseño ha sido exitoso al momento de evaluar el impacto de eventos financieros como lo son las regulaciones o legislaciones en el mercado accionario como un todo o en segmentos industriales específicos. Teniendo presente lo anterior, en este estudio se aplicó la metodología de estudio de eventos con el objeto de cuantificar el efecto que el “anuncio de toma de control corporativo de D&S (por parte de

Walmart) mediante el lanzamiento de oferta pública de adquisición de acciones emitidas por la empresa” tuvo en los retornos accionarios de D&S (hoy Walmart Chile) y en los de las más importantes compañías chilenas del sector retail: Cencosud, Falabella, La Polar y Ripley.

El periodo en que se estudió el efecto de este anuncio en los retornos accionarios y por tanto en la riqueza de los accionistas consideró una ventana que abarca los días jueves 18, viernes 19 y lunes 22 de diciembre de 2008 para el estudio de los retornos anormales. Como periodo de estimación de los parámetros se consideraron 60 días antes y 60 días después del evento, el cual se centró el día 19 de diciembre de 2008. El método de estimación usado fue el de regresiones aparentemente no relacionadas (del inglés *Seemingly Unrelated Regresión, SUR*) a objeto de controlar el fenómeno de *clustering* documentado en la literatura financiera. Además de comprobar la presencia del fenómeno anterior en los datos, esta metodología permite obtener los mejores estimadores lineales insesgados en la medida que los supuestos del modelo de regresión se cumplan. A objeto de corroborar lo anterior, se comprobó a través de los tests de Jarque-Bera, Ljung Box Q-Statistics y Breusch-Pagan-Godfrey la normalidad, la ausencia de procesos autorregresivos y la homocedasticidad de los residuos de la estimación SUR realizada, permitiendo concluir que los residuos cumplen los supuestos, permitiendo de esta forma obtener estimadores adecuados desde el punto de vista estadístico.

Respecto al efecto que provocó el anuncio de adquisición de acciones de D&S por parte de Walmart para lograr su control corporativo, se puede observar que el día 18 de diciembre el mercado ya había sobre reaccionado mostrando un retorno anormal (significativo al 5%) cercano al 7.4%. En el día del anuncio, no se experimentaron retornos anormales ya que la SVS decidió suspender las transacciones de D&S. Los efectos más pronunciados se dieron el lunes 22 de diciembre donde se observó un retorno anormal (significativo al 5%) cercano al 24.8%. Sumando las dos rentas anormales estas alcanzaron a un 32.2%, la que es cercana al promedio exhibido en eventos similares a nivel internacional. Desde un punto de vista teórico los resultados empíricos discutidos anteriormente no se ajustan plenamente a condiciones de eficiencia fuerte de los mercados considerando que el día 18 de diciembre, esto es, un día antes del anuncio se presentaron rentas anormales, las que en un principio se pueden atribuir al uso de información privilegiada en las transacciones de ese día.

Por otra parte y en relación al efecto del anuncio en las otras empresas del sector retail analizadas, no se experimentaron efectos estadísticamente significativos salvo en el caso de Ripley que mostró una renta anormal del 6.1% (significativa al 5%) el día 19 de diciembre de 2008. Lo anterior puede ser resultado de una mayor apreciación de la acción de esta empresa, ya que al ingresar un nuevo actor en la estructura de propiedad de D&S, los inversionistas pueden anticipar una reestructuración del sector retail capturando eventualmente de esta forma Ripley un mayor poder de mercado. Otro aspecto importante de un anuncio de adquisición como el analizado es el efecto que este tiene sobre los flujos de caja esperados de D&S. De acuerdo a los estados financieros consolidados de D&S del año 2008, la empresa generó ingresos por ventas de 1.773,7 billones de pesos aproximadamente, sobre una base después de impuestos corporativos. A fines de ese mismo año, la empresa tenía cerca de 6.520 millones de acciones en circulación. Los rendimientos anormales estimados entre el 17 y 22 de diciembre, producto del anuncio de adquisición, fueron estimados en un 32.2%, los que considerando un precio de cierre de \$236.57 por acción para el 22 de diciembre permiten estimar una renta anormal de 496,7 billones de pesos. Esta renta anormal valorizada representa un 2.8% de los ingresos por ventas antes señalados (o bien una reducción de costos de 3.92%) si éstos se logran probar permanentes en el tiempo bajo un 10% real anual como costo de capital promedio ponderado para D&S. Este último fue estimado considerando que la estructura de capital de D&S hacia fines del año 2008 poseía un 40.3% de deuda, con un costo real anual antes de impuesto de 7.8% y un 59.7% de capital con un costo real anual del 12.3%, el que fue estimado a través del CAPM considerando un beta accionario de 0.67 para D&S. Este beta accionario corresponde al riesgo sistemático para las acciones de D&S estimado en Tabla 1 [ver coeficiente C(17)]. Se mantuvo esta estimación ya que es la más cercana a la fecha de estimación del costo de capital promedio ponderado de capital para D&S. Para la tasa libre de riesgo y el rendimiento esperado para el mercado a largo plazo se consideró un 3.26% y 16.75% real anual, respectivamente. El rendimiento de 3.26% corresponde a la TIR de los BCU a 20 años emitidos por el Banco Central de Chile a fines del año 2008. El 16.75% real anual corresponde al

rendimiento real anual de largo plazo experimentado por el IPSA en los últimos 20 años a contar del 30 de diciembre de 1988. Las estimaciones anteriores permiten compatibilizar las rentas anormales con el incremento en el valor experimentado por las acciones de D&S al incorporar los efectos del anuncio en el cambio del control corporativo de D&S. En este sentido, los resultados de este estudio son únicos. La entrada de Walmart incorporó rápidamente en los precios de las acciones información que se asocia a mejores de eficiencia las que pueden verse traducidas ya sea en un incremento permanente en los ingresos o en reducción de costos que permitirá incrementar los flujos de caja esperados de la compañía en el futuro.

## REFERENCIAS

Ball y Brown (1968), An Empirical Evaluation of Accounting Income Numbers, *Journal of Accounting Research*, 6: 159-78.

Barber y Lyon (1997), Detecting Long-Run Abnormal Returns: The Empirical Power and Specification of Test Statistics, *Journal of Financial Economics*, 43: 341-72

Basu (1981), Market Reactions to Accounting Policy Deliberations: The Inflation Accounting Case Revisited, *The Accounting Review*, 56: 942-954.

Binder (1985), On the use of the Multivariate Regression Model in Event Studies, *Journal of Accounting Research*, 23: 370-383.

Brav (2000), Inference in Long Horizon Event Studies: A Bayesian Approach with Application to Initial Public Offerings, *The Journal of Finance*, 55: 1979-2016.

Brown y Warner (1985), Using Daily Stock Returns: The Case of Event Studies, *Journal of Financial Economics*, 14: 3-31.

Campbell and Wasley (1993), Measuring Security Price Performance Using Daily NASDAQ Returns, *Journal of Financial Economics*, 33: 73-92.

Collins et al. (1982), The SEC's Rejection of SFAS N°19: Tests of Market Price Reversal, *The Accounting Review*, 57: 1-17.

Collins et al. (1984), A Comparison of Alternative Testing Methodologies Use in Capital Market Research, *Journal of Accounting Research*, 22: 48-84.

Corrado (2011), Event Studies, A Methodology Review, *Accounting and Finance*, 51: 207-234.

Cowan y Sargeant (1996), Trading Frequency and Event Study Methodology Using Daily Stock Returns: A Simulation Approach, *Journal of Accounting Research*, 22: 1-33.

Davidson et al. (1987), Large Losses, Risk Management and Stock Returns in the Airline Industry, *Journal of Risk and Insurance*, 54: 163-172.

Dyckman et al. (1984), A Comparison of Event Study Methodologies Using Daily Stock Returns: A Simulations Approach, *Journal of Accounting Research*, 22: 1-33.

Fama et al. (1969), The Adjustment of Stock Prices to New Information, *International Economic Review*, 10: 1-21.

0

Foster (1973), Stock Market Reaction to Estimates of Earnings Per Share by Company Officials, *Journal of Accounting Research*, 11: 25-37.

Foster (1975), Security Price Revaluation Implications of Sub-Earnings Disclosure, *Journal of Accounting Research*, 13: 283-292.

Gibbons (1980), Econometric Models for Testing a Class of Financial Models-An Application of the Nonlinear Multivariate Regression Model, Ph. D. dissertation, University of Chicago.

Griffiths et al. (1993), Learning and Practicing Econometrics, Chapter 17. John Wiley & Sons, Inc.

Henderson (1990), Problems and Solutions in Conducting Event Studies, *The Journal of Risk and Insurance*, 57: 282-306.

Jegadeesch y Karceski (2004), Long-Run Performance Evaluation: Correlation and Heteroskedasticity-Consistent Tests, Working Paper, Goizueta Business School, Emory University.

Kothari y Warner (1997), Measuring Long-Horizon Security Price Performance, *Journal of Financial Economics*, 43: 301-39.

Saens y Sandoval (2005), Measuring Security Price Performance Using Chilean Daily Stock Returns: The Event Study Method, *Cuadernos de Economía, Latin American Journal of Economics*, 42: 307-28.

Sprecher and Pertl (1983), Large Losses, Risk Management and Stock Prices, *Journal of Risk and Insurance*, 50: 107-117.

Thompson (1985), Conditioning the Return-Generating Process in Firm-Specific Events: A Discussion of Event Study Methods.

Watts (1973), The Information Content of Dividends, *Journal of Business*, 46: 191-211.

Watts (1978), Systematics "Abnormal" Returns After Quarterly Earnings Announcements, *Journal of Financial Economics*, 6: 127-150.

Weston et al. (2004), Takeovers, Restructuring and Corporate Governance, 4ª Edición, Prentice Hall.

Zellner (1962), An Efficient Method of Estimating Seemingly Unrelated Regressions and Tests for Aggregation Bias, *Journal of the American Statistical Association*, 5: 348-368.  
www.economica.com

## BIOGRAFIA

Dr. Eduardo E. Sandoval puede ser contactado en: Facultad de Ingeniería, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Concepción. Edmundo Larenas 215, Cuarto Piso, Concepción, Chile. Correo electrónico: eduardosandoval@udec.cl



# EFFECTO DEL CONOCIMIENTO CULTURAL EN LA PERCEPCIÓN DE LOS AUDITORES: CONTROLES INTERNOS Y FRAUDE

Carmen Ríos Figueroa, Universidad de Puerto Rico

## RESUMEN

*Esta investigación examina cómo el conocimiento cultural del país en el que está localizada una empresa afecta la percepción de los auditores en un ambiente de planificación de una auditoría (controles internos y la posibilidad de riesgo de fraude). El análisis utiliza las dimensiones de distancia de poder y visión a largo plazo para predecir los efectos de las diferencias culturales. Aunque la globalización ha eliminado barreras comerciales entre los países, la diversidad de culturas ha surgido como un reto para los que administran o trabajan en empresas multinacionales que están localizadas en diferentes países. Los resultados del análisis de contenido y del análisis estadístico utilizado (análisis binomial con una prueba Z) demostraron que el conocimiento cultural de un país puede influir en la percepción de los auditores sobre la confiabilidad de los controles internos y la posibilidad de fraude cuando planifican una auditoría.*

**PALABRAS CLAVES:** Cultura, Control Interno, Fraude, Auditor Visitante, Distancia de Poder, Visión a Largo Plazo

## THE EFFECT OF CULTURAL KNOWLEDGE IN THE PERCEPTION OF AUDITORS: INTERNAL CONTROLS AND FRAUD

### ABSTRACT

*This research examines how cultural knowledge of the country in where a company is located affects the perception of auditors in the planning of an audit (internal controls and the risk of fraud). The analysis uses the dimensions of power distance and long-term vision to predict the effects of cultural differences. While globalization has eliminated trade barriers between countries, cultural diversity has emerged as a challenge for those who manage or work in multinational companies that are located in different countries. The results of content analysis and statistical analysis is used (binomial analysis with a Z test) showed that the cultural knowledge of a country can influence the perception of the auditors on the reliability of internal controls and the potential for fraud when planning an audit.*

**JEL:** F23, M40, M42

**KEYWORDS:** Culture, Internal Control, Fraud, Visitor Auditor, Power Distance, Long -term Vision

## INTRODUCCIÓN

La globalización ha creado beneficios, como la eliminación de barreras comerciales y nuevas oportunidades de inversión. No obstante, como resultado de la globalización han surgido retos relacionados con la diversidad cultural y su impacto en el ambiente de trabajo de una empresa. Ese es el caso del trabajo de auditoría, el cual se lleva a cabo en un entorno global que se ha visto empañado en los últimos diez años por escándalos de fraude contable. Los auditores deben seguir unas guías que rigen la profesión de contabilidad y son responsables de llevar a cabo una auditoría que provea una seguridad razonable de que los estados financieros no contengan tergiversaciones sustanciales ocasionadas por errores o fraude. Eso quiere decir que deben estar alertas a señales y factores que puedan

indicar posibilidad de riesgos de fraude en las empresas y que pudiesen estar relacionados a los controles internos de las mismas.

Los resultados de estudios revisados resaltan la importancia del problema a estudiar. Algunos sugieren que las firmas multinacionales de contadores públicos autorizados deben considerar los aspectos culturales cuando planifican sus auditorías (Cohen, Pant y Sahrp 1993, Tsakumis, Campbell y Douppnik 2009). Según Cohen, et al. (1993) pueden existir problemas en la administración de las actividades estandarizadas como: el proceso de auditoría y la implantación del código de conducta profesional de la firma en el ámbito local en una amplia diversidad de culturas.

Las investigaciones que existen en este momento presentan las implicaciones de la cultura sobre aspectos que pueden afectar los negocios internacionales. Algunas presentan las implicaciones de la cultura con el razonamiento ético y moral (Whitcomb, Erdenet y Li 1998, Thorne, Massey y Magnan 2003, Ge y Thomas 2007, Tsiu 1996, Scholtens y Dam 2007 y Cohen, Pant y Sahrp 1995). Otras analizan dichas implicaciones y las asocian con las diferencias en soborno y corrupción (Husted 1999, Gets y Volkeman 2001, Scott 2001, Davis y Ruhe 2003, Sanyal y Guvenli 2009, Sleim y Bontis 2009) y con problemas de evasión contributiva (Tsakumis, Curatola y Porcano 2007, Richardson 2008).

Estudios revisados consideran las implicaciones de la cultura en la evaluación de los controles internos, de riesgos y de sustancialidad (Sim 2010, Hughes, Sander, Higgs, and Cullinan 2009, Chan, Lin y Lai Lan 2003, Arnold, Bernardi y Neidermeyer 1998, Huber 1999 y 2001, Kackelmeir y Sheata 1997). Otros consideran el impacto cultural en la divulgación de información financiera (Zarzeski 1996 y Tsakumis et al. 2009). Considerando que ninguno de los estudios revisados utiliza auditores y estudiantes de Puerto Rico, este estudio analiza cómo los auditores que ejercen en Puerto Rico (“staff”, “seniors”, gerentes, socios de firmas y practicantes en general) y los estudiantes de contabilidad pueden percibir la confiabilidad en los controles internos y la posibilidad de fraude de un cliente que opera en diferentes países con características culturales distintas. El propósito de este trabajo es examinar cómo el conocimiento cultural del país en el que está localizada una empresa afecta la percepción de los auditores en un ambiente de planificación de una auditoría. Para este artículo se utilizan dos de las dimensiones de Hofstede (1980, 2001) para predecir los efectos de las diferencias culturales: distancia de poder y visión a largo plazo. En este artículo se incluyen sólo aquellas dimensiones cuyos resultados fueron significativos en la investigación original (Ríos, 2011). El resto de esta investigación está organizada como sigue. En la sección de revisión de literatura se presenta literatura relevante pasada, en la sección de metodología se incluye el desarrollo de hipótesis hasta estrategia de análisis de datos, en la sección de resultados empíricos se presentan los hallazgos más importantes y en última sección se presentan las conclusiones, contribuciones e investigaciones futuras.

## **REVISIÓN LITERARIA**

### Cultura

La definición de lo que es cultura ha sido explicada de manera distinta por autores e investigadores. Puede ser tan variada la definición de cultura, que Kroeber y Kluckhohn (1952) identificaron sobre 160 definiciones para la palabra cultura. Hofstede (1984) define la cultura como una programación colectiva de la mente, difícil de cambiar, que distingue a un grupo de personas de los demás. Esta ha sido proclamada como una de las definiciones más citadas en los últimos tiempos (Liu y Mackinnon, 2002). Hofstede (1980, 2001) desarrolla cinco dimensiones para clasificar la cultura de los países (individualismo-colectivismo, distancia de poder, rechazo a la incertidumbre, masculino y femenino y visión a largo-corto plazo).

### Hofstede y la Teoría de la Cultura

Para Hofstede (1983) las diferencias regionales y nacionales permanecen y son uno de los problemas cruciales para la gerencia, en particular para la gerencia de las multinacionales, públicas o privadas. Es la parte que compartimos con otros miembros de nuestra nación, región o grupo, pero no con los miembros de otras regiones, naciones o grupos. Para Hofstede, esa programación cultural es difícil de cambiar, a menos que separe al individuo de su cultura.

Entre los años 1968-1972, Hofstede recopiló y analizó datos sobre 100,000 individuos (de la Empresa IBM), de cincuenta países distintos, en 3 regiones y en dos ocasiones. Los objetivos de Hofstede (1983) en este estudio eran: (1) crear una terminología para describir culturas que tuviese una base empírica y (2) utilizar esa información sistemáticamente recopilada de un gran número de culturas, en vez de sólo utilizar impresiones. De los resultados del estudio mencionado en el párrafo anterior y de otros posteriores, Hofstede desarrolló un modelo de cuatro dimensiones primarias para identificar los patrones culturales de cada grupo: individualismo y colectivismo, distancia de poder, rechazo a la incertidumbre y masculinidad. Luego añadió una quinta dimensión buscando una alternativa a largo plazo: visión a largo plazo. Esta dimensión fue el resultado de un estudio realizado alrededor del año 1985, en el que Hofstede (2001) recopiló y analizó datos sobre estudiantes en 23 países.

La dimensión de individualismo o colectivismo en esencia mide la relación que tiene un individuo con otras personas. La dimensión de distancia de poder, grande o pequeña, presenta el hecho de cómo las sociedades trabajan con las personas que no son iguales en capacidades físicas e intelectuales. La dimensión de rechazo a la incertidumbre presenta cómo la sociedad trabaja con el hecho de que el tiempo “corre” en una dirección, el futuro es incierto, pero siempre llegará. La dimensión de masculino y femenino presenta la división de roles entre sexos en una sociedad. En el año 1991, Hofstede añade una quinta dimensión a su trabajo “Cultures and Organizations”. Según Fang (2003), para Hofstede la orientación a largo plazo se refiere a una cultura orientada al futuro, positiva, dinámica, que está ligada a cuatro valores positivos confucianos: perseverancia, el ordenar las relaciones por estatus (observando ese orden), el ahorro y el tener un sentido de vergüenza.

### Dimensiones de Hofstede y el Sistema de Contabilidad

Para Hofstede (2001), los procesos de planificación y control en una organización reflejan las presunciones culturales y están relacionados con las normas de distancia de poder y rechazo a la incertidumbre de la cultura dominante nacional. Según este autor, mientras menos una actividad es determinada por una necesidad técnica, más será regulada por valores e influenciada por diferencias culturales. Para Hofstede (2001), en los países con un alto grado de distancia de poder, los sistemas de contabilidad mayormente sirven para justificar las decisiones de los que tienen poder en la organización. En los países con un alto grado de incertidumbre los sistemas de contabilidad tendrán más reglas detalladas para trabajar ciertas situaciones. En los países con un bajo rechazo a la incertidumbre los sistemas de contabilidad permitirán más discreción de la organización, o de los contadores, para trabajar ciertas situaciones. En un ambiente individualista la información en el sistema de contabilidad se puede tomar más en serio y se puede considerar más indispensable que en los países colectivos. En las sociedades más masculinas los sistemas de contabilidad buscan que se logren puras metas financieras, a diferencia de lo que sucede en las sociedades más femeninas.

### Estudios Sobre el Impacto de la Cultura y los Procedimientos de Auditoría

Se han realizado varios estudios sobre cómo la cultura puede afectar los procedimientos de auditoría, especialmente en la planificación, que es cuando más el auditor puede utilizar su juicio profesional. Para Cohen et al. 1993, las fusiones entre empresas y la expansión de las firmas de Contadores Públicos

Autorizados han creado un nuevo tipo de problema para la gerencia que sugiere una necesidad para que las firmas multinacionales de Contadores Públicos Autorizados consideren el impacto de la diversidad internacional cultural en la toma de decisiones y en la sensibilidad ética del empleado. Tsakumis et al. 2009, consideran importante que las empresas y firmas multinacionales de Contadores Públicos Autorizados fortalezcan sus entrenamientos con base cultural.

Hughes et al. (2009) demostraron que las características culturales sí pueden influir en la habilidad de auditores recién graduados para predecir cambios en las cuentas del estado de situación. El estudio de Ge y Thomas (2007) demostró que los estudiantes de contabilidad de Canadá utilizan factores éticos más frecuentemente y toman decisiones éticas de auditoría más frecuentemente que los estudiantes de contabilidad de China. Otros estudios han demostrado que existe una relación entre el juicio profesional y la cultura. En su estudio, Tsui (1996) demostró que las diferencias culturales pueden afectar los niveles de razonamiento ético. Cohen et al. (1995) realizaron un estudio entre auditores de América Latina, Japón y los Estados Unidos, en los que encontraron que la cultura está relacionada a las evaluaciones éticas de los sujetos y a la probabilidad de que ellos, o sus colegas, realizarán una tarea. Los resultados del estudio de Sim (2010) demuestran que las implicaciones en el informe de los auditores sobre control interno necesitan tomar en consideración que la cultura nacional de los auditores es un insumo importante para evaluar el riesgo de los controles. La incidencia de errores de contabilidad y su detección por los auditores ha sido tema importante de estudio. Chang, Lin y Lai Lan (2003) encontraron que la distancia de poder y el individualismo tienen un poder significativo que puede explicar las diferencias en la magnitud relativa de los errores.

### Fraude y Cultura

Según Watson (2003), las personas con diferentes herencias culturales difieren en cómo aprueban el fraude en general. Según Brulenski y Zayas (2004), si ocurre un evento de fraude potencial, el auditor debe determinar si el efecto es sustancial o no. Esto podría conllevar extender procedimientos de auditoría y considerar qué otros aspectos de la auditoría se verían afectados. Debido a los escándalos y quiebras de empresas en los últimos años, muchos son los autores que se han dedicado a escribir acerca del fraude. Para Brulenski y Zyas (2004), los eventos recientes, la nueva legislación y las nuevas guías profesionales han aumentado las expectativas de los clientes con respecto a la responsabilidad del auditor para detectar fraude. Esto ha sido positivo ya que la confianza en los auditores se debilitó por escándalos contables como el de Enron, cuyas técnicas contables fraudulentas fueron apoyadas por su firma de auditoría Arthur Andersen. Para Bierstaker (2009), las diferencias culturales están relacionadas significativamente a las percepciones de los contadores relacionados a la severidad de algunas actividades fraudulentas, incluyendo la corrupción. Por ejemplo, este autor indica que los contadores de la región del Pacífico de Asia no visualizan el soborno o las propinas ilegales como algo tan serio como lo visualizan contadores de otras áreas geográficas. Varios estudios han señalado cómo algunos factores que pueden ocasionar fraude están asociados con la cultura de un país. Davis y Ruhe (2003) han asociado a la corrupción con las dimensiones de colectivismo y de mucha distancia de poder. Para Husted (1999), el perfil cultural de un país corrupto está asociado con una gran distancia de poder y con un alto rechazo a la incertidumbre. Getz et al. (2001) señalan a un país con un alto rechazo a la incertidumbre y un país con mucha distancia de poder como positivamente asociado a la corrupción. Además, indican que la corrupción es inconsistente con una cultura orientada a largo plazo.

La evasión contributiva es otro factor que pudiese considerarse fraude. Tsakumis et al. (2007) y Richardson (2008) asocian a los países que no cumplen con su compromiso contributivo con un bajo nivel de individualismo. Tsakumis et al. (2007) también asocian a los países que no cumplen con su compromiso contributivo con una cultura de mucha distancia de poder.

El soborno es otro factor que ha sido asociado con las dimensiones de Hofstede. Para Sanyal y Guvenli (2009) las empresas que operan en países con un alto grado de individualismo y las que operan en países con una visión a largo plazo son menos propensas a incurrir en el pago de sobornos.

## METODOLOGÍA

### Desarrollo de Hipótesis

Según Hofstede (1980 y 2001), en las sociedades con mucha distancia de poder se esperan desigualdades entre las personas. No existen canales de defensa en contra del abuso de poder de un superior. Existen grandes diferencias en el ingreso de la sociedad y el sistema contributivo protege a los ricos. La jerarquía en las organizaciones refleja la desigualdad entre superiores y subordinados. Existe una gran diferencia en los salarios entre la gerencia alta y la gerencia baja. Los gerentes esperan privilegios y símbolos de estatus. Existe una gran centralización y grandes pirámides organizacionales. Se percibe una débil ética de trabajo y una creencia frecuente que a las personas les disgusta el trabajo.

Para Hofstede (1980 y 2001), en las sociedades con poca distancia de poder las desigualdades se pueden minimizar. Existen canales de defensa en el caso de abuso de poder. No hay mucha diferencia en el ingreso de la sociedad, el sistema contributivo aspira a redistribuir la riqueza. Existe una pequeña proporción de supervisores y poca diferencia en salarios. Los privilegios y los símbolos de estatus no son bien vistos. Existe una alta calificación para el personal de nivel bajo. Hay una menor centralización en las organizaciones. Se percibe una fuerte ética en el trabajo y una fuerte creencia de que a las personas les gusta el trabajo. Chan et al. (2003) encontraron que las características de una empresa que opera en un país con una gran distancia de poder, como lo son la centralización del poder en pocos individuos, el ignorar los controles de la gerencia y el personal menos competente, contribuyen a grandes errores de contabilidad. Takumis et al. (2009) mencionan que según Hofstede, la tendencia a restringir la divulgación de información relevante a las “partes externas” está asociada con varias de sus dimensiones, entre ellas, la distancia de poder. Los estudios que se revisaron indican que en una sociedad con una cultura de mucha distancia de poder se ignoran los controles de la gerencia y se restringe la divulgación de información relevante. Además, para Hofstede en una cultura con mucha distancia de poder existe una creencia frecuente de que hay una débil ética del trabajo y que a las personas les disgusta el trabajo. Considerando lo anterior mencionado, se espera que el auditor visitante confíe menos en los controles internos de una empresa que opera en un país con una cultura de mucha distancia de poder. Basado en esta predicción se presenta la siguiente hipótesis:

*H1: Ceteris paribus, la mayoría de los auditores visitantes tendrá una percepción de que la confiabilidad de los controles internos es menor para una empresa que opera en un país con mucha distancia de poder, que para la misma empresa con operaciones en un país con poca distancia de poder.*

Según Husted (1999), el perfil cultural de un país corrupto es uno en el que existe una gran distancia de poder. Para Sanyal y Guvenli (2009), las empresas en países con poca distancia de poder son menos propensas a ofrecer sobornos. Davis y Ruhe (2003) sugieren que un alto grado de distancia de poder puede predecir la corrupción. Kinnunen y Koskela (2003) consideran que la administración de las ganancias “cosméticas” aumenta con valores sociales específicos que favorecen esa conducta, como una gran distancia de poder. Scholtens et al. (2007) sugieren que la distancia de poder está negativamente asociado con políticas éticas de la firma. Para Getz y Volkema (2001) la distancia de poder está positivamente asociada a la corrupción. Tsakumis et al. (2007) encontraron que los países que no cumplen con su compromiso contributivo están caracterizados con una gran distancia de poder. Considerando que los estudios demuestran que en una sociedad con una gran distancia de poder existe una tendencia a mayor corrupción, a no cumplir con su compromiso contributivo y a tener una débil ética en el trabajo, se

predice que el auditor visitante determinará una posibilidad de fraude mayor para una empresa que opera en un país con mucha distancia de poder. Basado en esta predicción se presenta la siguiente hipótesis:

*H2: Ceteris paribus, la mayoría de los auditores visitantes tendrá una percepción de que la posibilidad de fraude es mayor para una empresa que opera en un país con mucha distancia de poder, que para la misma empresa con operaciones en un país con poca distancia de poder.*

Para Hofstede (2001), en una sociedad con una visión a largo plazo las relaciones se basan en el estatus. Los niños aprenden a ahorrar. Las inversiones son mayormente en bienes raíces. Las personas se sienten satisfechas con las relaciones humanas. En los negocios se está acostumbrado a trabajar para lograr posiciones altas en sus mercados, no esperan resultados inmediatos. Es una sociedad caracterizada por el ahorro y la inversión. Según Hofstede (2001), en las sociedades con una visión a corto plazo el estatus no es un asunto importante en las relaciones. Los niños aprenden el respeto y la tolerancia por otras personas. Las inversiones son mayormente en fondos mutuos. Las personas se sienten menos satisfechas con las relaciones humanas. En los negocios, la mayor preocupación son los resultados del pasado mes, trimestre o año (los resultados a corto plazo). Sociedad caracterizada por gastar en vez de ahorrar.

Para Getz et al. (2001) la corrupción es inconsistente con una planificación cuidadosa para el futuro, como es característico de las culturas orientadas al largo plazo. Considerando que para Hofstede (2001) las personas que viven en un país con una visión a largo plazo se sienten satisfechas con sus relaciones humanas y no vislumbran resultados inmediatos, se predice que el auditor confiará más en sus controles internos y que la posibilidad de fraude será menor para una empresa que opera en un país con una visión a largo. Estas predicciones se presentan formalmente en las siguientes hipótesis:

*H3: Ceteris paribus, la mayoría de los auditores visitantes tendrá una percepción de que la confiabilidad de los controles internos es mayor para una empresa que opera en un país con una visión a largo plazo, que para la misma empresa con operaciones en un país con una visión a corto plazo.*

*H4: Ceteris paribus, la mayoría de los auditores visitantes tendrá una percepción de que la posibilidad de fraude es menor para una empresa que opera en un país con una visión a largo plazo, que para la misma empresa con operaciones en un país con una visión a corto plazo.*

### Selección de la Muestra

El estudio consistió en suministrar cuestionarios (véase el Apéndice I) a los siguientes grupos: “staff”, “seniors”, gerentes y (o) socios del área de auditoría de firmas de Contadores Públicos Autorizados de Puerto Rico, auditores practicantes independientes y estudiantes de contabilidad en sus últimos años de estudio. La tabla 1 resume el proceso de selección de la muestra y su composición.

Las situaciones se distribuyeron de la forma más equitativa posible: la situación I (país con mucha distancia de poder y país con poca distancia de poder) fue analizada por 37 participantes y la situación II (país con visión a corto plazo y país con visión a largo plazo) por 40 participantes. De los 77 participantes, 49 son femeninos y 28 son masculinos. La situación laboral actual de los participantes es la siguiente: 31 son estudiantes de contabilidad en sus últimos años de estudio, 12 son auditores “staff”, 13 son “senior” de auditoría en una firma de CPA, 9 son gerentes o socios de auditoría en una firma de CPA y 12 son auditores independientes. Los años de experiencia de los participantes son: 39 participantes corresponden al grupo de 0-2 años de experiencia, 11 participantes al grupo de 3-5 años de experiencia y 17 participantes al grupo de 6 años en adelante de experiencia. Los lugares de trabajo de los participantes son: 7 en firmas de contabilidad internacional, 27 en firma de contabilidad local, 11 como auditor independiente, 2 en una corporación y 30 como estudiantes.

Tabla 1: Selección de la Muestra

Participantes en la Muestra	Total de Participantes en la Muestra	77
<b>Participantes por situación</b>	Situación I	37
	Situación II	40
	<b>Total</b>	<b>77</b>
<b>Participantes por Género</b>	Femenino	49
	Masculino	28
	<b>Total</b>	<b>77</b>
<b>Participantes por situación laboral actual</b>	1. Estudiante de contabilidad en su últimos años de estudio.	31
	2. Auditor “staff”	12
	3. “Senior” de auditoría en una firma de CPA.	13
	4. Gerente o socio de auditoría en una firma de CPA.	9
	5. Auditor practicante independiente	12
	<b>Total</b>	<b>77</b>
<b>Participantes clasificados por años de experiencia</b>	0-2 años	39
	3-5 años	11
	6 años en adelante	17
	<b>Total</b>	<b>77</b>
<b>Participantes por lugar de trabajo</b>	Firma Internacional	7
	Firma local	27
	Auditor Independiente	11
	Corporación	2
	Estudiantes	30
	<b>Total</b>	<b>77</b>

Tabla 1 muestra el proceso de selección de la muestra y su composición. El estudio consistió en suministrar cuestionarios a los siguientes grupos: “staff”, “seniors”, gerentes y (o) socios del área de auditoría de firmas de Contadores Públicos Autorizados de Puerto Rico, auditores practicantes independientes y estudiantes de contabilidad en sus últimos años de estudio.

Los participantes tomaron decisiones relacionadas a la percepción sobre la confiabilidad de los controles internos y a la posibilidad de fraude para una misma empresa que opera en dos países con características y cultura diferente. La distribución se desarrolló de la siguiente manera: el primer participante tomó decisiones para una empresa que tiene operaciones en un país con mucha distancia de poder y en un país con poca distancia de poder, el segundo participante tomó decisiones para una empresa que tiene operaciones en un país con visión a largo plazo y en un país con visión a corto plazo. La distribución de los cuestionarios continuó de la misma forma, el próximo participante tomó decisiones para una empresa que tiene operaciones en un país con mucha distancia de poder y en un país con poca distancia de poder y así sucesivamente con la otra situación.

Cada participante evaluó dos países hipotéticos, con características diferentes según las dimensiones de Hofstede (1980, 2001). No se les informó de manera explícita la dimensión que analizó. Cada participante respondió 12 preguntas divididas de la siguiente manera: cuatro preguntas relacionadas a la confiabilidad de los controles internos, cuatro preguntas relacionadas a fraude y cuatro preguntas sobre su estatus demográfico. Se utilizó una escala ordinal para la percepción sobre la confiabilidad de los controles internos y de la probabilidad de fraude, con un rango desde: significativamente menos qué, hasta significativamente mayor qué.

#### Estrategias de Recopilación de Datos

El cuestionario se desarrolló utilizando como modelo el creado por Huber (2001). Se modificó la presentación de las situaciones que describen las características de los países utilizando cuatro de las dimensiones de Hofstede (1980, 2001) y se añadieron preguntas sobre la posibilidad de fraude. Antes de contestar el mismo, el auditor recibió una hoja de consentimiento informado y otro documento con las situaciones que describen a los países en los que opera la empresa. Las descripciones fueron mayormente características que Hofstede (1980, 2001) presenta para cada dimensión, alterándolas sólo para convertirlas en oraciones más claras y completas. Participar en el cuestionario tomó aproximadamente 20 minutos. Luego de entregar los cuestionarios, se esperó hasta que los completaran para recogerlos.

Algunos cuestionarios se enviaron por Internet, si así el participante lo requirió. Los cuestionarios se completaron durante los primeros meses del año 2011.

### Estrategias de Análisis de los Datos

Se utilizó análisis binomial con una prueba de hipótesis sobre proporción (Prueba Z) para determinar el efecto del conocimiento cultural en la percepción sobre la confiabilidad de los controles internos y de la posibilidad de fraude. Para este estudio se utilizó una variable independiente: las dimensiones de cultura de Hofstede (1980, 2001). Las variables dependientes fueron la percepción sobre la confiabilidad de los controles internos y la percepción sobre la posibilidad de fraude.

## **RESULTADOS EMPIRICOS**

### Metodología: Prueba de la H1 y H2

La H1 predice que la mayoría de los auditores visitantes tendrá la percepción de que la confiabilidad de los controles internos es menor para una empresa que opera en un país con mucha distancia de poder, que para la misma empresa con operaciones en un país con poca distancia de poder. La tabla 2 muestra los resultados de las preguntas 1 a la 4 relacionadas a la confiabilidad de los controles internos de los 37 participantes que analizaron la situación 1 sobre un país con mucha distancia de poder y sobre un país con poca distancia de poder. Para analizar esta hipótesis, la pregunta 1 se transformó en una pregunta binomial en la que se crearon 2 grupos: el primero se refiere a los participantes que escogieron la alternativa 1, 2 ó 3, el segundo se refiere a los participantes que escogieron la alternativa 4 ó 5.

Las preguntas 2 a la 4 se transformaron en preguntas binomiales en las que se crearon 2 grupos: el primero se refiere a los participantes que escogieron las alternativas 1 ó 2, el segundo grupo se refiere a los participantes que escogieron las alternativas 3, 4 ó 5. La H2 predice que la mayoría de los auditores visitantes tendrá una percepción de que la posibilidad de fraude es mayor para una empresa que opera en un país con mucha distancia de poder, que para la misma empresa con operaciones en un país con poca distancia de poder. La tabla 2 muestra los resultados de las preguntas 5 a la 8, relacionadas a la posibilidad de fraude, de los 37 participantes que analizaron la situación 1 sobre un país con mucha distancia de poder y sobre un país con poca distancia de poder. Para analizar esta hipótesis, las preguntas 5 a la 8 se transformaron en preguntas binomiales en la que se crearon 2 grupos: el primero se refiere a los participantes que escogieron la alternativa 1, 2 ó 3, el segundo se refiere a los participantes que escogieron la alternativa 4 ó 5.

Para analizar esta hipótesis, las preguntas 5 a la 8 se transformaron en preguntas binomiales en la que se crearon 2 grupos: el primero se refiere a los participantes que escogieron la alternativa 1, 2 ó 3, el segundo se refiere a los participantes que escogieron la alternativa 4 ó 5.

### Hallazgos de la Prueba H1 y H2

La tabla 2 muestra que para la pregunta 1 relacionada a la cantidad de tiempo necesario para evaluar y estudiar los controles internos: en el grupo 1 hay 11 participantes y en el grupo 2 hay 26 participantes. Esto refleja una proporción de .30 a .70, respectivamente. El nivel de significancia basado en una aproximación Z es .010. Para la pregunta 2 relacionada a la efectividad del ambiente de control: en el grupo 1 hay 28 participantes y en el grupo 2 hay 9 participantes. Esto refleja una proporción de .76 a .24, respectivamente. El nivel de significancia basado en aproximación Z es .002. Para la pregunta 3 relacionada a la visión de la gerencia sobre la importancia de los controles internos: en el grupo 1 hay 24 participantes y en el grupo 2 hay 13 participantes. Esto refleja una proporción de .65 a .35, respectivamente. El nivel de significancia basado en aproximación Z es .050. Para la pregunta 4 relacionada a lo que el auditor esperaría sobre la efectividad de las actividades de control: en el grupo 1

hay 30 participantes y en el grupo 2 hay 7 participantes. Esto refleja una proporción de .81 a .19 respectivamente. El nivel de significancia basado en aproximación Z es .000.

Tabla 2: Prueba Binomial para la Confiabilidad del Control Interno (H1) y la Posibilidad de Fraude (H2) de la Situación 1: País con Mucha Distancia de Poder (país A) versus País con Poca Distancia de Poder (País B).

Preguntas	Grupo a b c	N	Proporción Esperada	Proporción Observada	Proporción de la Prueba	Nivel de Significancia del valor z
<b>Panel A: Control Interno</b>						
Pregunta 1	Grupo 1	11	<.50	0.297	0.50	0.010
	Grupo 2	26	>.50	0.703		
	<b>Total</b>	<b>37</b>		<b>1.000</b>		
Pregunta 2	Grupo 1	28	>.50	0.757	0.50	0.002
	Grupo 2	9	<.50	0.243		
	<b>Total</b>	<b>37</b>		<b>1.000</b>		
Pregunta 3	Grupo 1	24	>.50	0.649	0.50	0.050
	Grupo 2	13	<.50	0.351		
	<b>Total</b>	<b>37</b>		<b>1.000</b>		
Pregunta 4	Grupo 1	30	>.50	0.811	0.50	0.000
	Grupo 2	7	<.50	0.189		
	<b>Total</b>	<b>37</b>		<b>1.000</b>		
<b>Panel B: Posibilidad de Fraude</b>						
Pregunta 5	Grupo 1	12	<.50	0.324	0.50	0.023
	Grupo 2	25	>.50	0.676		
	<b>Total</b>	<b>37</b>		<b>1.000</b>		
Pregunta 6	Grupo 1	14	<.50	0.378	0.50	0.094
	Grupo 2	23	>.50	0.622		
	<b>Total</b>	<b>37</b>		<b>1.000</b>		
Pregunta 7	Grupo 1	14	<.50	0.378	0.50	0.094
	Grupo 2	23	>.50	0.622		
	<b>Total</b>	<b>37</b>		<b>1.000</b>		
Pregunta 8	Grupo 1	15	<.50	0.405	0.50	0.162
	Grupo 2	22	>.50	0.595		
	<b>Total</b>	<b>37</b>		<b>1.000</b>		

(a) Para la pregunta 1, el grupo 1 se refiere a aquellos participantes que escogieron las alternativas  $\leq 3$  (significativamente menor que, menor que o igual que). El grupo 2 se refiere a aquellos participantes que escogieron las alternativas  $> 3$  (mayor que o significativamente mayor que).

(b) Para las preguntas 2-4, el grupo 1 se refiere a aquellos participantes que escogieron la alternativa  $< 3$  (significativamente menor que menor que). El grupo 2 se refiere a aquellos participantes que escogieron las alternativas  $\geq 3$  (igual que, mayor que o significativamente mayor que).

(c) Para las preguntas 5-8, el grupo 1 se refiere a aquellos participantes que escogieron las alternativas  $\leq 3$  (significativamente menor que, menor que o igual que). El grupo 2 se refiere a aquellos participantes que escogieron las alternativas  $> 3$  (mayor que o significativamente mayor que).

Las respuestas a la pregunta 1 demuestran que la mayoría de los auditores visitantes esperaba que la cantidad de tiempo necesario para estudiar y evaluar el control interno de la empresa en un país con mucha distancia de poder sea mayor que para la misma empresa con operaciones en un país con poca distancia de poder. El nivel de significancia demuestra que la proporción es significativa. Las respuestas a la pregunta 2 demuestran que la mayoría de los auditores visitantes esperaba que la efectividad del ambiente de control de la empresa en un país con mucha distancia de poder sea menor que para la misma empresa operando en un país con poca distancia de poder. El nivel de significancia demuestra que la proporción es significativa. Las respuestas a la pregunta 3 demuestran que la mayoría de los auditores visitantes esperaba que la visión de la gerencia sobre la importancia de los controles internos de la empresa en el país con mucha distancia de poder sea menor que la misma empresa operando en el país con poca distancia de poder. El nivel de significancia demuestra que la proporción es significativa.

Las respuestas a la pregunta 4 demuestran que la mayoría de los auditores visitantes esperaba que la efectividad de las actividades de control que utiliza la empresa en un país con mucha distancia de poder sea menor que en la misma empresa operando en un país con menos distancia de poder. El nivel de

significancia demuestra que la proporción es significativa. Al realizar un análisis agregado de las preguntas 1 a la 4, la proporción del grupo 1 es .84 y la del grupo 2 es .16. El nivel de significancia basado en aproximación Z es .000. En general, considerando los niveles de significancia de las preguntas 1 a la 4 que se muestran en la tabla 2, y del agregado de las preguntas, no se rechaza la hipótesis 1 que predice que la mayoría de los auditores visitantes tendrá una percepción de que la confiabilidad de los controles internos es menor para una empresa que opera en un país con mucha distancia de poder, que para la misma empresa con operaciones en un país con poca distancia de poder.

Con relación a la hipótesis 2, la tabla 2 muestra que para la pregunta 5 relacionada a lo que espera el auditor sobre el reconocimiento inapropiado de ingresos en una empresa: en el grupo 1 hay 12 participantes y en el grupo 2 hay 25 participantes. Esto refleja una proporción de .32 a .68, respectivamente. El nivel de significancia basado en aproximación Z es .023. Para la pregunta 6 relacionada a lo que el auditor esperaría sobre la subestimación de gastos en una empresa: en el grupo 1 hay 14 participantes y en el grupo 2 hay 23 participantes. Esto refleja una proporción de .38 a .62, respectivamente. El nivel de significancia basado en aproximación Z es .094. Para la pregunta 7 relacionada a lo que el auditor esperaría sobre la cantidad de transacciones inusuales entre entidades relacionadas: en el grupo 1 hay 14 participantes y en el grupo 2 hay 23 participantes. Esto refleja una proporción de .38 a .62, respectivamente. El nivel de significancia basado en aproximación Z es .094. Para la pregunta 8 relacionada a lo que el auditor espera sobre el uso inadecuado de reservas de cobro: en el grupo 1 hay 15 participantes y en el grupo 2 hay 22 participantes. Esto refleja una proporción de .41 a .59, respectivamente. El nivel de significancia basado en aproximación Z es .162.

Las respuestas a la pregunta 5 demuestran que la mayoría de los auditores visitantes esperarían que el reconocimiento inapropiado de ingresos en una empresa que opera en un país con mucha distancia de poder sea mayor que en la misma empresa operando en un país con poca distancia de poder. El nivel de significancia demuestra que la proporción es significativa. Las respuestas a la pregunta 6 demuestran que la mayoría de los auditores visitantes esperarían que la sub-estimación de los gastos en una empresa que opera en un país con mucha distancia de poder sea mayor que en la misma empresa operando en un país con poca distancia de poder. El nivel de significancia demuestra que la proporción es significativa. Las respuestas a la pregunta 7 demuestran que la mayoría de los auditores visitantes esperarían que la cantidad de transacciones inusuales entre entidades relacionadas en una empresa que opera en un país con mucha distancia de poder sea mayor que en la misma empresa operando en un país colectivo. El nivel de significancia demuestra que la proporción es significativa.

Las respuestas a la pregunta 8 demuestran que la mayoría de los auditores visitantes esperarían que el uso inadecuado de reservas de cobro en una empresa que opera en un país con mucha distancia de poder sea mayor que en la misma empresa operando en un país colectivo. Sin embargo el nivel de significancia demuestra que la proporción no es significativa. Al realizar el análisis agregado de las preguntas 5 a la 8, la proporción del grupo 1 es .32 y la del grupo 2 es .68. El nivel de significancia basado en aproximación Z es .024. En general, considerando que todas las preguntas siguen la dirección propuesta, los niveles de significancia de las preguntas 5 a la 7 (tabla 2) y del agregado de las preguntas, no se rechaza la hipótesis 2 que predice que la mayoría de los auditores visitantes tendrá una percepción de que la posibilidad de fraude es mayor para una empresa que opera en un país con mucha distancia de poder, que para la misma empresa con operaciones en un país con poca distancia de poder. Esto es así, a pesar de que el resultado de la pregunta 8 no fue significativo.

Metodología de las Pruebas de la H3 y H4

La H3 predice que la mayoría de los auditores visitantes tendrá una percepción de que la confiabilidad de los controles internos es mayor para una empresa que opera en un país con una visión a largo plazo, que para la misma empresa con operaciones en un país con una visión a corto plazo. La tabla 3 muestra los resultados de las preguntas 1 a la 4 relacionadas a la confiabilidad de los controles internos de los 40 participantes que analizaron la situación 4 sobre un país con una visión a largo plazo y sobre un país con una visión a corto plazo.

Para analizar esta hipótesis, la pregunta 1 se transformó en una pregunta binomial en la que se crearon 2 grupos: el primero se refiere a los participantes que escogieron la alternativa 1 ó 2, el segundo se refiere a los participantes que escogieron la alternativa 3, 4 ó 5. Las preguntas 2 a la 4 se transformaron en preguntas binomiales en las que se crearon 2 grupos: el primero se refiere a los participantes que escogieron las alternativas 1, 2 ó 3, el segundo grupo se refiere a los participantes que escogieron las alternativas 4 ó 5. La H4 predice que la mayoría de los auditores visitantes tendrá una percepción de que la posibilidad de fraude es menor para una empresa que opera en un país con una visión a largo plazo, que para la misma empresa con operaciones en un país con una visión a corto plazo. La tabla 3 muestra los resultados de las preguntas 5 a la 8, relacionadas a la posibilidad de fraude, de los 40 participantes que analizaron la situación 2 sobre un país con una visión a largo plazo y sobre un país con una visión a corto plazo. Para analizar esta hipótesis, las preguntas 5 a la 8 se transformaron en preguntas binomiales en la que se crearon 2 grupos: el primero se refiere a los participantes que escogieron la alternativa 1 ó 2, el segundo se refiere a los participantes que escogieron la alternativa 3, 4 ó 5.

Hallazgos de las Pruebas H3 y H4

La tabla 3 muestra que para la pregunta 1 relacionada a la cantidad de tiempo necesario para evaluar y estudiar los controles internos: en el grupo 1 hay 16 participantes y en el grupo 2 hay 24 participantes. Esto refleja una proporción de .40 a .60, respectivamente. El nivel de significancia basado en aproximación Z es .134. Para la pregunta 2 relacionada a la efectividad del ambiente de control: en el grupo 1 hay 15 participantes y en el grupo 2 hay 25 participantes. Esto refleja una proporción de .38 a .63, respectivamente. El nivel de significancia basado en aproximación Z es .077. Para la pregunta 3 relacionada a la visión de la gerencia sobre la importancia de los controles internos: en el grupo 1 hay 18 participantes y en el grupo 2 hay 22 participantes. Esto refleja una proporción de .45 a .55, respectivamente. El nivel de significancia basado en aproximación Z es .318. Para la pregunta 4 relacionada a lo que espera el auditor sobre la efectividad de las actividades de control: en el grupo 1 hay 14 participantes y en el grupo 2 hay 26 participantes. Esto refleja una proporción de .35 a .65, respectivamente. El nivel de significancia basado en aproximación Z es .041.

Las respuestas a la pregunta 1 demuestran que la mayoría de los auditores visitantes esperaría que la cantidad de tiempo necesario para estudiar y evaluar el control interno de la empresa en un país con una visión a largo plazo sea mayor que para la misma empresa operando en un país con una visión a corto plazo. El nivel de significancia demuestra que la proporción es significativa. Las respuestas a la pregunta 2 demuestran que la mayoría de los auditores visitantes esperarían que la efectividad del ambiente de control de la empresa en un país con una visión a largo plazo sea mayor que para la misma empresa operando en un país con una visión a corto plazo. El nivel de significancia demuestra que la proporción es significativa. Las respuestas a la pregunta 3 demuestran que la mayoría de los auditores visitantes esperarían que la visión de la gerencia sobre la importancia de los controles internos de una empresa que opera en un país con una visión a largo plazo sea mayor que para la misma empresa operando en un país con una visión a corto plazo. Sin embargo, el nivel de significancia demuestra que la proporción no es significativa. Las respuestas a la pregunta 4 demuestran que la mayoría de los auditores visitantes

consideran que la efectividad de las actividades de control que utiliza la empresa que opera en un país con una visión a largo plazo sea mayor que para la misma empresa en un país con una visión a corto plazo.

Tabla 3: Prueba Binomial para la Confiabilidad del Control Interno (H3) y de la Posibilidad de Fraude de la Situación 2 (H4): País con una Visión a Largo Plazo (país A) versus País con una Visión a Corto Plazo (País B).

Preguntas	Grupo a b c	N	Proporción Esperada	Proporción Observada	Proporción de la Prueba	Nivel de Significancia del valor z
<b>Panel A: Control Interno</b>						
Pregunta 1	Grupo 1	16	>.50	0.400	0.50	0.134
	Grupo 2	24	<.50	0.600		
	<b>Total</b>	40		<b>1.000</b>		
Pregunta 2	Grupo 1	15	<.50	0.375	0.50	0.077
	Grupo 2	25	>.50	0.625		
	<b>Total</b>	40		<b>1.000</b>		
Pregunta 3	Grupo 1	18	<.50	0.450	0.50	0.318
	Grupo 2	22	>.50	0.550		
	<b>Total</b>	40		<b>1.000</b>		
Pregunta 4	Grupo 1	14	<.50	0.350	0.50	0.041
	Grupo 2	26	>.50	0.650		
	<b>Total</b>	40		<b>1.000</b>		
<b>Panel B: Posibilidad de Fraude</b>						
Pregunta 5	Grupo 1	26	>.50	0.650	0.50	0.041
	Grupo 2	14	<.50	0.350		
	<b>Total</b>	40		<b>1.000</b>		
Pregunta 6	Grupo 1	32	>.50	0.800	0.50	0.000
	Grupo 2	8	<.50	0.200		
	<b>Total</b>	40		<b>1.000</b>		
Pregunta 7	Grupo 1	24	>.50	0.600	0.50	0.134
	Grupo 2	16	<.50	0.400		
	<b>Total</b>	40		<b>1.000</b>		
Pregunta 8	Grupo 1	26	>.50	0.650	0.50	0.041
	Grupo 2	14	<.50	0.350		
	<b>Total</b>	40		<b>1.000</b>		

(a) Para la pregunta 1, el grupo 1 se refiere a aquellos participantes que escogieron las alternativas <3 (significativamente menor que o menor que). El grupo 2 se refiere a aquellos participantes que escogieron las alternativas ≥3 (igual que, mayor que o significativamente mayor que).

(b) Para las preguntas 2-4, el grupo 1 se refiere a aquellos participantes que escogieron las alternativas ≤3 (significativamente menor que, menor que, igual que). El grupo 2 se refiere a aquellos participantes que escogieron las alternativas >3 (mayor que o significativamente mayor que).

(c) Para las preguntas 5-8, El grupo 1 se refiere a aquellos participantes que escogieron las alternativas <3 (significativamente menor que o menor que). El grupo 2 se refiere a aquellos participantes que escogieron las alternativas ≥3 (igual que, mayor que o significativamente mayor que).

El nivel de significancia demuestra que la proporción es significativa. Al realizar el análisis agregado de las preguntas 1-4, la proporción del grupo 1 es .35 y la del grupo 2 es .65. El nivel de significancia basado en aproximación Z es .041. En general, considerando los niveles de significancia que se muestran en la tabla 3 para las preguntas 2 y 4, y el nivel de significancia del agregado de las preguntas, no se rechaza la hipótesis 3 que predice que la mayoría de los auditores visitantes tendrá una percepción de que la confiabilidad de los controles internos es mayor para una empresa que opera en un país con visión a largo plazo, que para la misma empresa con operaciones en un país con visión a corto plazo. El nivel de significancia de las preguntas 1 y 3 demuestran que la proporción no es significativa. La proporción de la pregunta 3 se encuentra en la dirección que propone la hipótesis, sin embargo la proporción de la pregunta 1 se encuentra en la dirección opuesta a la que propone la hipótesis.

Con relación a la H4, la tabla 3 muestra que para la pregunta 5 relacionada a lo que espera el auditor sobre el reconocimiento inapropiado de ingresos en un empresa: en el grupo 1 hay 26 participantes y en el grupo 2 hay 14 participantes. Esto refleja una proporción de .65 a .35, respectivamente. El nivel de significancia basado en aproximación Z es de .041. Para la pregunta 6 relacionada a lo que el auditor esperaría sobre la sub-estimación de gastos en una empresa: en el grupo 1 hay 32 participantes y en el

grupo 2 hay 8 participantes. Esto refleja una proporción de .80 a .20, respectivamente. El nivel de significancia basado en aproximación Z es de .000.

Para la pregunta 7 relacionada a lo que el auditor esperaría sobre la cantidad de transacciones inusuales entre entidades relacionadas: en el grupo 1 hay 24 participantes y en el grupo 2 hay 16 participantes. Esto refleja una proporción de .60 a .40, respectivamente. El nivel de significancia basado en aproximación Z es de .134. Para la pregunta 8 relacionada a lo que el auditor esperaría sobre el uso inadecuado de reservas de cobro: en el grupo 1 hay 26 participantes y en el grupo 2 hay 14 participantes. Esto refleja una proporción de .65 a .35, respectivamente. El nivel de significancia basado en aproximación Z es .041. Las respuestas a la pregunta 5 demuestran que la mayoría de los auditores visitantes esperaría que el reconocimiento inapropiado de ingresos en una empresa que opera en un país con una visión a largo plazo sea menor que en la misma empresa operando en un país con una visión a corto plazo. El nivel de significancia demuestra que la proporción es significativa.

Las respuestas a la pregunta 6 demuestran que la mayoría de los auditores visitantes esperaría que la subestimación de los gastos en una empresa que opera en un país con una visión a largo plazo sea menor que en la misma empresa operando en un país con una visión a corto plazo. El nivel de significancia es significativo. Las respuestas a la pregunta 7 demuestran que la mayoría de los auditores visitantes esperarían que la cantidad de transacciones inusuales entre entidades relacionadas en una empresa que opera en un país con una visión a largo plazo sea menor que en la misma empresa operando en un país con una visión a corto plazo. Sin embargo, el nivel de significancia demuestra que la proporción no es significativo. Las respuestas a la pregunta 8 demuestran que la mayoría de los auditores visitantes esperaría que el uso inadecuado de reservas de cobro en una empresa que opera en un país con una visión a largo plazo sea menor que en la misma empresa operando en un país con una visión a corto plazo. El nivel de significancia demuestra que la proporción es significativa.

Al realizar el análisis agregado de las preguntas 5 a la 8, la proporción del grupo 1 es .73 y la del grupo 2 es .28. El nivel de significancia basado en aproximación Z es .003. En general, considerando los niveles de significancia de las preguntas 5, 6 y 8 que se muestran en la tabla 3, y el nivel de significancia del agregado de las preguntas, no se rechaza la hipótesis 4 que predice que la mayoría de los auditores visitantes tendrá una percepción de que la posibilidad de fraude es menor para una empresa que opera en un país con una visión a largo plazo, que para la misma empresa con operaciones en un país con una visión a corto plazo. Esto, a pesar de que la proporción de la pregunta 7 no es significativa.

## CONCLUSIONES

A través del estudio se demostró que el conocimiento cultural sobre un país influye en la percepción de los auditores sobre la confiabilidad de los controles internos y la posibilidad de fraude cuando planifican una auditoría. Esto implica que la planificación de una auditoría puede variar dependiendo del país en el que está localizada la empresa en el que el auditor va a trabajar. Este estudio contribuye a la literatura existente en varias dimensiones. Primero, este estudio contribuye a fortalecer la educación en el área de planificación de una auditoría. Al demostrarse que el conocimiento cultural del país en el que está localizada una empresa influye en la percepción de los auditores sobre la confiabilidad de los controles internos y la posibilidad de fraude cuando planifican una auditoría, se debe considerar incluir la cultura como un aspecto esencial del currículo de contabilidad. Además, se puede considerar la creación de trabajos en equipo entre cursos de gerencia y cursos de contabilidad en los cuales se integren las teorías de cultura. Segundo, al demostrarse que la cultura es un factor importante que puede determinar el porqué de unas decisiones que pueden tomar los auditores que trabajan en Puerto Rico cuando auditan en una empresa que está localizada en otro país diferente al que ellos ejercen su profesión, las firmas de Contadores Públicos Autorizados que operan internacionalmente pueden considerar las diferencias culturales como un factor importante cuando llevan a cabo los entrenamientos sobre la planificación de

una auditoría. Tercero, el estudio puede ayudar a presentar mejores estados financieros. La información que se obtiene en los estados financieros es el resultado de la auditoría que realiza el auditor externo.

Conocer que el conocimiento del ambiente cultural puede afectar los procedimientos que se llevan a cabo en la planificación de una auditoría ayuda a que no ocurra ningún tipo de sesgo en los métodos que se utilizan para llevar a cabo la auditoría. De esa forma se obtiene información financiera más certera y precisa. Cuarto, según mi conocimiento: (1) no existe un estudio similar que utilice auditores que ejercen en Puerto Rico, (2) este es el primer estudio sobre control interno y fraude que utiliza una muestra de auditores y estudiantes. Para investigaciones futuras se puede realizar un estudio con participantes de otro país, para así comparar las respuestas. Además, se podría realizar un estudio con auditores internos de empresas multinacionales privadas que han tenido la experiencia de trabajar en otros países.

## APÉNDICE I: CUESTIONARIO

### Situación I

A continuación se describen las características de dos países (país A y país B) en los que una misma empresa tiene operaciones. Basado en la información concerniente a esos dos países, usted responderá 8 preguntas sobre la planificación de una auditoría. Se incluyen 4 preguntas adicionales relacionadas a su estatus demográfico.

País A	País B
<b>Se espera la desigualdad entre las personas.</b>	<b>Las desigualdades se pueden minimizar.</b>
No existen canales de defensa en contra del abuso de poder de un superior.	Existen canales de defensa en el caso de abuso de poder.
Existen grandes diferencias en el ingreso de la sociedad.	No hay mucha diferencia en el ingreso de la sociedad.
El sistema contributivo protege a los ricos.	El sistema contributivo aspira a redistribuir la riqueza
La jerarquía en las organizaciones refleja la desigualdad entre superiores y subordinados.	Existe una pequeña proporción de supervisores.
Existe una gran diferencia en los salarios entre la gerencia alta y la baja gerencia.	No existe una gran diferencia en los salarios entre la gerencia alta y la baja gerencia.
Los gerentes esperan privilegios y símbolos de estatus.	Los privilegios y los símbolos de estatus no son bien vistos por los gerentes.
Existe una gran centralización y grandes pirámides organizacionales.	Hay una menor centralización en las organizaciones.
Se percibe una débil ética de trabajo y una creencia frecuente que a las personas les disgusta el trabajo.	Se percibe una fuerte ética en el trabajo y una fuerte creencia de que a las personas les gusta el trabajo.

### Situación II

A continuación se describen las características de dos países (país A y país B) en los que una misma empresa tiene operaciones. Basado en la información concerniente a esos dos países, usted responderá 8 preguntas sobre la planificación de una auditoría. Se incluyen 4 preguntas adicionales relacionadas a su estatus demográfico.

País A	País B
<b>Las relaciones se basan en estatus.</b>	<b>Las relaciones no son un asunto importante.</b>
Los niños aprenden a ahorrar.	Los niños aprenden el respeto y la tolerancia por otras personas.
Las inversiones son mayormente en bienes raíces.	Las inversiones son mayormente en fondos mutuos.
Las personas se sienten satisfechas con las relaciones humanas.	Las personas se sienten menos satisfechas con las relaciones humanas.
En los negocios se está acostumbrado a trabajar para lograr Sociedad caracterizada por el ahorro y la inversión.	En los negocios, la mayor preocupación son los resultados del pasado Sociedad caracterizada por gastar, en vez de ahorrar.

### Cuestionario

Las preguntas se contestan con lápiz en el lado “A” de la hoja de contestaciones EZDATA, utilizando la siguiente guía para completar los espacios en blanco, a menos que se indique lo contrario. Al contestar, considere las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (GAAS por sus siglas en inglés), los

pronunciamientos sobre las normas de auditoría (SAS por sus siglas en inglés), su experiencia, conocimiento y juicio.

	Significativamente Menor Que	Menor Que	Igual Que	Mayor Que	Significativamente Mayor Que
1. Como auditor, usted esperaría que la cantidad de tiempo necesario para estudiar y evaluar el control interno de la empresa en el país A sea _____ en la misma empresa operando en el país B.	A	B	C	D	E
2. Como auditor, usted esperaría que la efectividad del ambiente de control de la empresa en el país A sea _____ en la misma empresa operando en el país B.	A	B	C	D	E
3. Como auditor, usted esperaría que la visión de la gerencia sobre la importancia de los controles internos de la empresa en el país A sea _____ en la misma empresa operando en el país B.	A	B	C	D	E
4. Como auditor, usted esperaría que la efectividad de las actividades de control que utiliza la empresa en el país A sea _____ en la misma empresa operando en el país B.	A	B	C	D	E
5. Como auditor, usted esperaría que el reconocimiento inapropiado de ingresos en una empresa que opera en el país A sea _____ en la misma empresa operando en el país B.	A	B	C	D	E
6. Como auditor, usted esperaría que la subestimación de gastos en una empresa que opera en el país A sea _____ en la misma empresa operando en el país B.	A	B	C	D	E
7. Como auditor, usted esperaría que la cantidad de transacciones inusuales entre entidades relacionadas en una empresa que opera en el país A sea _____ en la misma empresa operando en el país B.	A	B	C	D	E
8. Como auditor, usted esperaría que el uso inadecuado de reservas de cobro en una empresa que opera en el país A fuese _____ en la misma empresa operando en el país B.	A	B	C	D	E

Las siguientes preguntas están relacionadas a su estatus demográfico:

9	Indique su género:
a.	Femenino
b.	Masculino

De las siguientes alternativas, marque la que mejor aplique a su situación actual

10	En estos momentos estov ejerciendo como
a.	estudiante de contabilidad en sus últimos años de estudio.
b.	auditor "staff".
c.	"senior" de auditoría en una firma de CPA.
d.	gerente o socio de auditoría en una firma de CPA.
e.	auditor practicante independiente.
f.	otro (favor indicar el puesto, no tiene que contestar en la hoja de EZDATA):
11	Indique cuántos años de experiencia lleva ejerciendo la profesión de auditoría. _____ años.
12	Si aplica, indique el nombre de la empresa para la cual trabaja:

## REFERENCIAS

- Arnold, D., Bernardi, R. & Neidermeyer (1998). The effect of client integrity, Culture and litigation and litigation on European materiality estimates. Unpublished Manuscript, Union College, Schnectady, NY.
- Bierstaker, J.Ll. (2009). Differences in attitudes about fraud and corruption across cultures. *Cross Cultural Management*, 16(3), 241-250.
- Brulenski, & Zayas (2004). Fraud detection is not by the numbers. *CPA Journal*, (Summer) 35-37.
- Chan, K., Lin, K., & Lai Lan Mo, P. (2003). An Empirical study on the impact of culture on audit-detected accounting errors. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, (September), 281-295.
- Cohen, J.R., L.W. Pant, & D.J. Sharp: 1992. (1993). Culture based ethical conflicts confronting multinational accounting firms. *Accounting Horizons*, 7(3), 1-13.
- Cohen, J. R., L.W. Pant & D.J. Sharp: (1995). An exploratory examination of international differences in auditor's ethical perceptions. *Behavioral Research in Accounting*, 7. 33-64.
- Davis, J. & Ruhe, J. (2003). Perceptions of country corruption: Antecedents and outcomes. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 275-288.
- Fang, T. (2003). A critique of Hofstede's fifth national culture dimensions. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347-364.
- Ge, L., & Thomas S. (2007). A cross-cultural comparison of the deliberative reasoning of Canadian and Chinese accounting students. *Journal of Business Ethics*, 82, 189-211.
- Getz, K.. & Volkeman R. (2001). Culture, perceived corruption and economics. *Business and Society*, 40(1), 7-29.
- Hofstede, G. (1983 A). The cultural relatively of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, (Fall) 75-89.
- Hofstede, G. (1983 B). National cultures in four dimensions. *International Studies of Management & Organizations*, 13(1-2), 45-74.
- Hofstede, G. (1980). Culture's consequences, international differences in work- related values. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: software of the mind. New York: Mc Graw-Hill McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences (2<sup>nd</sup> ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Huber, W.M.(2001). The influence of culture on internal controls and assessing audit risk. Unpublished doctoral dissertation, University of Sarasota, Florida, Estados Unidos.
- Huber, W.M (1999). Culture and corruption: Using Hofstede's cultural dimensions to explain perceptions of corruption. Unpublished paper.

Hughes, S., Sander, J., Higgs, S., & Cullinan C. (2009). The impact of cultural environment on entry-level auditor's abilities to perform analytical procedures. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 18, 29-43.

Husted, B. (1999). Wealth, Culture and Corruption. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 339-359.

Kackelmeir, S. & Shehata, M. (1997). Internal auditing and voluntary cooperation in firms: A cross-cultural experiment. *The Accounting Review*, 72(3), 407-431.

Kinnunen, J. & Koskela, M. (2003). Who is Miss. World Cosmetic Earnings Management? A cross-national comparison of small upward rounding of net income numbers among eighteen countries? *Journal of International Accounting Research*, (2), 39-68.

Kroeber, A.L & Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers of Peabody Museum of American Archeology*, 47 (1).

Kroeber, A. & Parsons, T. (1958). The concepts of culture and of social system. *American Sociological Review*, (23), 582-583.

Liu, J. & Mackinnon, A. (2002). Comparative management practices and training: China and Europe. *The Journal of Management Development*, 21 (2), 118-132.

Richardson, G. (2008). The relationship between culture and tax evasion across countries: Additional evidence and extensions. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 17, 67-78.

Ríos, C. (2011). Efecto del conocimiento cultural en la percepción de los auditores sobre la confiabilidad de los controles internos y la posibilidad de fraude. Disertación doctoral, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras.

Sanyal, R. & Guvenli, T. (2009). The propensity to bribe in international business: the relevance of cultural variables. *Cross Cultural Management*, 16(3), 287-299.

Scholtens, B. & Dam, L. (2007). Cultural values and international differences in Business ethics. *Journal of Business Ethics*, 75 (spring), 273-284.

Scott, A. (2001). Corruption and economic growth: Three studies. Unpublished Doctoral dissertation, Lehigh University, Bethlehem, Pennsylvania.

Sim, M. (2010). National culture effects on groups evaluating internal control. *Managerial Auditing Journal*, 25(1), 53

Seleim, A. & Bontis, N. (2009). The relationship between culture and corruption: A cross-national study. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 165-184.

Thorne, L., Massey, D., & Magnan, M. (2003). Institutional context and auditors moral reasoning: A Canadian- USA comparison. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 305-321.

Tsakumis, G., Campbell D., Douppnik, T. (2009). IFRS: Beyond the Standards. *Journal of Accountancy*, 207(2), 34-39.

Tsakumis, G., Curatoal, A. & Porcano, T. (2007). The relationship between national cultural dimensions and tax evasión. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 16(2), 131-147.evidence. *International Journal of Accounting*, 31(1), 121-133.

Watson, D. (2003). Cultural dynamics of corporate fraud. *Cross Cultural Management*, 10(1),40-55.

Whitcomb, L., Erderner, C. & Li, C. (1998). Business ethical values in China and the U.S.. *Journal of Business Ethics*, 17(8), 839-852.

Zarzeski, M. (1996). Spontaneous harmonization effects of culture and market forces on accounting disclosure practices. *Accounting Horizons*, 10(1), 18-37.

## **BIOGRAFÍA**

La Dra. Carmen B. Ríos-Figueroa es catedrática auxiliar de contabilidad en la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Ella es además, Contador Público Autorizado. Se puede contactar a la Dra. Ríos en: Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Facultad de Administración de Empresas, Departamento de Contabilidad, PO BOX 23326, San Juna P.R. 00931-3326. Correo electrónico: [prof.carmenrios@yahoo.com](mailto:prof.carmenrios@yahoo.com)

# DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO DEL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES QUE SE DEDICAN A LA PESCA INDUSTRIAL DE CAMARÓN EN ALVARADO Y TUXPAN, VERACRUZ

Julia Rivera Moreno, Instituto Tecnológico de Veracruz  
María de los Ángeles Camacho Morales, Instituto Tecnológico de Veracruz  
Teresa García Cuan, Instituto Tecnológico de Veracruz  
Jorge Hernández Sandoval, Instituto Tecnológico de Veracruz  
Gabriela Galindo Cortes, Instituto Nacional de Pesca  
José Alberto Pech Paat, Instituto Nacional de Pesca

## RESUMEN

*Se realiza análisis de la información financiera a las embarcaciones de pesca del camarón más representativas en los puertos de Alvarado y Tuxpan, Veracruz, México, con el fin de mostrar la posición y situación financiera de las organizaciones dedicadas a este giro y proponer la factibilidad para el manejo de sus recursos y toma de decisiones. Al revisar los estados financieros por ejercicio contable de Alvarado y por temporada de Tuxpan, se conocen los ingresos y clasifican los costos en variables y fijos, para determinar la utilidad o pérdida, aplicar razones financieras, estado de flujo de efectivo proyectado y diseño de gráficas para su interpretación. Este estudio es importante ya que la pesca es cada vez más difícil de realizar por sus costos elevados, se muestra un resultado relevante en el consumo de combustible y gastos en la temporada de veda, los que impactan en la disminución de las utilidades. Se detecta y observa la necesidad inmediata de adquirir tecnología apropiada para mejorar las técnicas de pesca, se sugiere obtener financiamiento. Es recomendable identificar los costos unitarios para que sean menores al precio de venta.*

**PALABRAS CLAVE:** Embarcaciones, Estados Financieros, Utilidades y Toma de Decisiones

## ECONOMIC-FINANCIAL PERFORMANCE DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONS DEDICATED TO THE INDUSTRIAL SHRIMP FISHING IN ALVARADO AND TUXPAN, VERACRUZ

### ABSTRACT

*This paper provide a financial analysis of shrimp boats in the ports of Alvarado and Tuxpan, Veracruz. We demonstrate the position and financial situation of the shrimp boat organizations and propose a feasible resource management system. When financial statements for Alvarado and by season for Tuxpan are examined over, income is known and costs are classified into stable and variable, to determine the usefulness or loss. We use the flow of projected cash, graph design for interpretation. This study is important, since the harvest is ever more difficult with elevated costs. A relevant result is shown for fuel consumption and expenses during off season. It is immediately necessary to acquire appropriate technology to improve fishing techniques.*

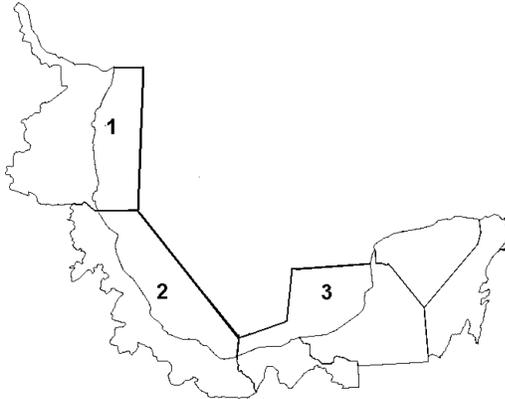
**JEL:** G01, M10, M20

**KEY WORDS:** Shrimp boats, Financial Statements, Utilities and Decision Takings

## INTRODUCCIÓN

Para la economía internacional, la pesca de camarón es un recurso importante, aumentando su consumo a nivel mundial y nacional (Gillett, 2008). Para México así como para las organizaciones dedicadas a este giro, el desarrollo de esta actividad, ha generado grandes inversiones y creación de empleos directos e indirectos, constituyendo una importante fuente de divisas para el país y en especial para el estado de Veracruz (Arreguín-Sánchez y Chávez, 1985).

Figura 1: Captura de camarón en el Golfo de México



La figura 1. Zonas importantes de captura de camarón en el Golfo de México. 1: Tamaulipas; 2: Veracruz; 3: Tabasco-Campeche.

Con esta investigación se dan a conocer los rendimientos económicos a través de los estados financieros de la temporada de pesca 2007-2008 que se analizaron de 6 embarcaciones de Tuxpan, Veracruz, México denominados: Barco 1, Barco 2, Barco 3, Barco 4, Barco 5, Barco 6 y los estados financieros 2008,2009 y 2010 para la embarcación de Alvarado, Veracruz, México a la cual llamaremos barco 7, con el fin o propósito de determinar la posición y situación financiera en las organizaciones dedicadas a este giro y proponer la factibilidad para el manejo de sus recursos y toma de decisiones. Diagnosticar económicamente la pesca industrial realizada por embarcaciones con permisos, para la pesca de camarón en los puertos mencionados. Así como determinar mediante un estudio cuantitativo los ingresos y egresos promedios, y la rentabilidad por embarcación, que conlleva a la revisión de estados financieros, surgiendo de éste estudio estado de resultados por costeo directo, estados de flujos de efectivo proyectados, razones financieras, gráficas de punto de equilibrio, que sirvieron para demostrar el desempeño o comportamiento de las organizaciones. El desarrollo de esta investigación fue determinada por la siguiente hipótesis: Con la elaboración de estados financieros, recolectando datos de ingresos y clasificando los costos (Fijos, Variables y Totales).

Aplicando razones financieras y diseñando gráficas del punto de equilibrio se conocerá la utilidad o pérdida de los ejercicios contables y/o de temporada de pesca, para la toma de decisiones futuras. Es importante mencionar que lo relevante de este estudio recae que es un trabajo inédito de acuerdo a la investigación documental que se realizó el Instituto Nacional de Pesca (INAPESCA) quien depende de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) de Gobierno Federal y es en donde se encuentran los estudios científicos sobre la pesca industrial del camarón en el Estado de Veracruz, se expone la siguiente evidencia: : primero “Estudio sobre aspectos económicos de la pesca que llevan a cabo los pescadores de camarón de la Laguna de Tamiahua 2008-2010” (Villanueva 2010) y el segundo: “Aspectos sociales y económicos de la pesquería del camarón en Veracruz” (Villanueva 2011).

Así el presente proyecto da a conocer los rendimientos económicos a través de los estados financieros y está organizado con una sección de marco teórico donde se desarrollan las diferentes teorías y técnicas financieras que apoyan a la sección metodológica, en la que se realiza el planteamiento del problema de investigación, de esta surge la hipótesis, misma que fue sometida a prueba mediante el empleo del análisis contable aplicado para continuar con la sección de resultados donde se elaboran Estado de Resultados, Estado de flujo de efectivo proyectado y gráficas por ejercicio contable y por temporada. La última sección está integrada por las conclusiones, recomendaciones y observaciones que es la aportación de la investigación.

## REVISIÓN LITERARIA

### La Pesquería

Los camarones y langostinos figuran entre los productos pesqueros con mayor volumen de comercio a nivel mundial, por un valor de 10,000 millones de dólares EE.UU., equivalente al 16 % del total de las exportaciones pesqueras. La pesca del camarón genera importantes beneficios económicos, en especial para los países en desarrollo. La producción mundial de camarón, tanto de captura como cultivada, es de unas 6 millones de toneladas, de las cuales un 60 % entra en el mercado internacional. Las capturas de camarón a nivel mundial se elevan a unas 3.4 millones de toneladas (t) anuales. Asia es la región más importante en esta pesca. China, junto con otros cuatro países asiáticos, suma el 55 % de las capturas en el mundo. En total, cerca del 60 % de la producción de camarón procede de la pesca de captura, y el otro 40 % de la acuicultura. En total, más de 100 países exportan cantidades sustanciales de camarón. Los mercados internacionales más importantes se concentran en Estados Unidos, Japón y Europa. El principal importador de camarón a nivel mundial es Estados Unidos, cuya producción interna sólo satisface el 20 % de su demanda (Gillett, 2008). Actualmente en México, la producción de camarón proviene en su mayor parte de la acuicultura, en 2009 el volumen de pesca de peso vivo de este crustáceo ascendió a 167,015 t, de las cuales el 63 % provinieron de la acuicultura y el restante de la captura marítima (CONAPESCA, 2010). A pesar de que el camarón en términos de su volumen de producción se encuentra posicionado en el segundo lugar de la producción pesquera nacional, en términos de su valor económico, ocupa el lugar primer lugar a nivel nacional. La tasa media de crecimiento anual de la producción en los últimos 10 años es positiva de 4.70 %, lo cual se debe al crecimiento de la actividad acuícola de dicha especie.

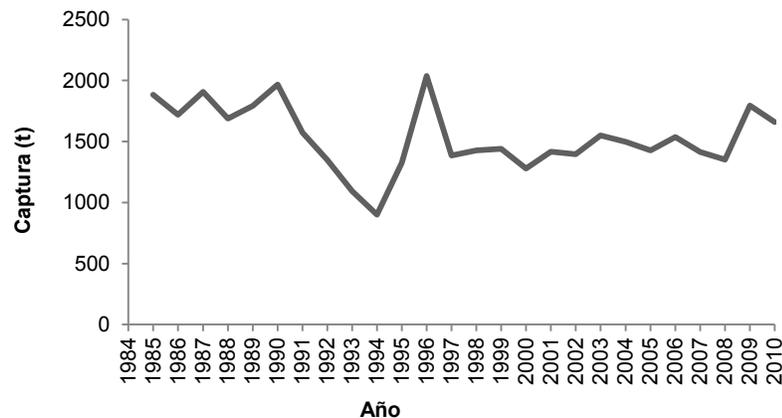
Gran parte de la producción pesquera de este recurso se genera en aguas del Océano Pacífico mexicano (alrededor del 60 %) y restante en los estados litorales del Golfo de México y Mar Caribe. En las exportaciones se encuentra en el lugar número uno de las especies pesqueras, siendo Estados Unidos de América, Japón y España sus principales destinos (CONAPESCA, 2010). En términos generales el camarón que se queda para el mercado nacional es del Golfo de México, mientras que el camarón que se exporta proviene en gran parte de Sonora (Juárez-Torres et al., 2007).

De los estados litorales del Golfo de México, los principales productores de camarón en orden de importancia son Tamaulipas, Campeche y Veracruz. Este último, localizado en la parte central de la vertiente del Golfo de México, cuenta con un litoral de 745 km de longitud, lo que representa el 6.42 % del total nacional (INEGI, 2010; Figura 1). Por su nivel de producción pesquera, el estado ocupa el quinto lugar a nivel nacional. En orden de importancia, los recursos con mayor nivel de producción son ostión, mojarra, lebrancha, jaiba y camarón (CONAPESCA, 2010). En Tamaulipas y Veracruz, la especie de camarón que domina es el café (*Farfatepenaeus aztecus*), en Campeche y Tabasco domina el camarón rosado (*F. duorarum*) y en la porción sur de Veracruz, donde gran parte de la extracción se realiza en esteros y lagunas con embarcaciones menores se captura principalmente el camarón blanco (*Litopenaeus setiferus*). Todas las especies de camarón del Golfo de México sufrieron un descenso drástico de las capturas en los últimos 25 años, por lo que a partir de 1994, el estado mexicano implementó periodos de veda para proteger los principales eventos biológicos y aumentar las capturas y rendimientos pesqueros.

Los periodos de veda han sido de duración variable desde que se implementaron con una tendencia hacia vedas más prolongadas. En el esquema de manejo actual, la fecha de inicio y término de la veda son establecidas regionalmente, en respuesta a que diferentes poblaciones de camarón son aprovechadas o protegidas en el Golfo de México. En los últimos años los periodos de veda para el Norte del Golfo de México (Tamaulipas y Veracruz) se han establecido entre mayo a julio para la pesca artesanal de pequeña escala y de mayo a agosto para la pesca industrial, mientras que, en Campeche y Tabasco el periodo de veda ha comenzado generalmente en mayo y termina en octubre de cada año (INAPESCA, 2011).

En Veracruz la producción de camarón en el 2010 fue de 1,660 t, 35 % en laguna y 65% en altamar. La captura promedio anual para ambas zonas en la última década (2000-2010) fue de 1,484 t, con un porcentaje similar entre la producción de laguna y altamar con 49 % y 51 %, respectivamente. La captura promedio de camarón café en las zonas lagunares de Veracruz desde que se implementó la veda muestra una estabilización alrededor de 709 t anuales y las capturas promedio de la zona de altamar presentan una disminución después del establecimiento de las vedas, de 761 t anuales hasta 1992 y de 680 t de 1993 a la fecha. A pesar de lo anterior, desde la temporada de pesca 1997-1998 la captura promedio se ha mantenido en 741 t, con un ligero repunte en las últimas dos temporadas de pesca.

Figura 2: Producción de Camarón en Veracruz, México



La figura 2 muestra el comportamiento histórico de la producción de camarón en Veracruz, México de 1985 a 2010. Fuente: CONAPESCA (2010).

Los estudios de camarón en el Golfo de México se han centrado básicamente en aspectos biológico-pesqueros (ej. Ramírez-Granados, 1963; Arreguín-Sánchez y Chávez, 1985; Wakida-Kusunoki et al., 2010a), aspectos de esfuerzo pesquero (Wakida-Kusunoki et al., 2010b) y poco se ha publicado sobre aspectos económicos y sociales de esta importante actividad.

### Enfoque de Análisis

El análisis de estados financiero implica una comparación del desempeño de la empresa con el de otras compañías que participan en el mismo sector de negocios, el cual, por lo general, se identifica con base en la clasificación industrial de la compañía. Por lo común, el análisis se utiliza para determinar la posición financiera de la empresa con el objeto de identificar sus puntos fuertes y débiles actuales y sugerir acciones para que la empresa aproveche los primero y corrija las área problemáticas en el futuro.

El análisis de estados financieros no sólo es importante para los administradores de la empresa, sino para los inversionistas y acreedores. Desde el punto de vista interno, los administradores financieros utilizan la información proporcionada por el análisis de tal modo que las decisiones de financiamiento e inversión

maximicen el valor de la compañía. Desde el punto de vista externo, los accionistas y acreedores lo emplean para evaluar la atractividad de la empresa como una inversión; para tal propósito, analizan su capacidad para satisfacer sus obligaciones financieras actuales y las obligaciones financieras futuras (Besley, 2003). De manera interna, los directivos de las empresas también recurren al análisis financiero por cuestiones de control interno y para ofrecer lo que los proveedores de capital buscan con respecto a la situación financiera y el rendimiento de las compañías. Desde el punto de vista del control interno, los directores necesitan hacer un análisis financiero para que la planeación y el control sean eficaces. Para planear el futuro los directores financieros deben evaluar la situación financiera presente de las empresas y ponderar las oportunidades con respecto a ella. En lo que se refiere al control interno, a los directores financieros básicamente les interesa el rendimiento de las inversiones derivado de los diferentes activos.

Finalmente, para la negociación efectiva de fondos externos, los directores financieros deben estar al tanto de todos los aspectos del análisis financiero que los proveedores externos de capital toman en cuenta cuando evalúan una empresa. De lo anterior se desprende que el análisis financiero varía según el interés particular de quien lo lleva a cabo. El análisis financiero implica el uso de diferentes estados financieros. Éstos tienen varias funciones. Por principio de cuentas, en el balance general se presenta un resumen de los activos, pasivos y capital propio de una empresa en determinado momento, por lo general al final de un año o trimestre. Posteriormente, el estado de resultados es un resumen de los ingresos y gastos de las empresas en determinado periodo, que casi siempre es de un año o trimestre. Aunque el balance general es una panorámica de la situación financiera de una compañía en determinado periodo, el estado de resultados es un resumen de su rentabilidad a través del tiempo (Horne, 2002).

Los estados financieros informan acerca de la posición de una empresa en un punto en el tiempo y acerca de sus operaciones con relación a algún periodo anterior. Sin embargo, el valor real de los estados financieros radica en el hecho de que dichos documentos pueden usarse para ayudar a predecir las utilidades y los dividendos futuros de la empresa. Desde el punto de vista de un inversionista, el análisis de estados financieros sirve únicamente para la predicción del futuro, mientras que desde el punto de vista de la administración, el análisis de estados financieros es útil como una forma para anticipar las condiciones futuras y, lo que es más importante, como un punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso de los eventos.

Las finanzas se concentran en los flujos de efectivo. El valor de un activo (o de toda una empresa) se determina a través del flujo de efectivo es aún más importante, porque los dividendos deben pagarse en efectivo y porque el efectivo es indispensable para comprar aquellos activos que se requieren para continuar las operaciones. El análisis de las razones financieras de la empresa es por lo general el primer paso de un análisis financiero. Las razones financieras se han diseñado para mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros (Weston, 1994).

Las razones financieras se usan en gran parte de nuestra vida diaria. Podemos comprar automóviles basándonos en el consumo de galones por milla; evaluamos a los jugadores de beisbol por corridas ganadas y por promedios de bateos, a los jugadores de basquetbol por porcentajes de metas de campo y de lanzamientos indebidos, y así sucesivamente. Todas estas razones que se construyen para juzgar el desempeño comparativo. Las razones financieras sirven para un propósito similar, pero es importante saber lo que se está midiendo para construir una razón y para entender el significado del número resultante. Las razones financieras se usan para ponderar y para evaluar el desempeño operativo de una empresa (Block, 2006). El análisis de razones incluye métodos de cálculo e interpretación de las razones financieras para analizar y supervisar el rendimiento, liquidez, solvencia, apalancamiento y uso de los activos de la empresa. Las entradas básicas para el análisis de las razones son el estado de pérdidas y ganancias y el balance general de la empresa. Las razones financieras se dividen por conveniencia en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, deuda, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y deuda miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el retorno.

Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el retorno. A continuación se muestran las categorías de las razones financieras.

**Razones de Liquidez.** La liquidez de una empresa se mide según su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir la facilidad con la que ésta se puede pagar sus cuentas. Debido a que una influencia común de los problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones proporcionan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes (Gitman, 2007).

**Razones de Administración de Activos.** Miden la eficiencia de una empresa para administrar sus activos. Estas razones han sido diseñadas para responder a la siguiente pregunta: considerando los niveles de ventas actuales y proyectadas, ¿parece ser razonable, demasiado alta, o demasiado baja la cantidad total de cada tipo de activo reportado en el balance general? Las empresas invierten en activos para generar ingresos tanto en el periodo actual como en el futuro.

**Razones de Administración de deudas.** La medida en la cual una empresa se financie por medio de deudas tiene tres importantes implicaciones: 1) al obtener fondos a través de deudas, la propiedad de los accionistas no se diluye; 2) los acreedores contemplan el capital contable, o los fondos proporcionados por los propietarios, al establecer un margen de seguridad; si los accionistas han proporcionado sólo una pequeña proporción del financiamiento total, los riesgos de la empresa son asumidos principalmente por los acreedores, y 3) si la empresa gana más tarde sobre las inversiones financiadas con fondos solicitados en préstamos que lo que paga como intereses, el rendimiento sobre el capital contable de los propietarios es amplificado, o “apalancado”.  
**Razones de rentabilidad.** La rentabilidad es el resultado neto de un número de políticas y decisiones. Las razones examinadas hasta este momento proporcionan alguna información sobre cómo opera la empresa, pero las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la liquidez, la administración de los activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos.  
**Razones de valor de mercado.** Representan un grupo de razones que relacionan el precio de las acciones de la empresa con sus utilidades y su valor en libros por acción. Estas razones le proporcionan a la administración una indicación de lo que los inversionistas piensan acerca del desempeño histórico de la compañía y sus prospectos futuros. Si la liquidez de la empresa, la administración de los activos, la administración de las deudas y las razones de rentabilidad son buenas, sus razones de valor de mercado serán altas y el precio de las acciones probablemente será tan alto como pueda esperarse. Desde luego, lo opuesto también es verdad (Besley, 2003).

El Punto en que los ingresos de la empresa son iguales a sus costos, se llama punto de equilibrio; en él no hay utilidad ni pérdida. La tarea de planeación, este punto es una referencia importante, ya que es un límite que influye para diseñar actividades de conduzcan a estar siempre arriba de él, lo más alejado posible, donde se obtiene mayor proporción de utilidades (Ramírez, 2008). Para determinar el punto de equilibrio es necesario hacer una correcta clasificación de los costos.  
**Costos fijos.** Son aquellos que no sufren alteraciones en su total durante un periodo, a pesar de que se presenten grandes fluctuaciones en el volumen o en el nivel de actividad. Se presenta una fluctuación en los costos fijos por unidad con cambios en el volumen de producción. Ejemplos de costos fijos son los impuestos prediales y los salarios de los ejecutivos de producción.  
**Costos variables.** Son aquellos cuyo total varía en proporción directa con los cambios en el volumen o en el nivel de actividad. Se presenta un costo por unidad relativamente uniforme a pesar de los cambios en el volumen o en el nivel de actividad. Se consideran generalmente como costos variables, el costo tanto de los materiales directos como de la mano de obra directa. En esta categoría se incluyen rubros, tales como suministros de fábrica e impuestos sobre nómina (Cashin, 1990).

Otro indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad es: La Relación Beneficio/costo. En el análisis Beneficio/Costo se debe de tener en cuenta

tanto los beneficios como las desventajas de aceptar o no proyectos de inversión. Es un método complementario, utilizado generalmente cuando se hace el análisis de valor actual y valor anual. Utilizado para evaluar inversiones del gobierno central, gobiernos locales y regionales, además de su uso en el campo de los negocios para determinar la viabilidad de los proyectos en base a la razón de los beneficios a los costos asociados al proyecto. Asimismo, en las entidades crediticias internacionales es casi una exigencia que los proyectos con financiación del exterior sean evaluados con éste método (Aching, 2006).

**METODOLOGIA**

Los materiales utilizados en este proyecto fueron los estados financieros de las embarcaciones de Tuxpan, Veracruz, México a las que se les denominó embarcaciones 1,2,3,4, 5 y 6 del periodo de la temporada Agosto 2007 a Mayo 2008 y de Alvarado, Veracruz, México se le asignó embarcación número 7 periodos: enero a diciembre 2008, enero a diciembre 2009 y enero a diciembre 2010, así como la información complementaria proporcionada por el personal del instituto nacional de pesca, como son vivencias y experiencias del personal, información documental, manuales, investigaciones realizadas por personal del instituto y archivos financieros digitales de las embarcaciones objeto de la investigación.

Tabla 1: Características de las Embarcaciones

Puerto	Total Embarcaciones	Embarcaciones Activas	Embarcaciones Actualizadas	Tamaño de la Organización	Empleados Directos	Empleados Indirectos (Mayor a)	Antigüedad Embarcaciones (Mas de años)
Alvarado	22	10	1	Mediana	10	100	40
Tuxpan	14	10	6	Mediana	70	250	40

*Alvarado- Se seleccionó una embarcación que representa el 10% de la población, porque es la que trabaja toda la temporada de pesca  
Tuxpan-Se seleccionó esta organización porque tiene 6 embarcaciones que representan el 43% de la población.*

*Fuente CONAPESCA (2010). La Tabla Numero 1 muestra el total de la población, tamaño, número de empleados y antigüedad de las embarcaciones de Alvarado y Tuxpan, Veracruz, México.*

Tabla 2: Clasificación de los Costos de la Embarcación de Alvarado, Veracruz, México

Costos Fijos	Costos Variables
Gastos de Administración en General	Artes de pesca
Gastos de Mantenimiento (Mantenimiento General)	Alimento de tripulación
Pago de seguro	Combustible y lubricantes (diesel marino y aceites)
	Diversos
	Gastos de veda
	Gastos de Venta
	Impuestos (ISR, IMSS, SAR)
	Materiales auxiliares
	Nómina de tripulación
	Pedido de cubierta

*La Tabla número 2 muestra como clasifican los costos fijos y costos variables en la organización de Alvarado, Veracruz, México. Es necesario comentar que para esta organización los gastos por veda se incluyen en los costos variables.*

Este trabajo tiene un enfoque cuantitativo con las siguientes características: Se realizó planteamiento de un problema de estudio delimitado y concreto, donde, “Dichas embarcaciones cuentan con ingresos superiores a sus costos, pero no son suficientemente solventes para cubrir la totalidad de sus necesidades requeridas” . Una vez planteado el problema de investigación, se utilizó como instrumento de medición la revisión de los estados financieros de las embarcaciones de Alvarado y Tuxpan, Veracruz, que cuentan con un clima cálido idóneo para la pesca, posteriormente se construyó un marco teórico; teoría que guió y facilitó el desarrollo de la presente investigación.

Tabla 3: Clasificación de los Costos de las Embarcaciones de Tuxpan, Veracruz, México

Costos Fijos	Costos Variables
Acumulador de 27 placas	Agua potable
Alternador	Agua purificada
Anillos	Aceites para motor, transmisión
Anivelación	Carne
Anodos de Zinc	Combustible (Diesel marino)
Balatas, bandas y baterías	Comida
Botiquín	Frutas y verduras
Boyas de gas refrigerante	Gas
Cable de acero	Gastos de Administración
Cabo de nylon	Gastos de Venta
Cadena galvanizada	Impuestos
Cambios de acoplador, de filtros	Refrescos
Cintas, seguetas y llaves	
Conexiones	
Empaques de enfriadores y de sellos	
Filtros	
Gastos por veda	
Hierro redondo	
Hidroneumático	
Juegos de empaques y dados	
Mallas	
Mantenimiento de equipo de refrigeración	
Material para instalación eléctrica	
Oxígeno industrial	
Pago a casa consignataria	
Pago por despacho vía pesca	
Pago de póliza del seguro	
Pintura	
Pirola verde	
Recarga de extintores	
Toberas	
Renovación de Certificado de Seguridad Marítima	

La Tabla número 3 muestra como clasifican los costos fijos y variables en la organización de Tuxpan, Veracruz, México. Cabe mencionar que para esta organización los gastos por veda se incluyen en los costos fijos.

Para buscar, conocer y evaluar la situación financiera de las embarcaciones de pesca antes mencionadas, se aplicaron las siguientes formulas de las razones financieras para determinar:

$$\text{Razón de Beneficio – costo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Costos totales}} \quad (1)$$

(Ashing, 2006)

$$\text{Punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{Costos variables unitarios}} \quad (2)$$

(Ramirez, 2008)

$$\text{Punto de equilibrio en pesos} = \frac{\text{Costos fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}} \quad (3)$$

(Backer - Jacobsen, 1970)

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \quad (4)$$

( Meigs, Haka, Bettner, 2000)

De esta teoría se derivó la hipótesis antes mencionada. Para definir la unidad de análisis se utilizó una muestra no probabilística o dirigida, siendo ésta un subgrupo de la población, una embarcación de Alvarado y seis de Tuxpan, en la que su elección no dependió de la probabilidad de elegir cualquier estado financiero, sino aquellos que apoyaran a las características de la investigación y fue el Instituto

Nacional de Pesca (INAPESCA) quienes seleccionaron dicha información, como representativa. Esta muestra elegida apoyó al logro de los objetivos de nuestro estudio y al esquema de investigación.

**RESULTADOS**

De acuerdo al análisis efectuado a los estados financieros e información de los ejercicios contables de la embarcación pesquera No. 7 de Alvarado Veracruz 2008-2009 y 2010, se observan los siguientes resultados: La embarcación No.7 de Alvarado Veracruz en el ejercicio contable 2008 y 2009 registra pérdidas, sin embargo el desempeño del ejercicio 2010 fue favorable y presenta utilidades, a pesar del comportamiento no favorable para esta embarcación de Alvarado, al final de cada periodo contable se observa liquidez. Para objeto del estudio de ésta organización los costos por veda se reflejan en los costos variables.

Tabla 4: Estado de Resultados 2008, Barco 7, Alvarado, Veracruz, México

Estado de Resultados 2008	Resultados					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas	\$85,000	\$102,000	\$110,500	\$89,250	0	0
Costos de venta (Variables)	122475	78890	88754	101376	4799	8500
Contribución Marginal	(-37475)	23110	21746	(-12126)	(-4799)	(-8500)
Costos Fijos	2700	2700	2700	2700	2700	2700
Utilidad o pérdida	(-\$40,175)	\$20,410	\$19,046	(-\$14,826)	(-\$7,499)	(-\$11,200)

Estado de Resultados 2008	Resultados					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$123,250	\$136,000	\$89,250	\$93,500	\$76,500	\$108,800
Costos de venta (Variables)	134269	107914	85402	68780	66270	88750
Contribución Marginal	(-11019)	28086	3848	24720	10230	20050
Costos Fijos	2700	2700	2700	2700	2700	2700
Utilidad o pérdida	(-\$13,719)	\$25,386	\$1,148	\$22,020	\$7,530	\$17,350

Los resultados de la tabla 4, en este ejercicio se observa que los costos totales se encuentran por arriba de las ventas, tiene como consecuencia pérdidas al inicio del ejercicio y al cierre de éste las ventas se observan ligeramente altas; los costos fijos son mínimos y permanentes sin embargo los costos variables son muy altos representando el gasto más fuerte para la organización, porque incluye el gasto por veda y éstos últimos elevaron el costo total.

Tabla 5: Estado de Flujo de Efectivo Proyectado 2008, Barco 7, Alvarado, Veracruz

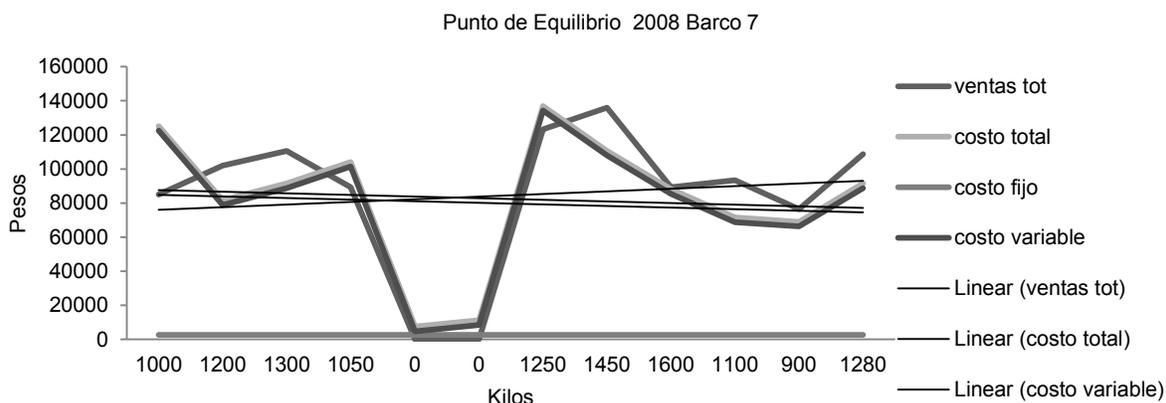
Estado de Flujo de Efectivo Proyectado 2008	Resultados					
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Saldo Inicial	0	\$7,825	\$28,235	\$47,281	\$32,455	\$24,956
Ingresos de Efectivo	\$85,000	102000	110500	89250	0	0
Aportación	\$48,000	0				
Total de Ingresos en Efectivo	\$133,000	\$109,825	\$138,735	\$136,531	\$32,455	\$24,956
Egresos de Efectivo	\$125,175	\$81,590	\$91,454	\$104,076	\$7,499	\$11,200
Liquidación de Aportación						
Total de Egresos de Efectivo	\$125,175	\$81,590	\$91,454	\$104,076	\$7,499	\$11,200
Flujo Neto Económico	\$7,825	\$28,235	\$47,281	\$32,455	\$24,956	\$13,756

Estado de Flujo de Efectivo Proyectado 2008	Resultados					
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Inicial	\$13,756	\$37	\$25,423	\$26,571	\$48,591	\$32,121
Ingresos de Efectivo	123250	136000	89250	93500	76500	108800
Aportación						
Total de Ingresos en Efectivo	\$137,006	\$136,037	\$114,673	\$120,071	\$125,091	\$140,921
Egresos de Efectivo	\$136,969	\$110,614	\$88,102	\$71,480	\$68,970	\$91,450
Liquidación de Aportación					\$24,000	\$24,000
Total de Egresos de Efectivo	\$136,969	\$110,614	\$88,102	\$71,480	\$92,970	\$115,450
Flujo Neto Económico	\$37	\$25,423	\$26,571	\$48,591	\$32,121	\$25,471

En la tabla 5 en el mes de enero se planea una aportación con un financiamiento de \$48,000, para tener liquidez en los meses siguientes, compromiso de pago en dos exhibiciones al cierre del año.

Figura 3: Resultados y Desempeño Barco 7



La figura 3 Muestra al inicio del ejercicio que los costos totales superan los ingresos por ventas, lo que conlleva a resultados con pérdidas. Mayo y junio no hay ventas, los costos variables disminuyen y la contribución marginal no cubre los costos fijos, el resultado es pérdida. En el mes de julio el gasto de la veda se refleja en los costos variables y manifiesta pérdida. Al cierre del ejercicio la ventas se aprecian ligeramente elevadas, los costos variable son altos y los costos fijos son mínimos, por lo que general algunas utilidades

Tabla 6: Estado de Resultados 2009, Barco 7, Alvarado, Veracruz, México

Estado de Resultados 2009	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas	\$132.030	\$54.000	\$67.500	\$63.000	0	\$43.200
Costos de venta (variables)	129429	57297	103234	103150	0	64613
(Contribución Marginal	2601	-3297	(-35734)	-40150	0	(-21413)
Costos Fijos	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Utilidad o perdida	\$101	(-\$5.797)	(-\$38.234)	(-\$42.650)	(-\$2.500)	(-\$23.913)
Estado de Resultados 2009	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$81.000	\$153.000	\$81.000	\$126.000	\$67.500	\$130.000
Costos de venta (variables)	100232	103796	76908	114686	35352	90728
Contribución Marginal	(-19232)	49204	4092	11314	32148	39272
Costos Fijos	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Utilidad o perdida	(-\$21.732)	\$46.704	\$1.592	\$8.814	\$29.648	\$36.772

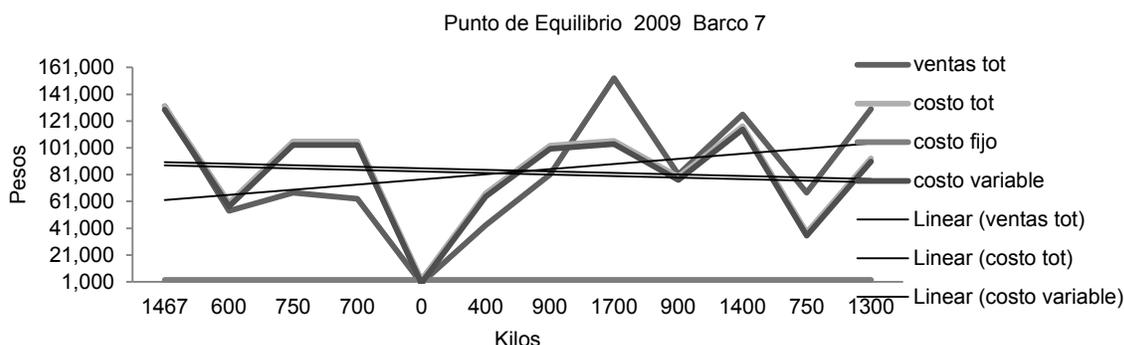
La tabla 6 muestra la situación no favorable para este ejercicio, registra pérdidas en los meses de febrero a julio, los costos marginales se presentan negativos, en virtud de que los costos variables son superiores a los ingresos, del mes de agosto a diciembre se recuperan las utilidades.

Tabla 7: Estado de Flujo de Efectivo 2009, Barco 7, Alvarado, Veracruz, México

Estado de Flujo de Efectivo Proyectado 2009	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Saldo Inicial	\$25.471	\$135.572	\$129.775	\$91.541	\$48.891	\$46.391
Ingresos de Efectivo	\$132.030	54000	67500	63000	0	43200
Aportación	\$110.000					
Total de Ingresos de Efectivo	\$267.501	\$189.572	\$197.275	\$154.541	\$48.891	\$89.591
Egresos de Efectivo	\$131.929	59797	105734	105650	2500	67113
Liquidación de aportación						
Total de Egresos de Efectivo	\$131.929	59797	105734	105650	2500	67113
Flujo Neto Económico	\$135.572	\$129.775	\$91.541	\$48.891	\$46.391	\$22.478
Estado de Flujo de Efectivo Proyectado 2009	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Inicial	\$22.478	\$746	\$47.450	\$19.042	\$2.856	\$2.504
Ingresos de Efectivo	81000	153000	81000	126000	67500	130000
Aportación						
Total de Ingresos de Efectivo	\$103.478	\$153.746	\$128.450	\$145.042	\$70.356	\$132.504
Egresos de Efectivo	102732	106296	79408	117186	37852	93228
Liquidación de aportación			30000	25000	30000	25000
Total de Egresos de Efectivo	102732	106296	109408	142186	67852	118228
Flujo Neto Económico	\$746	\$47.450	\$19.042	\$2.856	\$2.504	\$14.276

La tabla 7 muestra el desempeño de la organización en este ejercicio fiscal, obtuvo financiamiento al inicio del año por \$110,000, para cubrir los costos variables que son elevados, los costos fijos y tener liquidez en los mese siguientes; dicha aportación se reintegra en cuatro exhibiciones de septiembre a diciembre.

Figura 4: Resultados y Desempeño Barco 7



.En la figura 4 se observa en el inicio del año los costos por arriba de las ventas, para el cierre del ejercicio muestra un comportamiento diferente las ventas por arriba de los costos, lo que da como resultados utilidades de agosto a diciembre.

Tabla 8: Estado de Resultados 2010, Barco 7, Alvarado, Veracruz, México

Estado de Resultados 2010	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas	\$126.000	\$114.000	\$162.000	\$157.500	0	\$180.500
Costos de venta (Variables)	103653	95144	123262	114137	6667	128499
Contribución Marginal	22347	18856	38738	43363	(-6667)	52001
Costos Fijos	2800	2800	2800	2800	2800	2800
Utilidad o perdida	\$19.547	\$16.056	\$35.938	\$40.563	(-\$9.467)	\$49.201
Estado de Resultados 2010	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	\$160.000	\$166.500	\$94.500	\$153.000	\$93.100	\$140.000
Costos de venta (Variables)	122642	138163	119228	118123	86253	83603
Contribución Marginal	37358	28337	(-24728)	34877	6847	56397
Costos Fijos	2800	2800	2800	2800	2800	2800
Utilidad o perdida	\$34.558	\$25.537	(-\$27.528)	\$32.077	\$4.047	\$53.597

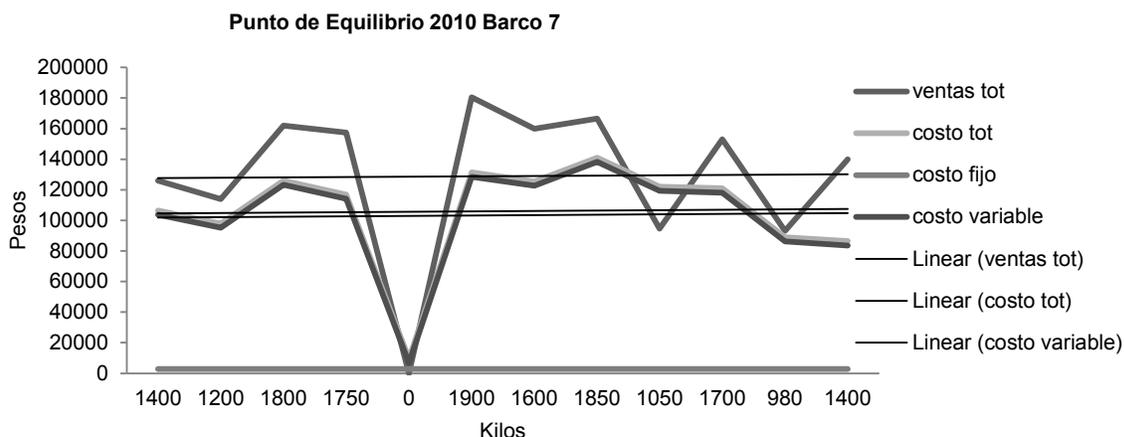
La tabla 8 muestra mejor desempeño en este ejercicio, las ventas superan los costos, sólo en mayo y septiembre registra pérdidas. En los meses donde el resultado es utilidad, es porque el precio de venta es superior al costo total unitario

Tabla 9: Estado de Flujo de efectivo 2010, Barco 7, Alvarado, Veracruz, México

Estado de Flujo de Efectivo Proyectado 2010	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Saldo Inicial	\$14.276	\$33.823	\$49.879	\$85.817	\$126.380	\$116.913
Ingresos de Efectivo	\$126.000	114000	162000	157500	0	\$180.500
Aportación	0					
Total de Ingresos de efectivo	\$140.276	\$147.823	\$211.879	\$243.317	\$126.380	\$297.413
Egresos de efectivo	\$106.453	\$97.944	\$126.062	116937	\$9.467	\$131.299
Liquidación de aportación						
Total de Egresos de Efectivo	\$106.453	\$97.944	\$126.062	116937	\$9.467	\$131.299
Flujo Neto Económico	\$33.823	\$49.879	\$85.817	\$126.380	\$116.913	\$166.114
Estado de Flujo de Efectivo Proyectado 2010	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Inicial	\$166.114	\$200.672	\$226.209	\$198.681	\$230.758	\$234.805
Ingresos de Efectivo	160000	\$166.500	94500	\$153.000	93100	\$140.000
Aportación						
Total de Ingresos de efectivo	\$326.114	\$367.172	\$320.709	\$351.681	\$323.858	\$374.805
Egresos de efectivo	\$125.442	\$140.963	\$122.028	\$120.923	\$89.053	\$86.403
Liquidación de aportación						
Total de Egresos de Efectivo	\$125.442	\$140.963	\$122.028	\$120.923	\$89.053	\$86.403
Flujo Neto Económico	\$200.672	\$226.209	\$198.681	\$230.758	\$234.805	\$288.402

La tabla 9 muestra un desempeño excelente, no necesitó financiamiento en este ejercicio al inicio del año como en los ejercicios anteriores, se observa una liquidez favorable al cierre del ejercicio.

Figura 5: Resultados y Desempeño Barco 7



.La figura 5 muestra las ventas totales por arriba de los costos totales, como se puede observar el ejercicio 2010 para esta organización es el de mejor rendimiento, en relación a los dos ejercicios pasados, un año productivo, con demanda de producto y buen precio.

De acuerdo al análisis efectuado a la información financiera de las embarcaciones pesqueras No.1,2,3,4,5 y 6 de Tuxpan, Veracruz de la temporada 2007- 2008, se observan los siguientes resultados: Las embarcaciones en la temporada 2007- 2008 registra un desempeño favorable para esta organización en la gran mayoría de sus embarcaciones, presenta utilidades, en algunos meses de la embarcaciones es poca la pérdida y la inactividad no es prolongada, obteniendo resultados excelentes en cada embarcación. Para objeto del estudio de ésta organización los costos por veda se reflejan en los costos fijos, a continuación se detallan los resultados por embarcación:

Tabla 10: Estado de Resultados temporada 2007-2008, Barco 1, Tuxpan, Veracruz, México

Estado de Resultados 2007-2008							
	Veda	Ago-07	Sep-07	Sep-07	Oct-07	Nov-07	Dic-07
Ventas		\$166.000,00	\$188.445,00	\$107.100,00	\$90.450,00	\$118.500,00	\$111.150,00
Costos de venta (Variables)		\$77.504,69	\$71.434,24	\$89.024,52	\$82.248,91	\$90.647,00	\$88.906,34
Contribución Marginal		\$88.495,31	\$117.010,76	\$18.075,48	\$8.201,09	\$27.853,00	\$22.243,66
Costos Fijos	\$55.575,92	\$55.575,92	\$62.605,44	0	0	0	0
Utilidad o perdida		\$32.919,39	\$54.405,32	\$18.075,48	\$8.201,09	\$27.853,00	\$22.243,66
Estado de Resultados 2007-2008							
	Veda	Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08
Ventas		\$95.100,00	\$58.175,00	\$145.950,00	\$127.500,00	\$129.000,00	\$31.000,00
Costos de venta (Variables)		\$51.465,50	\$93.587,39	\$98.156,25	\$84.044,55	\$91.610,00	\$83.522,86
Contribución Marginal		\$43.634,50	(-\$35.412,39)	\$47.793,75	\$43.455,45	\$37.390,00	(-\$52.522,86)
Costos Fijos		\$7.850,00	0	\$35.203,50	0	\$6.900,00	0
Utilidad o perdida		\$35.784,50	(-\$35.412,39)	\$12.590,25	\$43.455,45	\$30.490,00	(-\$52.522,86)

En la tabla10 los ingresos por ventas fueron superiores a sus costos casi en toda la temporada, a excepción de los meses de enero y mayo donde los costos superan los ingresos. Así también se observa, un costo fijo por veda al inicio de la temporada.

Tabla 11: Estado de Flujo De Efectivo Temporada 2007-2008, Barco 1, Tuxpan, Veracruz, México

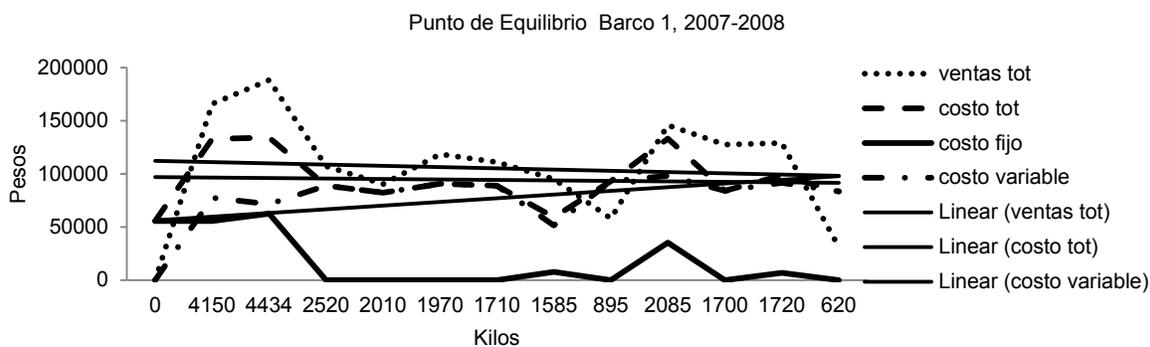
Estado de Flujo de Efectivo		Agosto	Septiembre	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>Proyectado 2007-2008</b>							
Saldo Inicial		\$0,00	\$32.919,39	\$87.324,71	\$105.400,19	\$113.601,28	\$141.454,28
Ingresos de Efectivo		\$166.000,00	\$188.445,00	\$107.100,00	\$90.450,00	\$118.500,00	\$111.150,00
Total de ingresos		\$166.000,00	\$221.364,39	\$194.424,71	\$195.850,19	\$232.101,28	\$252.604,28
Egresos de Efectivo		\$133.080,61	\$134.039,68	\$89.024,52	\$82.248,91	\$90.647,00	\$88.906,34
Veda	\$55.575,92						
Total de egresos		\$133.080,61	\$134.039,68	\$89.024,52	\$82.248,91	\$90.647,00	\$88.906,34
Flujo Neto Económico		\$32.919,39	\$87.324,71	\$105.400,19	\$113.601,28	\$141.454,28	\$163.697,94

Estado de Flujo de Efectivo		Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
<b>Proyectado 2007-2008</b>							
Saldo Inicial		\$163.697,94	\$199.482,44	\$164.070,05	\$176.660,30	\$220.115,75	\$250.605,75
Ingresos de Efectivo		\$95.100,00	\$58.175,00	\$145.950,00	\$127.500,00	\$129.000,00	\$31.000,00
Total de ingresos		\$258.797,94	\$257.657,44	\$310.020,05	\$304.160,30	\$349.115,75	\$281.605,75
Egresos de Efectivo		\$59.315,50	\$93.587,39	\$133.359,75	\$84.044,55	\$98.510,00	\$83.522,86
Veda							
Total de egresos		\$59.315,50	\$93.587,39	\$133.359,75	\$84.044,55	\$98.510,00	\$83.522,86
Flujo Neto Económico		\$199.482,44	\$164.070,05	\$176.660,30	\$220.115,75	\$250.605,75	\$198.082,89

En la tabla 11 se observa liquidez de esta embarcación al cierre de la temporada, Fue favorable, al no requerir financiamiento de apoyo, para cubrir sus costos totales.

Figura 6: Resultados y Desempeño Barco 1



En la figura 6 se aprecia que las ventas de esta embarcación son favorables para la organización. Los costos totales se encuentran por debajo de la línea de ventas. Se observa que los costos fijos son inestables.

Tabla 12: Estado de Resultados Temporada 2007-2008, Barco 2, Tuxpan, Veracruz, México

Estado de Resultados 2007-2008		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	VEDA	\$171.400,00	\$228.400,00	\$108.000,00	\$175.800,00	\$106.800,00
Costos de venta (Variables)		\$88.466,46	\$61.478,86	\$107.808,70	\$116.505,43	\$103.782,29
Contribución Marginal		\$82.933,54	\$166.921,14	\$191,30	\$59.294,57	\$3.017,71
Costos Fijos	\$125.955,90	62.977,95	\$64.074,85	0	\$7.760,00	0
Utilidad o perdida		\$19.955,59	\$102.846,29	\$191,30	\$51.534,57	\$3.017,71

Estado de Resultados 2007-2008		Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Ventas	VEDA	\$112.500,00	\$108.400,00	\$201.600,00	\$128.240,00	\$88.200,00	\$138.125,00
Costos de venta (Variables)		\$47.677,27	\$108.338,33	\$103.944,28	\$107.699,48	\$109.370,03	\$86.638,41
Contribución Marginal		\$64.822,73	\$61,67	\$97.655,72	\$20.540,52	(-\$21.170,03)	\$51.486,59
Costos Fijos		\$28.395,07	\$42.558,55	\$41.298,55	0	0	\$2.183,99
Utilidad o perdida		\$36.427,66	(-\$42.496,88)	\$56.357,17	\$20.540,52	(-\$21.170,03)	\$49.302,60

La tabla 12 muestra la organización en una situación favorable a pesar del gasto por veda elevado, los meses de enero y abril presentan pérdidas que al final son cubiertas por las utilidades de la temporada..

Tabla 13: Estado de Flujo De Efectivo Temporada 2007-2008, Barco 2, Tuxpan, Veracruz, México

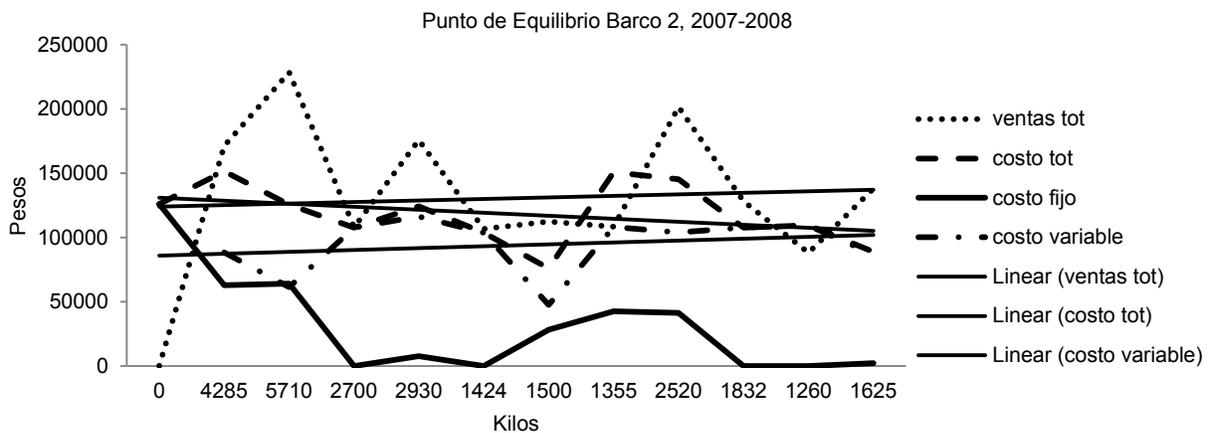
Estado de Flujo de Efectivo						
Proyectado 2007-2008						
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Saldo Inicial	0	\$19.955,59	\$122.801,88	\$122.993,18	\$174.527,75	
Ingresos de Efectivo	\$171.400,00	\$228.400,00	\$108.000,00	\$175.800,00	\$106.800,00	
Total de Ingresos	\$171.400,00	\$248.355,59	\$230.801,88	\$298.793,18	\$281.327,75	
Egresos de Efectivo	\$151.444,41	\$125.553,71	\$107.808,70	\$124.265,43	\$103.782,29	
Veda	\$125.955,90					
Total de Egresos	\$151.444,41	\$125.553,71	\$107.808,70	\$124.265,43	\$103.782,29	
Flujo Neto Económico	\$19.955,59	\$122.801,88	\$122.993,18	\$174.527,75	\$177.545,46	

Estado de Flujo de Efectivo						
Proyectado 2007-2008						
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Saldo Inicial	\$177.545,46	\$213.973,12	\$171.476,24	\$227.833,41	\$248.373,93	\$227.203,90
Ingresos de Efectivo	\$112.500,00	\$108.400,00	\$201.600,00	\$128.240,00	\$88.200,00	\$138.125,00
Total de Ingresos	\$290.045,46	\$322.373,12	\$373.076,24	\$356.073,41	\$336.573,93	\$365.328,90
Egresos de Efectivo	\$76.072,34	\$150.896,88	\$145.242,83	\$107.699,48	\$109.370,03	\$88.822,40
Veda	\$76.072,34					
Total de Egresos	\$76.072,34	\$150.896,88	\$145.242,83	\$107.699,48	\$109.370,03	\$88.822,40
Flujo Neto Económico	\$213.973,12	\$171.476,24	\$227.833,41	\$248.373,93	\$227.203,90	\$276.506,50

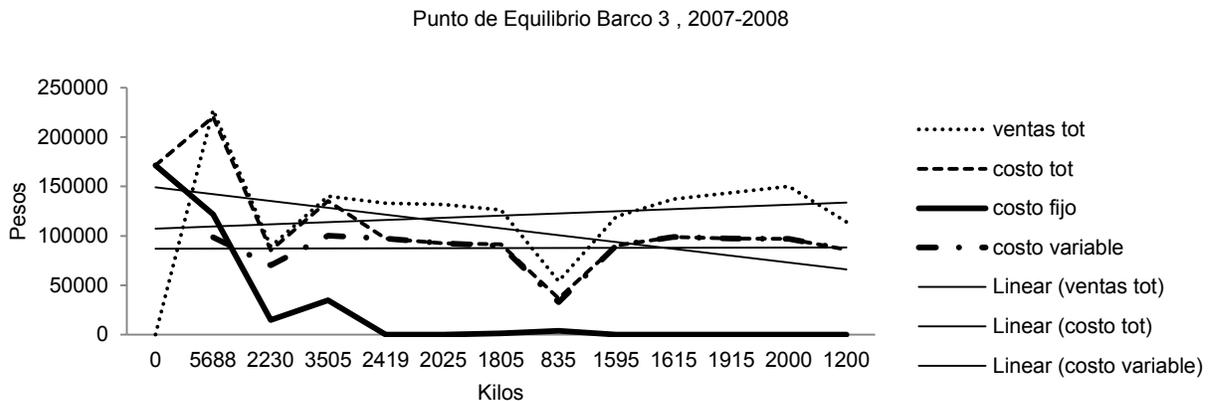
En la tabla 13 la temporada de pesca fue favorable, sin necesitar alguna aportación económica para cubrir sus costos totales; con liquidez al cierre del ejercicio.

Figura 7: Resultado y Desempeño Barco 2



La figura 7 se aprecia el impacto del gasto por veda en los costos fijos, sin embargo las ventas absorben los costos totales de la temporada.

Figura 8: Resultados y Desempeño del Barco 3



La Figura 8, muestra los costos elevados al inicio de la temporada por gastos de veda, se mantiene la utilidad en todos los meses. La línea de las ventas se encuentra por arriba del costo total en toda la temporada.

Tabla 14: Estado de Resultados Temporada 2007-2008, Barco 3, Tuxpan, Veracruz, México

Estado de Resultados 2007-2008							
	Veda	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Noviembre	Diciembre
Ventas		\$227.520,00	\$89.200,00	\$140.200,00	\$133.045,00	\$131.625,00	\$126.350,00
Costos de venta (Variables)		\$98.501,30	\$70.284,10	\$100.280,28	\$97.429,40	\$92.411,05	\$90.024,85
Contribución Marginal		129018,7	18915,9	39919,72	35615,6	39213,95	36325,15
Costos Fijos	\$171.494,72	\$121.894,72	\$15.000,00	\$35.000,00	0	0	\$1.472,00
Utilidad o perdida		\$7.123,98	\$3.915,90	\$4.919,72	\$35.615,60	39213,95	\$34.853,15
Estado de Resultados 2007-2008							
	Veda	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Ventas		\$54.275,00	\$119.625,00	\$137.275,00	\$143.625,00	\$150.000,00	\$114.000,00
Costos de venta (Variables)		\$32.886,45	\$90.243,86	\$98.993,19	\$97.291,85	\$97.026,76	\$86.199,41
Contribución Marginal		21388,55	29381,14	38281,81	\$46.333,15	52973,24	27800,59
Costos Fijos		\$3.956,00	0	0	0	0	0
Utilidad o perdida		\$17.432,55	\$29.381,14	\$38.281,81	\$46.333,15	\$52.973,24	\$27.800,59

La tabla 14 muestra ingresos por ventas superiores a los costos totales de la temporada, a excepción del inicio de este periodo donde los meses de agosto, septiembre y octubre es baja la utilidad, porque ahí se encuentra la distribución del gasto por veda.

Tabla 15: Estado de Flujo De Efectivo Temporada 2007-2008, Barco 3, Tuxpan, Veracruz, México

Estado de Flujo de Efectivo							
Proyectado 2007-2008		Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Noviembre	Diciembre
Saldo Inicial		0	\$7.123,98	\$11.039,88	\$15.959,60	\$51.575,20	\$90.789,15
Ingresos de Efectivo		\$227.520,00	\$89.200,00	\$140.200,00	\$133.045,00	\$131.625,00	\$126.350,00
Total de Ingresos		\$227.520,00	\$96.323,98	\$151.239,88	\$149.004,60	\$183.200,20	\$217.139,15
Egresos de Efectivo		\$220.396,02	\$85.284,10	\$135.280,28	\$97.429,40	\$92.411,05	\$91.496,85
Veda	\$171.494,72						
Total de egresos		\$220.396,02	\$85.284,10	\$135.280,28	\$97.429,40	\$92.411,05	\$91.496,85
Flujo Neto Económico		\$7.123,98	\$11.039,88	\$15.959,60	\$51.575,20	\$90.789,15	\$125.642,30
Estado de Flujo de Efectivo							
Proyectado 2007-2008		Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Saldo Inicial		\$125.642,30	\$143.074,85	\$172.455,99	\$210.737,80	\$257.070,95	\$310.044,19
Ingresos de Efectivo		\$54.275,00	\$119.625,00	\$137.275,00	\$143.625,00	\$150.000,00	\$114.000,00
Total de Ingresos		\$179.917,30	\$262.699,85	\$309.730,99	\$354.362,80	\$407.070,95	\$424.044,19
Egresos de Efectivo		\$36.842,45	\$90.243,86	\$98.993,19	\$97.291,85	\$97.026,76	\$86.199,41
Veda							
Total de egresos		\$36.842,45	\$90.243,86	\$98.993,19	\$97.291,85	\$97.026,76	\$86.199,41
Flujo Neto Económico		\$143.074,85	\$172.455,99	\$210.737,80	\$257.070,95	\$310.044,19	\$337.844,78

En la tabla 15 se observa que a pesar de los ingresos bajos al inicio de la temporada, al cierre de este periodo obtiene una buena liquidez esta embarcación.

Tabla 16: Estado de Resultados Temporada 2007-2008, Barco 4, Tuxpan, Veracruz, México

Estado de Resultados 2007-2008							
	Veda	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Noviembre	Diciembre
Ventas		\$268.400,00	\$261.587,50	\$132.750,00	\$147.400,00	\$147.400,00	\$113.400,00
Costos de venta (Variables)		\$45.143,52	\$95.373,58	\$90.494,08	\$84.997,00	\$84.997,00	\$88.416,02
Contribución Marginal		\$223.256,48	\$166.213,92	\$42.255,92	\$62.403,00	\$62.403,00	\$24.983,98
Costos Fijos	\$157.066,65	\$157.066,65	\$99.944,44	\$4.100,00	\$12.993,35	0	0
Utilidad o perdida		\$66.189,83	\$66.269,48	\$38.155,92	\$49.409,65	\$49.409,65	\$24.983,98
Estado de Resultados 2007-2008							
	Veda	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	
Ventas		0	\$134.750,00	\$158.550,00	\$148.875,00	\$60.500,00	
Costos de venta (Variables)		0	\$86.713,84	\$94.438,51	\$88.496,97	\$44.660,02	
Contribución Marginal		0	\$48.036,16	\$64.111,49	\$60.378,03	\$15.839,98	
Costos Fijos		0	\$20.000,00	\$12.299,35	\$7.782,02	\$1.750,00	
Utilidad o perdida		0	\$28.036,16	\$51.812,14	\$52.596,01	\$14.089,98	

La tabla 16 muestra el desempeño favorable de la organización, a pesar de no registrar ventas en el mes de enero; el costo por veda es cubierto por las utilidades al inicio de la temporada.

Tabla 17: Estado de Flujo de Efectivo Temporada 2007-2008, Barco 4, Tuxpan, Veracruz, México

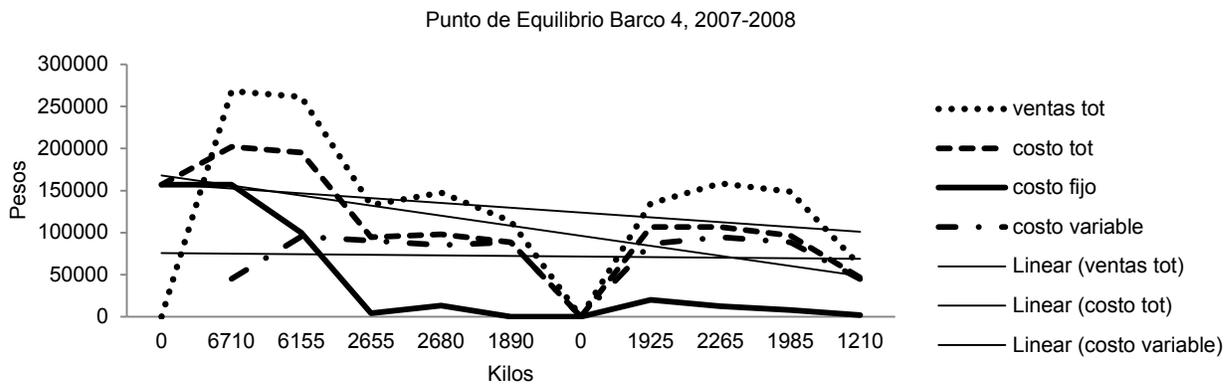
Estado de Flujo de Efectivo Proyectado 2007-2008						
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Saldo Inicial	0	\$66.189,83	\$132.459,31	\$170.615,23	\$220.024,88	
Ingresos de Efectivo	\$268.400,00	\$261.587,50	\$132.750,00	\$147.400,00	\$113.400,00	
Total de Ingresos de Efectivo	\$268.400,00	\$327.777,33	\$265.209,31	\$318.015,23	\$333.424,88	
Egresos de Efectivo	\$202.210,17	\$195.318,02	\$94.594,08	\$97.990,35	\$88.416,02	
Veda	\$157.066,65					
Total de Egresos de Efectivo	\$202.210,17	\$195.318,02	\$94.594,08	\$97.990,35	\$88.416,02	
Flujo Neto Económico	\$66.189,83	\$132.459,31	\$170.615,23	\$220.024,88	\$245.008,86	

Estado de Flujo de Efectivo Proyectado 2007-2008						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	
Saldo Inicial	\$245.008,86	\$245.008,86	\$273.045,02	\$324.857,16	\$377.453,17	
Ingresos de Efectivo	\$0,00	\$134.750,00	\$158.550,00	\$148.875,00	\$60.500,00	
Total de Ingresos de Efectivo	\$245.008,86	\$379.758,86	\$431.595,02	\$473.732,16	\$437.953,17	
Egresos de Efectivo	\$0,00	\$106.713,84	\$106.737,86	\$96.278,99	\$46.410,02	
Veda						
Total de Egresos de Efectivo	\$0,00	\$106.713,84	\$106.737,86	\$96.278,99	\$46.410,02	
Flujo Neto Económico	\$245.008,86	\$273.045,02	\$324.857,16	\$377.453,17	\$391.543,15	

La tabla 17 presenta liquidez excelente durante toda la temporada, los ingresos por ventas cubren los costos totales, no registra pérdidas. Esta embarcación manifiesta un desempeño muy favorable para la organización, con un cierre al final de la temporada de \$391,543.15.

Figura 9: Resultados y Desempeño del Barco 4



La figura 9 se observa un magnífico desempeño del barco 4, considerando el mejor resultado de todas las embarcaciones de esta organización, y no registró pérdidas en ningún mes, a pesar de no tener actividad en el mes de enero.

Tabla 18: Estado de Resultados Temporada 2007-2008, Barco 5, Tuxpan, Veracruz, México

Estado de Resultados 2007-2008							
	Veda	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Diciembre
Ventas		\$320.025,00	\$296.437,50	\$220.550,00	\$0,00	\$236.925,00	\$71.400,00
Costos de venta (Variables)		\$119.648,16	\$167.671,92	\$160.484,13	\$0,00	\$123.505,92	\$179.969,92
Contribución Marginal		\$200.376,84	\$128.765,58	\$60.065,87	\$0,00	\$113.419,08	(-\$108.569,92)
Costos Fijos	\$82.172,44	\$108.815,01	\$47.287,43	\$0,00	\$0,00	\$46.564,81	\$0,00
Utilidad o pérdida		\$91.561,83	\$81.478,15	\$60.065,87	\$0,00	\$66.854,27	(-\$108.569,92)

Estado de Resultados 2007-2008							
	Veda	Enero	Febrero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Ventas		\$0,00	\$215.600,00	\$91.650,00	\$84.350,00	\$0,00	\$186.250,00
Costos de venta (Variables)		\$0,00	\$45.113,20	\$152.648,67	\$46.232,87	\$0,00	\$99.312,37
Contribución Marginal		\$0,00	\$170.486,80	(-\$60.998,67)	\$38.117,13	\$0,00	\$86.937,63
Costos Fijos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$26.187,20
Utilidad o pérdida		\$0,00	\$170.486,80	(-\$60.998,67)	\$38.117,13	\$0,00	\$60.750,43

La tabla 18 manifiesta que la embarcación obtuvo una situación económica favorable, con utilidades de agosto a octubre, en noviembre, enero y abril no reportó actividad. A principios de diciembre y febrero obtiene utilidades y a finales de los meses se refleja pérdida, debido a que los costos variable unitarios son mayores que el precio de venta, aunque no hay costos fijos, el margen de contribución es negativo. Marzo y mayo el resultado muestra utilidad.

Tabla 19: Estado de Flujo de Efectivo Temporada 2007-2008, Barco 5, Tuxpan, Veracruz, México

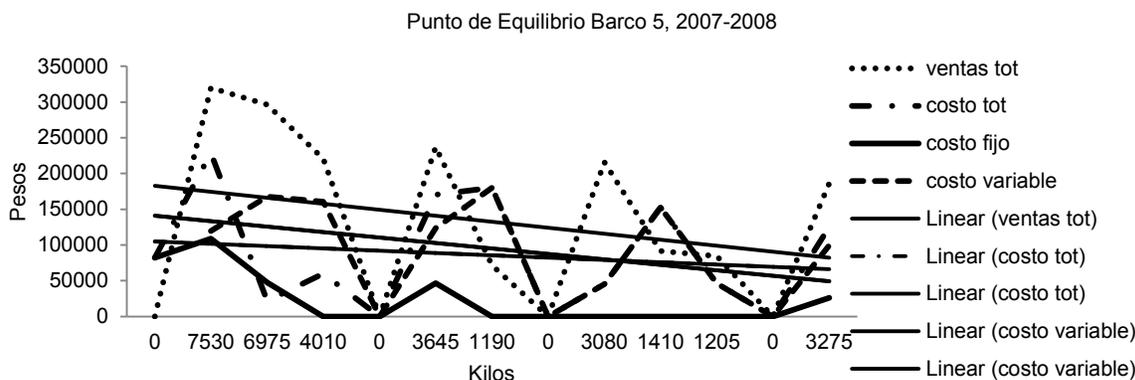
Estado de Flujo de Efectivo Proyectado 2007-2008						
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Diciembre
Saldo Inicial	0	\$91.561,83	\$173.039,98	\$233.105,85	\$233.105,85	\$299.960,12
Ingresos de Efectivo	\$320.025,00	\$296.437,50	\$220.550,00	\$0,00	\$236.925,00	\$71.400,00
Total de Ingresos de Efectivo	\$320.025,00	\$387.999,33	\$393.589,98	\$233.105,85	\$470.030,85	\$371.360,12
Egresos	\$228.463,17	\$214.959,35	\$160.484,13	\$0,00	\$170.070,73	\$179.969,92
Veda	\$82.172,44					
Total de Egresos de Efectivo	\$228.463,17	\$214.959,35	\$160.484,13	\$0,00	\$170.070,73	\$179.969,92
Flujo Neto Económico	\$91.561,83	\$173.039,98	\$233.105,85	\$233.105,85	\$299.960,12	\$191.390,20

Estado de Flujo de Efectivo Proyectado 2007-2008						
	Enero	Febrero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Saldo Inicial	\$191.390,20	\$191.390,20	\$361.877,00	\$300.878,33	\$338.995,46	\$338.995,46
Ingresos de Efectivo	\$0,00	\$215.600,00	\$91.650,00	\$84.350,00	\$0,00	\$186.250,00
Total de Ingresos de Efectivo	\$191.390,20	\$406.990,20	\$453.527,00	\$385.228,33	\$338.995,46	\$525.245,46
Egresos	\$0,00	\$45.113,20	\$152.648,67	\$46.232,87	\$0,00	\$125.499,57
Veda						
Total de Egresos de Efectivo	\$0,00	\$45.113,20	\$152.648,67	\$46.232,87	\$0,00	\$125.499,57
Flujo Neto Económico	\$191.390,20	\$361.877,00	\$300.878,33	\$338.995,46	\$338.995,46	\$399.745,89

En la tabla 19 muestra una liquidez excelente al final de la temporada para esta embarcación, a pesar de la variabilidad de su desempeño, su desarrollo es favorable para la organización.

Figura 10: Resultados y Desempeño del Barco 5



En la figura 10 se observa que un desempeño excelente de esta embarcación, sería ideal este comportamiento en todas las embarcaciones, refleja las ventas por arriba de sus costos manifiesta utilidades, sólo en diciembre y febrero registró pérdidas, noviembre, enero y abril no reportó actividad.

Tabla 20: Estado de Resultados Temporada 2007-2008, Barco 6, Tuxpan, Veracruz, México

Estado de Resultados 2007-2008						
	Veda	Septiembre	Octubre	Noviembre	Noviembre	Diciembre
Ventas		\$326.200,00	\$0,00	\$369.050,00	\$90.600,00	\$192.600,00
Costos de venta (Variables)		\$198.026,50	\$0,00	\$171.828,53	\$0,00	\$201.865,56
Contribución Marginal		\$128.173,50	\$0,00	\$197.221,47	\$90.600,00	(\$9.265,56)
Costos Fijos	\$170.651,62	\$101.165,62	\$0,00	\$142.993,46	\$0,00	\$0,00
Utilidad o pérdida		\$27.007,88	\$0,00	\$54.228,01	\$90.600,00	(\$9.265,56)

Estado de Resultados 2007-2008						
	Veda	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Ventas		\$0,00	\$256.900,00	\$150.750,00	\$0,00	\$149.250,00
Costos de venta (Variables)		\$0,00	\$274.243,51	\$0,00	\$0,00	\$217.779,49
Contribución Marginal		\$0,00	(\$17.343,51)	\$150.750,00	\$0,00	(\$68.529,49)
Costos Fijos		\$0,00	\$32.390,86	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Utilidad o pérdida		\$0,00	(\$49.734,37)	\$150.750,00	\$0,00	(\$68.529,49)

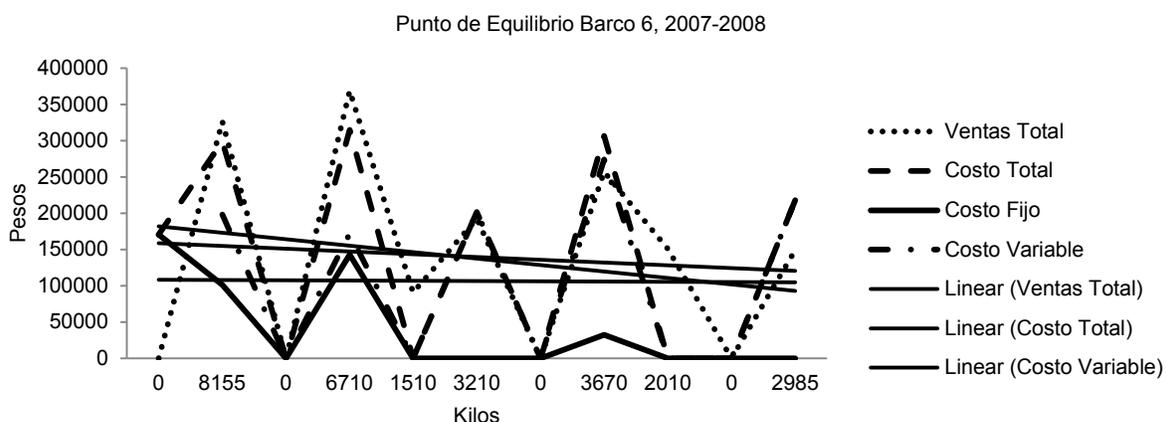
La tabla 20 tiene un comportamiento variable presenta pérdidas durante la temporada en tres meses; en octubre, enero y abril no hay actividad, y en los meses restantes presentan utilidades.

Tabla 21: Estado de Flujo de Efectivo Temporada 2007-2008, Barco 6, Tuxpan, Veracruz, México

Estado de Flujo de Efectivo						
Proyectado 2007-2008						
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Noviembre	Diciembre	
Saldo inicial	0	\$27.007,88	\$27.007,88	\$81.235,89	\$171.835,89	
Ingreso de Efectivo	\$326.200,00	\$0,00	\$369.050,00	\$90.600,00	\$192.600,00	
Total de Ingresos de Efectivo	\$326.200,00	\$27.007,88	\$396.057,88	\$171.835,89	\$364.435,89	
Egresos de Efectivo	\$299.192,12	\$0,00	\$314.821,99	\$0,00	\$201.865,56	
Veda	\$170.651,62					
Total de Egresos de Efectivo	\$299.192,12	\$0,00	\$314.821,99	\$0,00	\$201.865,56	
Flujo Neto Económico	\$27.007,88	\$27.007,88	\$81.235,89	\$171.835,89	\$162.570,33	
Estado de Flujo de Efectivo						
Proyectado 2007-2008						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	
Saldo inicial	\$162.570,33	\$162.570,33	\$112.835,96	\$263.585,96	\$263.585,96	
Ingreso de Efectivo	\$0,00	\$256.900,00	\$150.750,00	\$0,00	\$149.250,00	
Total de Ingresos de Efectivo	\$162.570,33	\$419.470,33	\$263.585,96	\$263.585,96	\$412.835,96	
Egresos de Efectivo	\$0,00	\$306.634,37	\$0,00	\$0,00	\$217.779,49	
Veda						
Total de Egresos de Efectivo	\$0,00	\$306.634,37	\$0,00	\$0,00	\$217.779,49	
Flujo Neto Económico	\$162.570,33	\$112.835,96	\$263.585,96	\$263.585,96	\$195.056,47	

En la tabla 2 esta embarcación tiene un comportamiento irregular, presenta pérdidas y falta de ventas, sin embargo tiene liquidez al final de la temporada.

Figura 11: Resultados y Desempeño del Barco 6



En la figura 11 se observa que las ventas superan a los costos en los meses de septiembre, noviembre y marzo reportando utilidad, en octubre, enero y abril no registra actividad y en los meses restantes los costos superan a los ingresos.

### Logros Que Provee Este Estudio

El presente proyecto proporciona estados de resultados donde se muestran la utilidades y pérdidas por la venta de camarón de las embarcaciones analizadas en los puertos de Alvarado y Tuxpan, Veracruz, México, así como estados de flujos de efectivo para observar su liquidez; todo esto demostrado en figuras para observar el comportamiento de las ventas y costos. Las diferencias que se observa al comparar los barcos es que en Alvarado, Veracruz, México, se analizan los ejercicios contables 2008, 2009 y 2010 de una sola embarcación, por lo que no se puede comparar con otras embarcaciones de esa región. Para el caso de Tuxpan, Veracruz, México, se estudia la información financiera de la temporada de pesca agosto 2007 a julio 2008 de seis embarcaciones se puede evidenciar, pocos meses de pérdidas, poca o nula inactividad, más utilidades y mayor liquidez.

No se pueden comparar los resultados obtenidos de ambas regiones en virtud de que en Alvarado se analizó una embarcación por tres periodos contables, diferente a las seis embarcaciones de Tuxpan. Sin embargo para la embarcación del ejercicio de Alvarado la que tiene mejor desempeño, reportó utilidades

y manifiesta una liquidez excelente es en el año 2010, así como el peor ejercicio reportado es el 2009, porque no tiene utilidades suficientes, su liquidez muy baja y se debe presupuestar un financiamiento al principio de ese año para iniciar operaciones; el cual se procede a pagar en el último cuatrimestre. Para las embarcaciones de Tuxpan, el barco número 4 es el que tiene mejor desempeño ya que no registra pérdidas en ningún mes, presenta una óptima liquidez y no requiere ningún financiamiento, a pesar de que en un mes no reportó actividad y el gasto por la veda fue alto. El barco con peor desempeño es el número 6, porque en tres meses no tiene actividad, su liquidez es muy baja comparada con los otros 5 barcos y reporta dos meses con pérdidas. El barco 5 cerró con una liquidez excelente por arriba de todas las embarcaciones sin embargo en diciembre y febrero realizó dos viajes y en cada uno de ellos reporto pérdidas, en tres meses no tiene actividad, el gasto por la veda es relativamente bajo que lo puede absorber fácilmente al inicio de la temporada.

## CONCLUSIONES

No existen estudios relacionados al tema, en las localidades analizadas ni en el Estado de Veracruz, México por lo que no es posible comparar la información obtenida. El gasto de mayor impacto y relevancia se detecta en el consumo del combustible, necesario para efectuar la pesca, aunque existe un subsidio de Gobierno Federal. Los gastos elevados en las embarcaciones analizadas tienen en consecuencia impacto desfavorable en las utilidades, las cuales se ven disminuidas y no son suficientes para hacer frente a sus compromisos. Otro concepto elevado dentro del análisis efectuado es el de la temporada de veda, ya que los costos fijos son necesarios para el mantenimiento de los barcos y no se generan entradas por ventas durante el mismo, por lo que se deben buscar alternativas de ingresos en ese periodo. Es importante mencionar que los gastos de las embarcaciones son muy elevados, en virtud de que prestan sus servicios desde hace muchos años, por lo que cuentan con mayor desgaste y su consumo en combustible es muy alto. Si existen ingresos pero no los suficientes para dejar prosperar la producción, ya que sí se recuperan los costos al final de la temporada o del periodo contable, como se muestra la liquidez en el estado de flujo de efectivo, pero necesitan incrementarse las utilidades para capitalizar sus recursos, y así lograr un crecimiento como empresa sólida y solvente, generadora de empleos para estas zonas. Es de gran importancia la actividad pesquera para las poblaciones analizadas, tomando en cuenta los beneficios que se reciben, como fuente generadora de empleos directos e indirectos, se activa y fortalece la economía de la región. Las limitaciones del estudio es que no se logro obtener información actualizada y de los mismos periodos contables.

Otra limitante es que no todos los barcos trabajan continuamente, solo lo hacen por periodos, debido a que las embarcaciones son antiguas. Para obtener mejores resultados en una futura investigación es necesario contar con información reciente y periodos de ejercicios contables uniformes, para obtener un diagnostico actual. Algo ideal a futuro es realizar estudios socioeconómicos de las poblaciones dedicadas a la pesca industrial del camarón y diagnosticar la situación económica que prevalece en ellas, para evitar que esta actividad desaparezca, se generen recursos y empleos, así como fortalecer esta fuente de trabajo.

## RECOMENDACIONES

Llevar un registro preciso de los costos variables y fijos, para controlar que los costos totales unitarios sean menores al precio de venta unitario. Planear el flujo de efectivo al inicio del periodo para que se aporte en los primeros meses el recurso financiero necesario y suficiente para cubrir las necesidades de los meses siguientes, y exista liquidez en las organizaciones para cumplir compromisos y solvencia para cubrir los periodos de ventas bajas. Mediante el análisis de la información se detecta y observa la necesidad inmediata de adquirir tecnología apropiada para actualizar y mejorar las técnicas de pesca, se sugiere obtener financiamiento con alguna institución financiera, crediticia o apoyo gubernamental. Para lograr una mayor solvencia financiera favorable se deben implementar estrategias de planeación, y así optimizar los recursos que le permitan adquirir, tecnología apropiada, los medios para actualizar los

instrumentos o equipos utilizados en la pesca, y así disminuir los gastos de mantenimiento, para favorecer el incremento en las utilidades. Solicitar apoyo a las instituciones educativas en el área de administración o alumnos residentes de nivel licenciatura, para que colaboren en equipo y logren implementar estrategias, así como utilizar como el análisis FODA (Fortalezas y Debilidades Fuerzas Internas, Oportunidades y Amenazas Fuerzas Externas) con la finalidad de generar mayores ingresos, disminuir sus costos y eficientar el proceso administrativo. La situación económica que prevalece en el país exige hoy en día que las organizaciones de Alvarado y Tuxpan, tengan un cambio, actualización, transformación y superación para llevar a cabo sus actividades y toma de decisiones con éxito, lograr sus objetivos y metas establecidas.

### Observaciones

Se observa que la captura del camarón viene con fauna de acompañamiento, esto no se declara en ninguna parte de la información financiera analizada de las embarcaciones, es por ello que los gastos sólo impactan en la pesca del camarón y los beneficios de la fauna de acompañamiento no se incluyen. Las embarcaciones tienen gastos muy altos por mantenimiento, ya que tienen muchos años de operar, se requiere un análisis periódico a detalle de los costos incurridos por barco, para control de los mismos. Se observa la necesidad de elaborar los estados financieros oportunamente, para análisis y toma de decisiones.

### **REFERENCIAS**

Amador Sotomayor, Alfonso. Enero 2088. Auditoria Administrativa, Mc Graw Hill.

Arreguín-Sánchez, F. y E. Chávez. 1985. Estado del conocimiento de las pesquerías de camarón en el Golfo de México. Inv. Mar. CICIMAR 2(2):2-44.

Baca Urbina et. Al. 2010 Administración integral, Grupo Editorial Patria, México,.

Barfield Jesse T., Raiborn Cecily A., Kainney Michael R. 2005 Contabilidad de Costos, Tradiciones e Innovaciones, Thomson, México

Besley Scott, Brigham Eugene F. 2001. Fundamentos de Administración Financiera. Mc Graw Hill México. Doceava edición.p.95,113,116,120,122.

Block B. Stanley, Hirt Geoffrey A. 2005 Administración Financiera, Mc Graw Hill, México 11a. Edición

Cashin James A., Polimeni, Ralph S. PhD. 1990 Contabilidad de Costos, Mc Graw Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V. p13

CONAPESCA. 2010. Anuario estadístico de acuicultura y pesca 2010. México. 285p. Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca (CONAPESCA). <http://www.conapesca.sagarpa.gob.mx/wb/>

Dess Gregory G., Lumpkin G. Tom, Eisner Alan B. 2011 Administración Estratégica, Mc Graw Hill, México.p.52

FAO Food and Agriculture Organization.

Fred R. David 2008, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educacion de México, S.A. de C.V.

Hernández Pérez Petra. 1999. Administración aplicada, Editorial ediciones contables, administrativas y fiscales, S.A.DE C.V. México.

García Colín, Juan. Noviembre 2007. Contabilidad de costos, Mc Graw Hill México

Gillett, R. 2008. Global study of shrimp fisheries. FAO Fisheries Technical Paper. No. 475. Rome, FAO. 331p.

Gitman Lawrence J.2007 Principios de Administración Financiera. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México, Decimoprimer edición. p.52

Guajardo Cantú, Gerardo. Andrade De Guajardo Nora E. 2007 Contabilidad Financiera, Editorial Mc Graw Hill/Interamericana de México, S.A.de C.V. México.

Hytt Michael A, Duan e Ireland R., Hoskisson Robert E., 2004, Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización, Editorial Thompson, México, 5ta. Edición.

Hernández Sampieri, Roberto. Enero 2008. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México.

Júarez-Torres, M., M. Flores-Escobar, J. Luna-Martínez. 2007. El sector pesquero en México. Documento Interno de Trabajo de Financiera Rural. 44p .  
<http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Sector%20pesquero/SectorPesqueroM%C3%A9xicoFR07.pdf>

Koontz O'Donell Harold, Weihrich, Heinz. 1994. Administración una perspectiva global, Mc Graw Hill. México

Lara Flores Elias.2005. Primer Curso de Contabilidad, Editorial Trillas, México

Muñuzuri Raúl, Nicolet Marcelo.1978. Manual de Organización económica para la producción pesquera.

Pech Paat José Alberto, Oviedo-Pérez.L.Rivas-Villegas,J.Villanueva-Fortanelli,J.Najera-Arzola, I.2011. Determinación de biomasa, rendimiento, tasa de explotación y distribución del camarón en la zona sur de la Laguna de Tamiahua, Veracruz, México.

Pech Paat José Alberto, Oviedo-Perez,J.L.Rivas-Villegas, Leticia González Ocaranza, J.Villanueva Fortanelli, JNajera-Arzola,I. Santana Hernández H. Prospección, Evaluación Camarón del Litoral y Lagunas costeras de Veracruz para su sustentabilidad y manejo INAPESCA 2011.

Perdomo Moreno Abraham, 1992. Análisis e Interpretación de Estados Financieros, Ediciones Contables Administrativas, S.A. de C.V. Décimo Octava Reimpresión

Ramírez Padilla David Noel. 2008. Contabilidad Administrativa. Editorial Mc Graw Hill. México. Octava edición p.161-163, 221, 270-271.

Reeve Duchac, Warren. Abril 2010 Contabilidad Financiera mediante el ejemplo, Editorial cengage learning.

SAGARPA Secretaria de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (México).

Saloner Garth, Shetard Andrea, Podolny Joel, 2008. Administración Estratégica, Editorial Limosa, S. A. de C.V. México.

Van Horne James C., Wachowicz, Jr Jhon M. 2002. Administración Financiera, Pearson Educación de México, S.A. de C.V. Undécima edición, México.

Wakida-Kusunoki, A. T., A. González-Cruz, M. Medellín-Ávila, F. Arreguín-Sánchez. 2010a. Estimación de la emigración del camarón café *Farfantepenaeus aztecus* a través de la boca del Mezquital, Tamaulipas, México. *Hidrobiológica* 10(3): 256-264

Wakida-Kusunoki, A. T., F. Arreguín-Sánchez, A. González-Cruz, J.T. Ponce-Palafox. 2010b. Análisis de la distribución espacial del esfuerzo pesquero de la flota camaronera mexicana en el Golfo de México y mar Caribe por medio del sistema satelital de monitoreo de embarcaciones. *Ciencia Pesquera* 18(1): 43-50

Weston J.Fred, Brigham Eugene F., Gomez Mont Jaime 1994. Fundamentos de Administración Financiera. Mc Graw Hill Interamericana de México, .S.A. de C.V. México, Décima edición.p.65-66

Villanueva Fortanelli Jesús, Pech Paat José Alberto, Rivas Villegas José de Jesús. 2010. Estudio sobre aspectos económicos de la pesca que llevan a cabo los pescadores de camarón de la Laguna de Tamiahua, Instituto Nacional de Pesca (INAPESCA) Dirección General de Investigación de Pesquera en el Atlántico, Veracruz, México.

Villanueva Fortanelli Jesús, Pech Paat José Alberto, Escartín Hernández Francisco Roberto, Álvarez López Briceida, Ramos Hernández Rafael 2010. Aspectos Sociales y Económicos de la pesquería de camarón en Veracruz. Instituto Nacional de Pesca (INAPESCA) Dirección General de Investigación de Pesquera en el Atlántico, Veracruz, México

Texto consultado por internet edición electrónica gratuita  
Aching Guzmán, Cesar. Matemáticas Financieras para la toma de decisiones empresariales.

## BIOGRAFIA

Julia Rivera Moreno, Instituto Tecnológico de Veracruz, Profesora de Tiempo Completo del Departamento de Económico Administrativo, Maestra en Ciencias Administrativas y Licenciada en Contador Público y Auditor, Puede ser contactada en Av. Miguel Ángel de Quevedo 2779, Col. Formando Hogar, CP. 91897, Veracruz, México. C.P. 91897al tel. 012299 341500 ext.130, y-ly9@hotmail.com Teléfono de casa 012299245946.

María de los Ángeles Camacho Morales, Instituto Tecnológico de Veracruz, Profesora de Tiempo Completo del Departamento Económico Administrativo, Doctora en Educación, Maestra en Administración y Contador Público y Auditor, puede ser contactada en Av. Miguel Ángel de Quevedo No. 2779 Col. Formando, C.P. 91897 Veracruz, México. C.P.91897, Tel 012299341500 ext.130camgeli@hotmail.com.

Teresa García Cuan, Instituto Tecnológico de Veracruz, Profesora de Tiempo Completo del Departamento Económico Administrativo, Candidata a grado de Maestra en Educación, Licenciada en Pedagogía, Puede ser contactada en Av. Miguel Ángel de Quevedo 2779, Col. Formando Hogar, CP. 91897, Veracruz, México. C.P. 91897 al Tel. 012299 341500 ext.130 teresagc@hotmail.com

Jorge Hernández Sandoval, Instituto Tecnológico de Veracruz, Profesor de Tiempo Parcial, del Departamento de Económico Administrativo, Licenciado en Ciencias y Técnicas de Comunicación, puede ser contactado en Av. Miguel Ángel de Quevedo No. 2779, Col. Formando Hogar, C.P 91897, Veracruz, México, C.P. 91897, Tel. 012299341500 ext.130 kokihernandez@yahoo.com.mx

Gabriela Galindo Cortés, Instituto Nacional de Pesca, Subdirectora de Manejo Pesquero en el Atlántico, Instituto Nacional de Pesca (INAPESCA) Plaza de Tiempo Completo, Investigadora, Doctora en Manejo y Conservación de Recursos Naturales, Maestra en Ciencias Especialidad Manejo de Recursos Pesqueros, Licenciada en Biología, puede ser contactada en Av. Ejército Mexicano Núm. 106, Col. Ilang Ilang, Boca del Rio Veracruz, Tel.012291304519 y 012291304520gabriela.galindo@inapesca.sagarpa.gob.mx

José Alberto Pech Patt, Instituto Nacional de Pesca (INAPESCA), Plaza de Tiempo Completo, Investigador, Maestro en Ingeniería Ambiental, Ingeniero en Acuicultura, puede ser contactado en Av. Ejército Mexicano Num.106, Col. Ilang Ilang, Boca del Rio, Veracruz, Tel.012291304519 y 012291304520 pech00@hotmail.com



## ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ZARZAMORA EN MERCADOS INTERNACIONALES

Luis Enrique Ibarra Morales, Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora  
Natalia Guadalupe Romero Vivar, Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora  
Rosalina Jaime Meuly, Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora  
Beatriz Alejandra Hurtado Bringas, Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora

### RESUMEN

*La zarzamora es un cultivo que se ha venido expandiendo durante los últimos años en diferentes zonas del país, siendo la región de Michoacán, donde se ha alcanzado el mayor desarrollo, debido a lo favorable en sus condiciones climáticas, de suelo y agua que prevalecen en la región. Existen varias entidades federativas que aportan a la producción nacional de zarzamora, como Jalisco, México, Colima, Distrito Federal, Querétaro, Nayarit y Guanajuato, los cuales produjeron junto con Michoacán más de 61 mil toneladas de zarzamora en el año 2010. El mercado de la zarzamora, es principalmente para uso en fresco, y su uso industrial se enfoca a la elaboración de mermeladas, vinos, concentrados, etcétera; por su alta demanda en los países desarrollados, se considera un producto altamente rentable. En ese sentido, se señalan y determinan los factores macroeconómicos y comerciales; así como las regulaciones en materia de comercio internacional que inciden en la comercialización de la zarzamora mexicana, en los mercados internacionales, como una fuente de oportunidad de negocios por su alta rentabilidad, versatilidad del fruto para su consumo y las grandes posibilidades de exportación.*

**PALABRAS CLAVE:** Zarzamora, Mercado, Comercio, Negocios, Rentabilidad

## RESEARCH OF FACTIBILITY FOR THE COMMERCIALIZATION OF THE BLACKBERRY IN INTERNATIONAL MARKETS

### ABSTRACT

*Blackberry production has been expanded recently years in different parts of Mexico. Production in Michoacan has reached the highest level, due to favorable weather conditions, soil and water that prevail in the region. There are several states that contribute to the national production of blackberries including Jalisco, Mexico, Colima, Distrito Federal, Querétaro, Nayarit and Guanajuato. Along with Michoacan these areas produced more than 61 thousand tons of blackberry. The Blackberry market is mainly as a fresh product, and industrial use is focused on the preparation of jams, wines, juices and concentrate. Their is high demand for these products in developed countries. This study identifies and determines the macroeconomics of trade, as well as regulations on international trade that influence the sales of Mexican blackberries in international markets. We examine the business opportunities for this high profitable, versatile fruit for consumption and export potential.*

**JEL:** L11, L17, M11, M21, M31

**KEYWORDS:** Blackberry, Market, Commerce, Business, Income

## INTRODUCCIÓN

El nombre científico de la zarzamora es *Rubus fruticosus* y pertenece a la familia de las Rosáceas (Blackberries o híbridos). Comercialmente, la frambuesa y zarzamora, conjuntamente con el arándano, moras, grosellas, zarzaparrilla y la fresa, pertenecen al grupo de los llamados berries, especies poco producidas en México, pero de gran popularidad en Norteamérica, Sudamérica y Europa. Los híbridos son el producto del cruzamiento entre varios *Rubus* de frutos nativos de Norteamérica y de Europa. Se les agrupa bajo el nombre de blackberries en inglés y Brombeeren en alemán y Zarzamora en México. Los blackberries son claramente más productivos que las frambuesas; su producción se puede obtener desde octubre a junio y es considerada una fruta típica de climas templados fríos.

A nivel mundial, las variedades de cultivo proceden de las especies *Rubus occidentalis* o de hibridaciones con *Rubus ideaus*. En Colombia, la especie cultivada comercialmente es la *Rubus glaucus* o mora de Castilla. Dentro de las moras cultivadas existen variedades e híbridos con espinas y variedades sin espinas. Asimismo, dentro de esta clasificación se diferencian comercialmente en dulces y no dulces. Las tres variedades más comerciales de moras son: Logan: son un cruce entre una zarzamora y una frambuesa, son más ácidas que las zarzamoras y menos aromatizadas que las frambuesas. Presentan una coloración púrpura y están desprovistas de semillas; Young: resultantes del cruce entre una zarza de los rastrojos y una frambuesa. Tiene aspecto de zarzamora alargada. Su sabor es ácido y poco aromatizado; Boysen: cruce entre la variedad Young y la frambuesa. Son de gran tamaño y su aspecto es muy similar a la frambuesa y; Tay: es un cruce entre la zarzamora y la frambuesa originado en Escocia. Es grande, ácida y de un tono escarlata. El problema real de la comercialización de zarzamora en México, se centra en que la mayor parte de las exportaciones se generan a un solo mercado, como anteriormente se mencionó; los productores de esa región buscan exportar el fruto sin utilizar intermediarios para su venta, ya que evitando el gasto del intermediario el vendedor se queda con un margen de ganancia más amplio y le permite ser más competitivos con el precio final de producto.

La presente investigación está organizada como a continuación se presenta. En la sección de revisión de literatura se presenta una descripción de la fruta que se estudia e investiga, la zarzamora, desde sus características morfológicas hasta los requerimientos climáticos para su desarrollo. Asimismo, se presentan datos estadísticos sobre la producción anual en los diferentes estados del país. Posteriormente, en la sección de metodología se presenta los aspectos para determinar el perfil comercial de la zarzamora, a partir del análisis de la magnitud de los mercados mundial y nacional, en cuanto a las tendencias en producción, estacionalidad y comercio en México y en los mercados de Los Estados Unidos y Europa; así como del análisis de las variables: los importadores y exportadores mundiales de zarzamora, con la finalidad de realizar el perfil comercial de la fruta. Seguidamente se presentan los resultados de la investigación con base al estudio descriptivo y análisis estadístico de la información investigada. Finalmente, se presentan las conclusiones, limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación.

## REVISIÓN DE LITERATURA

La zarzamora se desarrolla excelentemente en las zonas cuya vegetación natural es de bosques de pino y encino, en donde el clima es templado, con veranos cálidos e inviernos fríos. A pesar de considerarse como clima óptimo para el cultivo de la zarzamora, los climas relativamente frescos, libres de lluvias en el período de cosecha, y con frío invernal de 800 a 1,200 horas-frío, se ha observado que este cultivo se distribuye ampliamente en distintas zonas agroclimáticas del mundo. El factor climático limitante para la zarzamora es el frío invernal, principalmente para las variedades híbridas. Actualmente, se está trabajando para desarrollar híbridos con mayor resistencia al frío y así, expandir el cultivo hacia áreas más frías. Una alta humedad atmosférica favorece el desarrollo de las plantas; sin embargo, esta especie, a diferencia de la frambuesa, presenta cierto grado de resistencia al déficit o exceso de agua debido a su mayor profundidad y extensión del sistema radical. La gran ventaja que tiene México, es que la ventana de

producción es de noviembre a junio, periodo importante que no es alcanzado por la mayoría de los países productores, salvo Guatemala, que tiene una ventana productiva que también inicia en noviembre, pero concluye en agosto. Los requerimientos climáticos de la zarzamora corresponden a las condiciones que se presentan en los municipios de Zamora, Los Reyes, Tangancícuaro, Peribán y zonas altas de Uruapan; en ellos se presentan climas templados en los cuales el invierno tiene días y noches frescas sin que las temperaturas promedio del mes más frío sean menores a los 8°C. En estos lugares se presentan lluvias suficientes durante el verano y parte del otoño, lo que los hace lugares propicios para cultivar zarzamoras de excelente calidad durante los meses de noviembre, diciembre, enero y febrero. Cabe destacar, que esta región de Michoacán concentra el 95% de la producción nacional de zarzamora, seguida por los estados de Jalisco, México, Guanajuato, Colima, Nayarit y el Distrito Federal.

Por su parte, la producción de zarzamora prácticamente se duplicó en este periodo, al pasar de 13 mil 534 toneladas, en el año 2000, a 26 mil 696 en el año 2004, siendo los estados de Michoacán, México, Jalisco, Colima, Nayarit, Guanajuato y el Distrito Federal, los principales productores (SAGARPA 2010). De acuerdo a las estadísticas del organismo dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), los cultivos que registraron aumentos más significativos en la producción fueron la fresa, con 24 mil 109 toneladas y el blueberry, con mil 445 toneladas. Las cifras del SIAP, señalan que durante el año 2009, el valor comercial de las frutillas ascendió a cinco mil 336 millones 432 mil pesos, un aumento de mil 78 millones 130 mil pesos con relación al año 2008, es decir, 25 por ciento más. Entre las entidades productoras de frutillas destaca Michoacán, donde se produjeron 230 mil 450 toneladas, con un valor en el mercado de tres mil 490 millones 269 mil pesos, seguido por Baja California que sumó 84 mil 963 toneladas de frutillas a la producción nacional. Del resto de estados dedicados al cultivo de fresas, zarzamoras, blueberries y frambuesas, que son Chiapas, Chihuahua, Coahuila, Colima, Distrito Federal, Durango, México, Morelos, Nayarit, Puebla, Baja California Sur, Guanajuato, Sinaloa, Veracruz, Zacatecas, Hidalgo y Jalisco, este último, tuvo un incremento en su producción de 69 por ciento al pasar de las siete mil 710 toneladas a 13 mil 209 toneladas en un año.

Respecto de la zarzamora, el crecimiento del cultivo en suelo jalisciense fue significativo, ya que en el año 2010 la producción fue en mil 558 toneladas; sin embargo, un dato curioso y que amerita otro análisis de investigación, es la baja producción en el año 2010, ya que en el año 2009 se registró una producción de un mil 604 toneladas, una reducción de 46 toneladas. En la Tabla 1, se muestra los Estados con mayor producción de zarzamora en el país.

Tabla 1: Estados de México con las Producciones Más Altas de Zarzamora, Año 2010

Ubicación	Superficie Sembrada (Ha)	Superficie Cosechada (Ha)	Producción (Toneladas)
Colima	57.75	57.75	1,326.28
Distrito Federal	5	5	20.63
Guanajuato	15	15	39
Jalisco	253.5	138.5	1,558.24
México	33	30.5	203.95
Michoacán	7,776.25	6,118.25	58,278.98
Nayarit	6	6	45
Queretaro	7	7	61

En la presente Tabla se muestra los principales Estados productores de zarzamora en México. Fuente: Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP, 2010). Elaboración propia.

Algunas instituciones federales y estatales que apoyan con asistencia técnica y de mercado a los principales productores de zarzamora, se encuentran la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA); la Fundación PRODUCE; el Fideicomiso Instituido en Relación con la Agricultura (FIRA); Apoyo y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA);

Programa de Apoyos Directos al Campo (PROCAMPO) y; el Gobierno Federal, Estatal y Municipal, juntos apoyan a los productores en cada entidad del país con programas de microcréditos. Los principales apoyos que reciben los productores de las dependencias anteriormente mencionadas son, enfocar la atención en pequeños productores rurales que no cuenten con acceso al crédito, fortalecer la estructuración y el acompañamiento de proyectos de inversión de los pequeños productores con servicios de capacitación y asistencia técnica, mediante la identificación de oportunidades, para integrar y fortalecer redes agroalimentarias competitivas, con la participación prioritaria de pequeñas y medianas empresas. Por otro lado, en el Estado de Michoacán, región que concentra el 95% de la producción nacional de zarzamora, existe el conglomerado de empaques de zarzamora de Los Reyes, cuya especialización es la de coordinar la producción primaria, el empaque, transporte y exportación de la zarzamora. Asimismo, se han instalado grandes comercializadoras internacionales que brindan apoyo logístico en lo referente a la exportación de las frutillas.

México ha mostrado un crecimiento explosivo en la producción de berries, principalmente zarzamoras y frambuesas, alcanzando crecimientos medios anuales del 40% (SAGARPA, 2008). En ese sentido, México en un periodo relativamente corto se ha convertido en el primer exportador de zarzamora fresca del mundo, con un total de 124,464.00 (miles de dólares). Sin embargo, la producción nacional centra sus actividades por la cantidad de producción en el estado de Michoacán, el destino de sus exportaciones es primordialmente Los Estados Unidos, por la cercanía que este país vecino representa en cuanto a costos de transportación y exportación se refiere; así como por la cotización de sus precios unitarios (Tabla 2); pero se tiene conocimiento de ventas esporádicas a la Unión Europea. Cabe señalar que, para efectos del presente estudio, a través del TradeMap, se investigó los precios unitarios en kilogramos de zarzamora que pagaron los países que se enlistan en la Tabla 2, durante las operaciones comerciales del año 2010, siendo en promedio \$5.26 dólares; sin embargo, para efectos de nuestro país, México, exportó la cantidad de 40,624 toneladas en el año 2010, siendo el principal importador de la frutilla, Los Estados Unidos, el cual registró un precio unitario por kilogramo de zarzamora en fresco de \$4.75 dólares.

Tabla 2: Información Estadística Sobre los Precios en los Mercados Internacionales de la Zarzamora Fresca, Año 2010

Principales Países Importadores en el Mundo	Valor Importado (Miles de Dólares)	Cantidad Importada (Toneladas)	Precio Unitario en Dólares / Kg
Los Estados Unidos	286,308	60,247	4.75
Canadá	176,107	28,787	612
Reino Unido	92,972	10,470	8.88
Alemania	56,080	15,556	3.61
Francia	53,080	7,333	7.24
Países Bajos (Holanda)	35,049	15,830	2.21
Italia	18,749	3,301	5.68
Austria	16,228	8,731	1.86
Bélgica	16,246	2,947	5.51
España	11,094	1,640	6.76
Promedio	76,191	15,484	5.26

*En la presente Tabla se muestra los precios o valores unitarios que se pagaron durante el año 2010 por los principales importadores de fruta fresca. Fuente: COMTRADE 2010. Based on the data from 2010 using Harmonised System Nomenclature Rev. 07, importer United States of America applies the following tariffs to imports of (081020) Raspberries, blackberries, mulberries and loganberries, fresh originating from exporter Mexico. Elaboración propia.*

Continuando con el mismo análisis, en la Tabla 3, se muestran los principales países del mundo importadores de zarzamora en presentación congelada; así como los precios unitarios por kilogramo que negociaron en las operaciones comerciales del mismo año de referencia.

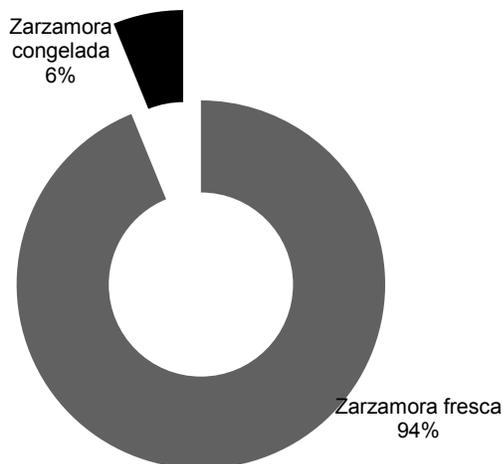
Tabla 3: Información Estadística Sobre los Precios en los Mercados Internacionales de la Zarzamora Congelada, Año 2010

Principales Países Importadores en el Mundo	Valor Importado (Miles de Dólares)	Cantidad Importada (Toneladas)	Precio Unitario en Dólares / Kg
Alemania	85,796	163,832	0.52
Francia	36,656	102,605	0.36
Estados Unidos de América	35,801	79,868	0.45
Bélgica	23,772	50,615	0.47
Países Bajos (Holanda)	19,939	32,809	0.61
Austria	18,312	34,233	0.53
Reino Unido	15,021	38,266	0.39
Federación de Rusia	11,269	10,151	1.11
Canadá	10,487	29,514	0.36
Italia	10,246	19,328	0.53
Promedio	26,729	56,122	0.53

En la presente Tabla se muestra los precios o valores unitarios que se pagaron durante el año 2010 por los principales importadores de fruta congelada. Fuente: COMTRADE 2010. Based on the data from 2010 using Harmonised System Nomenclature Rev. 07, importer United States of America applies the following tariffs to imports of (081020) Raspberries, blackberries, mulberries and loganberries, fresh originating from exporter Mexico. Elaboración propia.

Siguiendo con el análisis, la Figura 1, muestra las cantidades en toneladas de zarzamora, tanto en fresco como congelada que México exportó en el año 2010. Existe una marcada diferencia entre cada rubro analizado, por ejemplo, la exportación de la zarzamora fresca fue de 40,624 toneladas, mientras que la exportación de zarzamora congelada fue de 2,667 toneladas, prácticamente existe un diferencial de 37,957 toneladas, lo que representa un 93.43% más en el mercado en fresco. En cuanto a ganancias financieras se refiere, se puede deducir con base al precio unitario establecido al momento de la negociación y entrada al mercado estadounidense, que el rubro de zarzamora fresca generó más en función del volumen exportado.

Figura 1: Exportaciones de Zarzamora Fresca y Congelada Realizadas por México, Año 2010



En la presente Figura se muestra los porcentajes de exportación de zarzamora fresca y congelada realizada por México en el año 2010. Fuente: COMTRADE 2010. Based on the data from 2010 using Harmonised System Nomenclature Rev. 07, importer United States of America applies the following tariffs to imports of (081020) Raspberries, blackberries, mulberries and loganberries, fresh originating from exporter Mexico. Elaboración propia.

Por otro lado, se puede mencionar los factores que impulsan la demanda de la fruta, como es su sabor y los aspectos relacionados con la salud y la conveniencia. Desarrollando cada uno de los factores que se mencionan, el sabor de la zarzamora es considerado dentro del grupo de frutas finas junto a las cerezas. El gusto por estas frutas está muy arraigado en países del hemisferio norte, principalmente Europa y América. En el resto del mundo, incluyendo México, la zarzamora es considerada como una fruta exótica.

En el segmento de la conveniencia; en otras palabras, producto de fácil consumo o utilización sin grandes complicaciones; en ese sentido, se le asocia por sus atributos como un ingrediente importante con otros tipos de productos, tales como yogurts, lácteos, entre otros. Por último, cada día se descubren en las berries más beneficios para la salud. Reducción de riesgo de cáncer y problemas cardíacos, disminución o reducción en los niveles de colesterol y otros efectos atribuidos a los antioxidantes y propiedades naturales de la zarzamora. En general, todos los berries contienen calcio, magnesio, potasio, fósforo, vitaminas A, B, C y E (Tabla 4), por lo que su consumo es recomendado por los nutriólogos y especialistas de la salud

Tabla 4: Información Nutricional de la Zarzamora

Nutrientes	Unidad	Valor por 100g de Porción Comestible
Agua	g	88.15
Energía	kcal	43
Proteínas	g	1.39
Grasa	g	0.49
Carbohidratos	g	9.61
Fibra dietética	g	5.3
Azúcar	g	4.88
Calcio	mg	29
Hierro	mg	0.62
Magnesio	mg	20
Fósforo	mg	22
Potasio	mg	162
Sodio	mg	1
Vitamina C (ácido ascórbico)	mg	21
Ácido pantoténico	mg	0.276
Vitamina A	ui	214
Vitamina E	mg	1.17
Betacaroteno	mcg	128
Luteína	mcg	118

La presente Tabla muestra el contenido nutricional de la zarzamora por cada 100 g de porción comestible. Fuente: USDA National Nutrient Database for Standard Reference, Release 24 (2011). Elaboración propia.

## METODOLOGÍA

El diseño de la investigación partió de una investigación propiamente documental y descriptiva, por otro lado, se realizó una investigación de campo; es decir, se consultó a organismos oficiales y de Gobierno, para afianzar datos e información estadística sobre el tema investigado; así como también, sitios y/o bases de datos oficiales nacionales e internacionales, para el uso de la información estadística, económica y financiera de las exportaciones de zarzamora en los distintos mercados del mundo.

Por lo anterior expuesto, el análisis de los aspectos para determinar el perfil comercial de la zarzamora, se dividió en dos grandes áreas: El mercado mundial y el mercado nacional; en ese sentido y con la apertura comercial, las exportaciones se han incrementado favorablemente para los productos certificados, orgánicos y exóticos; entre estos últimos se encuentra la zarzamora. En el mercado internacional, la zarzamora mexicana se reconoce por su calidad en el sabor. Para el estudio de la magnitud de mercado se analizaron las tendencias en producción, estacionalidad y comercio en México y en los mercados de Los Estados Unidos y Europa. Para la realización del perfil comercial internacional se analizaron las siguientes variables: Los importadores y exportadores mundiales de zarzamora. Para el análisis de las tendencias de la comercialización de zarzamora, se tomó en cuenta el crecimiento del mercado; así como también, su participación en las importaciones mundiales (fuente: COMTRADE, Febrero del 2011). La Tabla 5, contiene los principales importadores mundiales de zarzamora.

Tabla 5: Importadores Mundiales de Zarzamora Fresca

Importadores	Indicadores Comerciales				
	Valor Importada en 2009, en Miles de USD	Cantidad Importada en 2009, en Toneladas	Valor Unitario (USD/Unidad)	Tasa de Crecimiento Anual en Valor Entre 2008-2009	Participación en Las Importaciones Mundiales, %
Mundo	703,892	147,395	4,776	-4	100
Estados Unidos de América	197,479	52,159	3,786	3	28.1
Canadá	136,840	24,146	5,667	0	19.4
Reino Unido	104,721	13,400	7,815	-8	14.9
Alemania	54,550	17,566	3,105	-3	7.7
Francia	51,127	7,814	6,543	-4	7.3
Países Bajos (Holanda)	30,053	3,206	9,374	13	4.3
Italia	19,181	4,739	4,047	-34	2.7
Austria	18,657	10,319	1,808	-54	2.7
Bélgica	16,029	3,891	4,120	-17	2.3
Japón	11,138	444	25,086	-1	1.6
Irlanda	11,121	1,356	8,201	3	1.6
Suiza	10,058	1,028	9,784	7	1.4
España	9,285	2,407	3,857	53	1.3
Dinamarca	5,449	681	8,001	21	0.8
Suecia	3,893	355	10,966	3	0.6
Lituania	3,861	252	15,321	2	0.5
Federación de Rusia	2,030	794	2,557	10	0.3
República Checa	1,621	170	9,535	35	0.2

En la presente Tabla se muestra los principales importadores de zarzamora a nivel mundial; así como participación en las importaciones mundiales. Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE, Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional (ITC); Genova Suiza, Febrero del 2011.

Como se puede observar, el principal comprador a nivel mundial en el periodo 2008-2009, son los Estados Unidos, las estadísticas de compra del país indican que hubo una variación porcentual que aumenta en tres puntos la compra del producto en este periodo, adquiriendo el 28.1% de la oferta mundial, con un crecimiento anual del 3%, seguido por Canadá, país que compra el 19% de la oferta en el mundo, con un crecimiento anual que quedo estático, por eso se deduce que ha manteniendo su producción en los últimos dos años.

Estos dos mercados representan para los productores mexicanos viabilidad de venta, ya que por su cercanía y relación comercial facilitan la transportación del producto, si se considera que es un alimento perecedero con una vida de anaquel corta, los aspectos geográficos y climáticos contribuyen a que los productores de México seleccionen estos dos mercados como potenciales para la venta. Sin embargo, no se debe descartar a otros compradores, los cuales se ubican en otros países, por ejemplo, Holanda tuvo un crecimiento interno del 13%; Irlanda tuvo un porcentaje de compra a nivel mundial del 1.6% y con un crecimiento interno del 3%; Suiza tuvo un crecimiento interno del 7% y una participación a nivel mundial del 1.4%; mientras que España tuvo un crecimiento interno considerable del 53% con una participación mundial del 1.3%. Dentro de la actividad comercial que se genera a nivel mundial es de suma importancia ubicar a la competencia que tiene México en la exportación, para el análisis de este apartado se ha tomado como base la información estadística generada por el organismo internacional ICC (Centro de Comercio Internacional), con sede en Genova, Suiza. Como se puede observar en la Tabla 5, el principal exportador de zarzamora fresca en el mundo es Estados Unidos, con una venta del 28.4%, seguido por España con un 24.1% y en tercer lugar se encuentra México, con el 18% de la venta a nivel mundial. Los principales competidores para nuestro país son: España (2do lugar a nivel mundial), Polonia y Holanda (fuente: COMTRADE, Febrero del 2011). La Tabla 6, contiene los principales exportadores mundiales de zarzamora.

Tabla 6: Exportadores Mundiales de Zarzamora Fresca

Exportadores	Indicadores Comerciales				
	Valor Exportada en 2009, en Miles de USD	Cantidad Exportada en 2009 en Toneladas	Valor Unitario (USD/Unidad)	Tasa de Crecimiento Anual en Valor Entre 2008-2009	Participación en Las Exportaciones Mundiales, %
Mundo	546,664	169,000	3,235	-12	100
Estados Unidos de América	155,433	48,097	3,232	5	28.4
España	131,899	15,498	8,511	-1	24.1
México	98,453	36,309	2,712	-1	18.0
Polonia	34,437	26,476	1,301	-50	6.3
Países Bajos (Holanda)	29,373	2,725	10,779	-13	5.4
Portugal	14,817	1,648	8,991	39	2.7
Francia	12,421	1,909	6,507	-9	2.3
Bélgica	11,334	958	11,831	-21	2.1
Serbia	8,517	5,798	1,469	-56	1.6
Guatemala	6,204	3,470	1,788	29	1.1
Alemania	6,052	1,379	4,389	-1	1.1
Italia	5,417	818	6,622	31	1.0
Austria	4,665	2,082	2,241	-72	0.9
Chile	4,568	781	5,849	-70	0.8
Sudafrica	3,640	577	6,308	99	0.7
Marruecos	3,426	915	3,744	-32	0.6
Lituania	3,337	254	13,138	-17	0.6
Canadá	2,975	1,101	2,702	-62	0.5
Hungría	1,935	319	6,066	78	0.4
Bulgaria	1,916	541	3,542	-65	0.4
Irlanda	1,496	194	7,711	-18	0.3

En la presente Tabla se muestra los principales importadores de zarzamora a nivel mundial; así como participación en las importaciones mundiales. Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE, Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional (ITC); Genova Suiza, Febrero del 2011.

## RESULTADOS

Con base a los antecedentes recopilados de fuentes estadísticas, en Norteamérica y Europa son requeridos estos productos, toda vez que tienen una amplia versatilidad para el consumo, incluso para la decoración de platillos. Cabe destacar, que los agricultores que envían en fresco estos productos para el consumidor internacional obtienen buenas ganancias, ya que pueden conseguir más ganancias que lo que se logra exportándolos de manera congelada, ya que el precio alto por la oferta prolongada de la cosecha y la gran cantidad en toneladas, son dos factores importantes que los productores de zarzamora del país han considerado al momento de realizar sus exportaciones al mercado estadounidense (Tabla 6). En ese sentido, el Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP), informó que en el año 2010, la producción nacional de zarzamora se destacó con un volumen de 61 mil 557 toneladas, lo que representó un valor de producción de de 1, 428,620.28 (en miles de pesos).

Actualmente, se destaca que alrededor de 3 mil 750 hectáreas están ubicadas en Los Reyes, lugar que contiene la mayor superficie de cultivo de zarzamora de México y el mundo. La producción del ciclo anual del cultivo arrojó 30 mil toneladas de zarzamora, de éstas, el 90 por ciento fueron exportadas a Estados Unidos y el resto a Europa y Japón. Las exportaciones de las frutillas mexicanas se realizan de octubre a enero, lo que al país le representa una ventaja competitiva, pues en dicho periodo es en el que se alcanzan los más altos precios en el mercado mundial debido a la escasa oferta y por otro lado, no existen barreras arancelarias a la exportación de zarzamora a la Unión Europea, Estados Unidos y Canadá, motivo por el cual no es necesario vencer algún obstáculo para la exportación, tal y como se describe en la Tabla 7. Sin embargo, es necesario tener en cuenta y cuidado en las normas fitosanitarias, ya que la concentración de este cultivo implica un riesgo potencial debido al crecimiento de plagas y enfermedades existentes; así como el surgimiento de nuevos problemas fitosanitarios. En ese sentido, la zarzamora

mexicana puede perder el acceso a uno o varios de los mercados de exportación por problemas de tipo sanitario más que por barreras arancelarias, las cuales no existen para la fruta en estudio. La clasificación arancelaria del producto (zarzamora) es 08102001, el cual se describe: Capítulo 08: Frutas comestibles, de cortezas de agrios o melones; Partida 10: Las demás frutas u otros frutos frescos; Subpartida 20: Frambuesa, zarzamora, moras y moras-frambuesa; Fracción 01: Frambuesa, zarzamora, moras, moras-frambuesa.

Tabla 7: Barreras Arancelarias y No Arancelarias para la Zorzamora

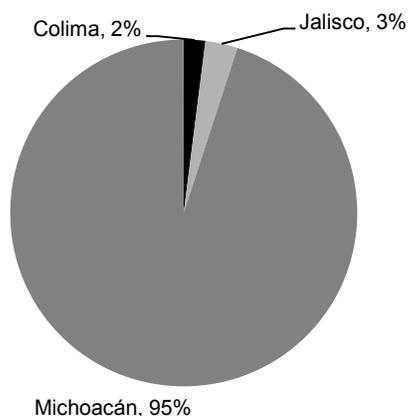
Barreras Arancelarias	Barreras No Arancelarias
Libre de arancel	Documento de transporte Lista de carga Declaración del valor en aduana Seguro de transporte Documento Único Administrativo (DUA) Requisitos específicos Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal Factura comercial Documentos de transporte

*En la presente Tabla se muestra las barreras arancelarias y no arancelarias que aplican en la exportación de zarzamora mexicana. Fuente: Trademap y USDA. Elaboración propia.*

La producción del Valle de Los Reyes representa 97 por ciento de la producción estatal y 95 por ciento de la producción nacional de zarzamora, delante de Colima y Jalisco, tal y como se ilustra en la Figura 2, la cual hace referencia a la producción agrícola nacional del año 2010. Sin embargo, es importante resaltar que, entidades como Guanajuato, Distrito Federal, México, Nayarit y Querétaro aportaron en su conjunto, la cantidad de 369.58 toneladas de zarzamora en el mismo año de referencia.

Partiendo del análisis descriptivo anterior, el presente trabajo provee información relevante de los mercados internacionales para la exportación de zarzamora en sus dos presentaciones, fresca y congelada; asimismo, características y especificaciones técnicas que se deben de considerar al momento de realizar operaciones comerciales; de la misma manera, se incluye un análisis de los precios unitarios que se alcanzaron en el año 2010, todo en su conjunto, puede ser considerado para la toma de decisiones por parte de los principales actores en el territorio nacional para este mercado, particularmente en los estados antes mencionados, donde prevalecen las condiciones favorables del clima y suelo; así como la alta rentabilidad del cultivo de zarzamora, lo que ha sido un atractivo para su establecimiento comercial en México. El hecho de que 97% de la superficie y el 95% de la producción de zarzamora se ubique en un solo estado, Michoacán, y en tres regiones cuya separación no es mayor a 40 kilómetros entre sí; así como la suma de otras entidades federativas ha representado una brillante oportunidad para posicionarse con mayor fuerza en el mercado estadounidense y porque no, en los países con economías emergentes, mediante estrategias administrativas de organización por parte de los productores, como clústeres, alianzas estratégicas, outsourcing, etcétera, para compactar la oferta y; con aportaciones económicas de los productores y del gobierno estatal y federal, se puede instrumentar una campaña promocional que enfatice el origen del producto y de esa manera, mantener un envío regular de productos al mercado estadounidense y aumentar las exportaciones en los mercados europeos y asiáticos, como Japón.

Figura 2: Producción Nacional Agrícola de Zorzamora, Año 2010



En esta Figura se muestra la producción agrícola de zorzamora en el año 2010. Claramente se puede apreciar que la Región de Michoacán aportó un 95% a la producción nacional, la cual correspondió a 58,279 toneladas; mientras que Jalisco y Colima, aportaron el 5% restante, lo que correspondió a 2,284 toneladas de producto. Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por el SLAP.

## CONCLUSIONES

El cultivo de la zorzamora en nuestro país y el alto porcentaje en su comercialización en mercados internacionales, es sin lugar a dudas, una coyuntura en materia de comercio internacional y de negocios, la cual se ha venido apoyando e impulsando en los últimos años, por representar a la economía mexicana y a los inversionistas una gran oportunidad de negocios, por su alta rentabilidad, versatilidad y exportación; debido a la apertura comercial, la cual se ha incrementado favorablemente para los productos certificados y, la zorzamora mexicana se le reconoce por la calidad del fruto en su sabor. Si bien es cierto, los países que mayor demandan el producto de la zorzamora, son los países del norte; sin embargo, algunos países europeos también la demandan y tomando en cuenta su tasa de crecimiento anual y su índice de participación en las importaciones mundiales, México posicionado en el tercer lugar en exportaciones, deberá de gestionar su entrada a los mercados europeos como una alternativa de negocios y poder así, incrementar su índice de participación en las exportaciones mundiales y todo lo que para la economía mexicana y los empresarios significa.

Una vez plasmada esta situación, es importante para el productor enfocarse a la comercialización de la zorzamora en los mercados que han incrementado su crecimiento interno y que permanecen dentro de los principales importadores en el mundo. Otro indicador importante, es que los agricultores que exportan este producto, obtienen buenas ganancias, ya que pueden conseguir hasta un 300% más de lo que se logra exportándolos de manera congelada, de acuerdo a las Tablas 2 y 6.

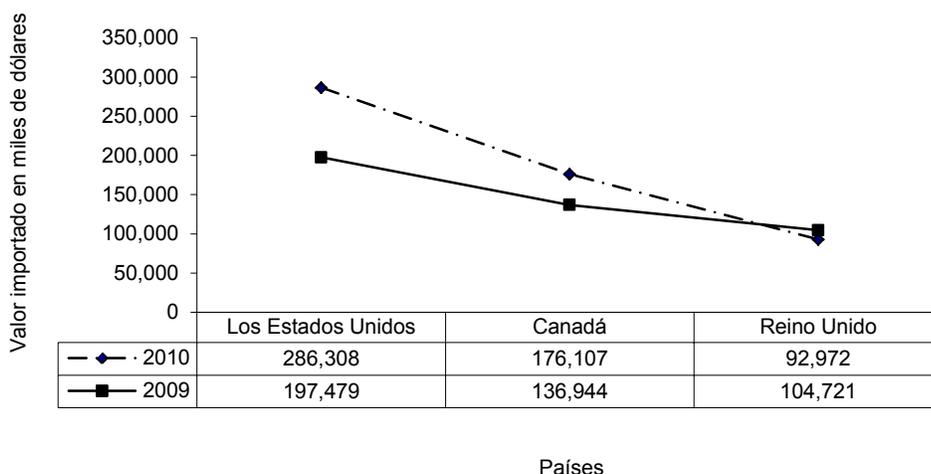
Una situación importante es la capacidad de proveer los mercados internacionales por parte del productor y la factibilidad de cumplir con las regulaciones arancelarias y no arancelarias (Anexo 1), para la exportación de sus productos. En México la asistencia técnica en procesos de exportación se convierte en un factor importante para la toma de decisiones del empresario y en ese sentido, se recomienda producir y comercializar el producto en fresco solamente bajo un esquema que permita garantizar la venta del fruto a una fecha determinada, cumpliendo parámetros de calidad previamente acordados, mediante el establecimiento de un paquete tecnológico, con miras a obtener un precio que de rentabilidad al cultivo.

Por otra parte, se recomienda que los productores se organicen de manera estratégica, para buscar las mejores opciones de comercialización; si bien es cierto, existen ya, conglomerados de industrias

establecidas en las diferentes regiones donde se cultiva la zarzamora, las cuales han sido de gran ayuda para el productor mexicano en cuanto a las operaciones primarias de producción, logística de distribución, empaque y exportación del producto; sin embargo, y teniendo en cuenta la rápida expansión de este producto y su alta demanda en los mercados internacionales, es necesario consolidarse en organizaciones sólidas que garanticen envíos regulares y constantes de zarzamora a los mercados que la demandan y por supuesto, obtener atractivas ganancias como lo ha sido hasta ahora, ya que de lo contrario se podría frenar esa estrategia de expansión y consolidación en el mercado estadounidense.

Es importante que el productor mexicano dadas las condiciones económicas mundiales, reflexione en la importancia de la diversificación del riesgo en las exportaciones, por lo que debe de considerar el mercado europeo como una opción más de comercialización. En caso de tomar la decisión de exportar a Europa, deberá de tener en cuenta que la decisión de compra del consumidor europeo depende de la combinación del trinomio: Calidad-Sanidad-Precio. Por lo anterior, para poder exportar productos agrícolas mexicanos a la Unión Europea, es importante que el productor- exportador conozca y tenga presente que la calidad y la sanidad de los productos son factores claves para penetrar, permanecer y tener éxito en ese mercado. Promover y privilegiar la exportación de zarzamora, en función de su alto precio, ya que los mercados que más demandan el producto son Los Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, por mencionar los más representativos (COMTRADE, 2011). Asimismo, se puede apreciar en la Figura 3, el incremento que tuvo en las importaciones de zarzamora en los países arriba mencionados, el cual oscila en un 38 por ciento en promedio con respecto al año 2009.

Figura 3: Comportamiento de las Importaciones de los Berries, Años 2009 y 2010.



La presente Figura muestra un comparativo de las importaciones de fruta del grupo de los berries, durante los años 2009 y 2010, representados por los tres países más importantes por su valor importado en miles de dólares. Fuente: Elaboración propia, a partir de los cálculos del CCI basados en estadísticas de COMTRADE, Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional (ITC); Genova Suiza, Noviembre del 2011.

Hablando propiamente de valores en toneladas demandadas por los principales países importadores de zarzamora, se tiene que Los Estados Unidos importaron en el año 2010, la cantidad de 60,247 toneladas, lo cual representa el 37% de la importación mundial del fruto; mientras que Canadá importó 28,787 toneladas, lo que representó para el año 2010, una participación del 17.7% del total mundial y; el Reino Unido participó en las importaciones con la cantidad de 10,470 toneladas, lo que representó una participación del 6.43 por ciento del total del mundo.

Si bien es cierto, la agroindustria en México se puede considerar aún es incipiente, en cuanto a priorizar el procesamiento de la zarzamora; sin embargo, existen plantas de congelación de frutas con una alta tecnología y capacidad instalada, la cual puede ser aprovechada mediante alianzas estratégica e iniciar así,

con la promoción de incorporar valor agregado al producto, mediante la industrialización del fruto, como una alternativa comercial cuando por alguna razón no se pueda acceder a los canales comerciales de alto valor, como lo es en fresco para la exportación. En ese sentido, se deberá de buscar y aplicar la estrategia de diversificación de productos y con ello, poder industrializar y comercializar la zarzamora, a partir de la elaboración de jugos, congelados, pulpas concentradas, polvos deshidratados, ates, licores, helados, postres, bebidas, lácteos, dulces y mermeladas; lo anterior en función de que la fruta es altamente perecedera y de súbita madurez poca resistencia al manipuleo y al transporte.

Como se mencionó en el apartado de resultados, para la zarzamora no existen barreras del tipo arancelaria; sin embargo, se debe tener especial cuidado con los riesgos sanitarios ocasionados por las plagas y enfermedades que atacan a la zarzamora; para ello se recomienda un estricto control en el manejo de plagas, a través de la implementación de programas integrados para tal efecto, con la finalidad de controlarlas en forma económica y con métodos ecológicos aceptables y de inocuidad.

También se debe de considerar los siguientes factores: El transformar la fruta para la elaboración de concentrado, proporciona mayores márgenes de utilidad, siempre y cuando no se enfrente a las barreras de ingreso en un segmento comercial con tanta competencia; mientras que el producto en fresco, esta sujeto a la especulación y la sobreoferta del mercado internacional, mismo que provoca volatilidad en el precio e incertidumbre para quien lo produce. Por último, es necesario continuar con la formulación, diseño e implementación de estrategias tendientes a desarrollar la competitividad, entendiendo ésta como la capacidad de penetrar y permanecer en el mercado internacional con ganancias, en la industria comercializadora de zarzamora fresca y en un futuro, incrementar la industrialización y exportación de la misma.

### Estudios Posteriores

Una nueva línea de investigación que puede surgir del presente estudio o trabajo, es analizar e investigar la la viabilidad de exportar la zarzamora fresca mexicana hacia Canadá, esto con base tres factores muy importantes como son: la cercanía geográfica, debido a que la corta vida de la fruta en anaqueles requiere de transportes de corta distancia o bien transportación aérea; sin embargo, con esta última opción se aumentaría el precio o haría disminuir las ganancias; el que México y Canadá sean miembros del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), obteniendo preferencias arancelarias y no arancelarias, facilitando así, el acceso al mercado que se pretende estudiar y; la alta demanda de zarzamora en el mercado Canadiense, de acuerdo a cifras obtenidas del COMTRADE.

Por otra parte es importante, no descuidar los países con economías emergentes, ya que representan un gran portencial para la exportación de la zarzamora, sobre todo si están demandando el producto; en ese sentido, podría generarse otra línea de investigación que estudiara el comportamiento de la fruta y la demanda de ésta por las economías emergentes del mundo.

### **ANEXOS**

Anexo 1: Medidas Arancelarias Cuantitativas y Cualitativas para la Exportación de Productos Mexicanos a Europa

Cuantitativas: Permisos de exportación e importación, Cupos, Medidas contra prácticas desleales de comercio internacional. Cualitativas: Regulaciones de etiquetado, Marcado de país de origen, Regulaciones sanitarias, Normas técnicas, Regulaciones de toxicidad, Normas de calidad, Regulaciones ecológicas, Empaque y Embalaje / Regulaciones Europeas: Idioma del país destino. En el caso de alimentos: nombre del producto, peso neto, fecha de caducidad, código de barras, indicaciones de uso y conservación, ingredientes, conservadores y aditivos utilizados y lugar de procedencia.

Etiqueta ecológica o verde: Tiene el objetivo de fomentar la utilización de productos con un impacto reducido en el medio ambiente durante toda su vida útil. La estética del empaque debe considerar valores, tradiciones y costumbres de cada país.

Certificación Europea. En la declaración de la CE de conformidad se incluirá lo siguiente: Nombre y dirección del fabricante o de su representante establecido en la Comunidad Europea, Descripción del material eléctrico, referencia a las normas armonizadas, si procede, referencia de los requisitos con los cuales se declara la conformidad, Identificación del apoderado que firme en nombre del fabricante o de su representante establecido en la comunidad. Reglas de Origen. Los principales criterios para determinar el origen de un bien son: Totalmente originario, salto arancelario, De minimis (insumos menos del 7% u 8% del valor total del producto), valor del contenido regional.

Certificados de Origen. Los Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Comerciales establecen preferencias arancelarias para mercancías que cumplen con regla de origen. El Certificado de Origen es el documento que avala que un bien que se exporte a territorio de la otra parte; cumple con regla de origen correspondiente. Certificado de Origen TLCUEM: a) Formato Controlado; b) Validación por la autoridad competente del gobierno exportador; c) Registro de Productos Elegibles; d) Opciones de Resoluciones. Certificado de Origen en formato controlado, Número de exportador autorizado; Procedimiento de validación para la obtención de certificado de origen.

Los países que conforman la Unión Europea establecen sus regulaciones no arancelarias a nivel comunitario, a través de Directivas y otras disposiciones generales, que actúan como disposiciones marco. Esto no excluye la posibilidad de que cada país, a nivel interno, pueda establecer disposiciones adicionales que endurezcan o flexibilicen dicha normativa de referencia.

Aspectos sanitarios. El exportador mexicano deberá tener especial cuidado en que los frutos frescos no tengan alguno de los organismos nocivos (insectos, ácaros, nematodos, bacteria, hongos y virus) listados en la Directiva 92/103/CEE, relativa a las Medidas de protección contra la introducción en la Comunidad de organismos nocivos para los productos vegetales y contra su propagación en el interior de la Comunidad. Deberá procurarse y demostrar que el producto exportado está libre de enfermedades, magulladuras u otras desfiguraciones. Por lo anterior, corresponde al productor/exportador mexicano el garantizar que sus productos cuentan con las condiciones sanitarias requeridas en el momento de salir de México. Para ello se requiere el correspondiente Certificado Fitosanitario Internacional.

Calidad. Las normas de calidad quedaron claramente definidas desde octubre 1996 en la Política Agrícola Común (PAC). De esta manera, los productos que no cumplan con dicha normativa, no tendrán acceso al mercado europeo. Además, existen otras regulaciones específicas (EC 2200/96), que aplican para los siguientes productos:

Frutas: Manzana, Albaricoque, Aguacate, Cereza, Uva, Kiwi, Limón, Mandarina, Melón, Nectarina, Naranja, Melocotón, Pera, Ciruela, Fresa, Zarzamora, Sandía.

Cuando hablamos de calidad en la Unión Europea, nos referimos igualmente a los estándares de Clasificación de los productos, esto es, la evaluación que sobre su tamaño, peso, medidas y madurez. Según este criterio la clasificación quedaría de la siguiente manera: Clase Extra: Productos de mayor calidad; Clase I: Productos de buena calidad; Clase II: Productos de calidad razonable que pueden ser comercializados; Clase III: Productos de menor calidad pero que aún pueden ser motivo de comercio, aunque normalmente no se admite un embarque que tenga más de un 15% de productos de esta clase.

Eurepgap. Debido a la creciente preocupación de los consumidores europeos en relación a la seguridad de los alimentos, (conocer de dónde vienen y cómo están siendo elaborados los productos que consumen) y a

raíz de importantes situaciones que causaron temor en la población, como la enfermedad de las vacas locas y la aparición de los organismos modificados genéticamente, surge en 1997 EUREPGAP.

EUREP es la sigla inglesa de «Grupo de trabajo de minoristas de producto en fresco» (Euro-Retailer Produce Working Group). El objetivo de esta organización, de la cual son miembros importantes cadenas de distribución minorista europeas, es, según su propia declaración, «elevar los estándares sanitarios de la producción de fruta fresca y vegetales». Se trata, entonces, de un grupo de trabajo técnico cuyo objetivo es promover y apoyar el uso de las buenas prácticas agrícolas en la producción de fruta y hortaliza.

Así, EUREPGAP son los estándares para las Buenas Prácticas Agrícolas (en inglés Good Agricultural Practice GAP), promovidos por el Euro Retailer Group (EUREP), que representa a las cadenas de supermercados líderes en el sector alimentario a nivel europeo. Desde este punto de vista, EUREPGAP es un conjunto de documentos normativos que se utilizan para certificar la producción de alimentos frescos y agrícolas. Inicialmente surgió como iniciativa del sector minorista, aunque la versión actual del documento EUREPGAP y sus procedimientos han sido desarrollados por representantes de todos los sectores de la industria de frutas y hortalizas.

El objetivo principal de EUREPGAP es acordar estándares y procedimientos para el desarrollo de buenas prácticas agrícolas (GAP o BPA) en temas claves de la producción de alimentos. En términos generales quedarían definidos de la siguiente manera: Responder al interés creciente del consumidor por el impacto medioambiental; la sanidad y seguridad en los alimentos, y reflejar el deseo de mejorar constantemente los estándares de producción en cooperación con los productores.

De lo anterior, se deduce que en la Unión Europea se están traspasando las normas de calidad convencionales ya conocidas, que obligan al envasado, calibrado, entre otros y, se están incluyendo nuevos parámetros, exigidos por el consumidor final y que se basan principalmente en la determinación de: Las características organolépticas y alimenticias del producto (tanto o más importantes que la presentación, envasado, entre otros); las técnicas de producción a las cuales se ha sometido el producto, las cuales deben ser respetuosas con el medio ambiente. Ello incluye los métodos de lucha contra las plagas con productos de bajo nivel de residuos e incluso métodos biológicos de lucha contra las plagas, abejorros para la fecundación, controles de calidad en origen; el registro y documentación de todos los nuevos atributos de los productos y; la certificación de los productores por parte de organismos públicos o privados de reconocida solvencia, como garantía.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Centro de Comercio Internacional COMTRADE (2011). “Investigación de Mercados”, Genova, Suiza. Febrero del 2011. Consultado en <http://www.trademap.org>.

GONZÁLEZ, O. F. (2006). “El Cultivo de la zarzamora en Michoacán”. Revista Tecnoagro. Año 7., No. 28, pp 14-16.

MUÑOZ, R. M., JUÁREZ, M. (1995). El mercado mundial de la zarzamora y la frambuesa. Universidad de Chapingo, México.

United States Department of Agriculture (2002). Mexico’s Changing Marketing System for Fresh Produce: Emerging Markets, Practices, Trends, and Issues. Agricultural Marketing Service.

Guía para exportar productos mexicanos a la Unión Europea (2009). 3a edición, PROMEXICO. Consultado en <http://www.promexico.gob.mx>.

Revista Teorema Ambiental: “Zarzamora, mil y una formas de vender”. Consulta realizada en septiembre de 2011, en: <http://www.teorema.com.mx/tendencias/zarzamora-mil-y-una-formas-de-vender/>

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA). Consulta en <http://www.sagarpa.gob.mx>

PATTINI, A. (s/f). Sector Productivo.com.py. El portal del agroparaguayo: “Zarzamora, alternativa para pequeños productores”. Consultado en: <http://sectorproductivo.com.py/agricola/fruticultura/5623-zarzamora-alternativa-para-pequenos-productores>

Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (S.I.A.P.). “Anuario estadístico AgroPecuario México 2010”. Extraído de <http://www.siap.gob.mx>. Consulta realizada en noviembre del año 2011.

U.S. Department of Agriculture. National Agricultural Statistics Service. “2007 CENSUS of AGRICULTURE. Fruit, Berries and Tree Nuts”. Consulta realizada en octubre de 2011, en <http://www.agcensus.usda.gov/>

USDA National Nutrients Database for Standard Reference, Release 24 (2011). Consulta realizada en noviembre del año 2011, en <http://www.nal.usda.gov/fnic/foodcomp/search>.

## **BIOGRAFÍA**

Luis Enrique Ibarra Morales es Maestro en Administración de la Universidad de Sonora. Profesor Investigador de Tiempo Completo del Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (CESUES), adscrito a la Carrera de Comercio Internacional. Se puede contactar en la Unidad Académica Hermosillo, CESUES, en Ley Federal del Trabajo s/n, Col. Apolo, Hermosillo, Sonora, México.  
Contacto vía correo electrónico: [luisim00@hotmail.com](mailto:luisim00@hotmail.com)

Natalia Guadalupe Romero Vivar, Maestra en Mercadotecnia y Comercio Internacional de la Universidad del Valle de México. Profesora Investigadora de Tiempo Completo del Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (CESUES), adscrita a la Carrera de Comercio Internacional. Se puede contactar en la Unidad Académica Hermosillo, CESUES, en Ley Federal del Trabajo s/n, Col. Apolo, Hermosillo, Sonora, México.  
Contacto vía correo electrónico: [narovi98@hotmail.com](mailto:narovi98@hotmail.com)

Rosalina Jaime Meuly, Maestra en Administración de Negocios de la Universidad del Noroeste. Profesora Investigadora de Tiempo Completo del Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (CESUES), adscrita a la Carrera de Comercio Internacional. Se puede contactar en la Unidad Académica Hermosillo, CESUES, en Ley Federal del Trabajo s/n, Col. Apolo, Hermosillo, Sonora, México.  
Contacto vía correo electrónico: [rosyjaime@hotmail.com](mailto:rosyjaime@hotmail.com)

Beatriz Alejandra Hurtado Bringas es Maestra en Comercio Exterior y Aduanas de la Universidad de Sonora. Profesora Investigadora de Tiempo Completo del Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (CESUES), adscrita a la Carrera de Comercio Internacional. Se puede contactar en la Unidad Académica Hermosillo, CESUES, en Ley Federal del Trabajo s/n, Col. Apolo, Hermosillo, Sonora, México. Contacto vía correo electrónico: [hurtadoalejandra@hotmail.com](mailto:hurtadoalejandra@hotmail.com)



# ESTUDIO EXPLORATORIO DE VARIABLES A TRAVÉS DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL MIC MAC EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL DE MONTERREY, MÉXICO

Xóchitl A. Arango Morales, Universidad Autónoma de Nuevo León  
Juan Baldemar Garza Villegas, Universidad Autónoma de Nuevo León  
Verónica A. Cuevas Pérez, Universidad Autónoma de Nuevo León  
Oswaldo Leyva Cordero, Universidad Autónoma de Nuevo León  
Manuel Estrada Camargo, Universidad Autónoma de Nuevo León

## RESUMEN

*Durante muchos años se ha intentado subsanar las graves deficiencias de la Administración Pública municipal en los países con una economía en transición, como es el caso de México. Situación que a pesar de que la administración pública municipal cuenta con avances en capacitación, modernización y parámetros de medición del servicio, aún tiene graves rezagos sistémicos y problemáticas como: conflicto de intereses, procedimientos lentos, prepotencia e infraestructura deficiente, entre las quejas más recurrentes de los ciudadanos de la ciudad de Monterrey respecto de la prestación del servicio por parte de la administración pública municipal, quejas evidenciadas por transparencia monterrey; debido a ello, se realizó un estudio exploratorio de variables a través del sistema de matriz de impactos cruzados-multiplicación aplicada a una clasificación, con el objetivo de identificar las variables más impactantes que alteran el sistema y en las que se debe poner especial atención para disminuir las quejas de los ciudadanos; las variables clave que se identificaron en el estudio son las que mantienen lubricado el sistema, es por ello, la importancia del presente estudio en identificar dichas variables en la búsqueda de disminuir la problemática en la prestación del servicio del municipio de Monterrey.*

**PALABRAS CLAVE:** Administración Pública Municipal, Sistema de Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MIC MAC), Servidores Públicos

## EXPLORATORY STUDY OF VARIABLES THROUGH THE STRUCTURAL ANALYSIS MIC MAC IN THE SERVICE TO USERS IN THE MUNICIPAL ADMINISTRATION AT MONTERREY, MEXICO

### ABSTRACT

*Attempts to improve deficiencies in public administration transitional economy countries such as Mexico have occurred over a long period. Even though Mexico has advanced administrative concepts (training, modernization and measurement for the service), there remains work to do. Matters including conflict of interests, slow procedure, prepotency and deficiencies in facilities are the most frequent complaints by citizens from Monterrey. Based on information provided by the transparency office in Nuevo León, México an exploratory study of variables was conducted. We use the Impact Matrix Cross-Reference Multiplication Applied to a Classification (MIC MAC) technique. The objective was to identify key variables that disturb the system. These areas must be addressed to improve the service to users. Those essential variables identified through MIC MAC keep the system going, so it is relevant to identify them in order to identify actions that reduce the problems.*

JEL: D73

**KEY WORDS:** Municipal Public Administration, Impact Matrix Cross-Reference Multiplication Applied to a Classification (MIC MAC), Civil Service.

## INTRODUCCIÓN

Una de las problemáticas en la Administración Pública del Municipio de Monterrey son las quejas sobre los servicios que ofrece el municipio. Transparencia Nuevo León acota dichas quejas de la siguiente manera: falta de actitud en el servicio 28%, tiempo de espera 8%, prepotencia 8%, tiempo de respuesta 25%, estado de las instalaciones 6%, conflicto de interés 5%, falta de respeto 3%, falta de información de requisito 3%. El municipio ha realizado un esfuerzo a través del Programa Especial de Modernización Administrativa y Transparencia Gubernamental del Plan Estatal de Desarrollo 2010 – 2015 que establece entre muchos objetivos los siguientes: (1) Mejorar la calidad de los servicios que se ofrecen al ciudadano. (2) Fomentar en los servidores públicos, la importancia social de la práctica de los valores y principios éticos en el desempeño de sus funciones. (3) Establecer el programa, Gobierno Amable.

Y sin embargo, a dos años de su implantación organismos como Transparencia Nuevo León, sigue reportando problemáticas vinculadas a dicho plan de acción. Por esta razón, el presente estudio tiene como objetivo identificar las variables clave que alteran el sistema para que el municipio de Monterrey establezca planes de acción que mejoren la prestación de servicios municipales. La contribución de esta investigación consiste en ser la primera aproximación a la problemática a través del método MIC MAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación) y con las variables acotadas por una institución descentralizada como Transparencia Nuevo León. El trabajo presentado a continuación se esquematizará de la siguiente manera, primero se realizará la revisión literaria mediante una aproximación al estado de la cuestión en la administración pública municipal en México, posteriormente se planteará la nueva tendencia de la gestión pública municipal y la situación que impera en el municipio de Monterrey, después se describirá la metodología utilizada en el estudio, en dicho apartado se explicará como se obtuvieron las variables que dieron pie al estudio del análisis estructural, de igual forma se dará una explicación del método MIC MAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación), seguido por el apartado de resultados, y por último se describirá la aportación que busca el presente estudio al conocimiento científico.

## REVISION LITERARIA

### Un Acercamiento al Municipio en México

En los últimos años hemos sido testigos de cómo la tendencia mundial de descentralización y fortalecimiento de los gobiernos municipales como ejes potenciales de competitividad y desarrollo ha llegado a nuestro país. Existen diversos elementos políticos, jurídicos, sociales, económicos y administrativos que han marcado el proceso de evolución del municipio en México. Entre ellos destaca el hecho de que fue precisamente en el municipio en donde no sólo se dio por primera vez, sino que se da con mayor regularidad la alternancia en el poder, además de ser un espacio propicio para la participación ciudadana en virtud de la cercanía con la sociedad, lo cual contribuye al proceso de democratización nacional. Otro de los aspectos es la ampliación de la agenda de gobierno y del volumen de recursos públicos que manejan ante los múltiples problemas y demandas que surgen en la comunidad local y que exigen una mayor participación del municipio en las políticas públicas y una mayor capacidad de acción para atender dichos problemas y proveer servicios públicos de calidad. Esta dinámica que plantea nuevos roles para los gobiernos municipales y que exige su empoderamiento, ha trascendido hasta nuestra Constitución con la reforma al artículo 115, del 23 de diciembre de 1999, con la cual se eleva a rango

constitucional la capacidad de gobierno de los municipios, convirtiéndolos en uno de los órdenes jurídicos con competencias políticas propias del Estado mexicano, conjuntamente con el orden federal, el estatal y el Distrito Federal. Con esta nueva atribución el municipio se consolida como una estructura político-administrativa y adquiere una mayor autonomía local (Gómez y Arroyo, 2012). Todo lo anterior, obliga a desarrollar nuevas formas de gestión de las políticas públicas y sobre todo de la provisión de servicios públicos, ya que el grado de satisfacción ciudadana estará en función de su calidad y efectividad.

### La Orientación al Cliente: Un Factor Esencial de la Nueva Gestión Pública Municipal

Ante los nuevos roles del gobierno municipal, la nueva gestión pública constituye el puente que facilita la transición de las capacidades directivas del gobierno hacia su acción y eficacia directiva, es decir, que facilita la operación y ejecución efectiva de las funciones y los cometidos legítimos del gobierno. El nuevo concepto de gestión pública tiene el objeto de transformar el funcionamiento de las organizaciones públicas y crear una gestión pública orientada al ciudadano, enfocada a resultados y a procurar la eficiencia, la eficacia, la economía y la calidad del servicio público. La centralidad en el ciudadano implica considerarlo en sus dos facetas, como titular de derechos y obligaciones por un lado, y como ciudadano cliente de servicios públicos por otro. Los clientes de los servicios públicos pueden ser definidos simplemente como los receptores inmediatos del servicio, en vez de, como ocurre en el sector privado que son definidos como compradores (Sánchez, 2006, p. 94).

Este nuevo paradigma es fuertemente impulsado por organismos internacionales como la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). La OCDE en su documento “La Administración al Servicio Público” afirma que la administración pública es un servicio y el público, su clientela. Esta nueva visión supone el concepto de “receptividad” como un nuevo valor, compatible con el de eficiencia, eficacia y legalidad (OCDE, 1991, p. 9). En otra de sus publicaciones “La transformación de la gestión pública” propone un modelo de nueva gestión pública cuyos principios más relevantes son: a) una orientación marcada hacia los resultados, en términos de eficiencia, eficacia y calidad del servicio público; b) nuevas y diferentes soluciones en la prestación directa de los servicios y de una reglamentación directa por el Estado; d) la búsqueda de la eficiencia en los servicios públicos prestados directamente por el sector público (Sánchez, 2006, p. 98). Finalmente, en otro de sus documentos sobre “Iniciativas de Calidad en el Servicio Público” se recopilan iniciativas de calidad en el servicio entre las que destaca la “carta de servicios” del Consejo de Europa en relación con el gobierno local, en virtud de que en el ámbito local o municipal se concentra la mayor parte de los servicios públicos que se proveen de forma directa a la ciudadanía.

Por su parte, el CLAD propone “Una Nueva Gestión Pública para América Latina” (1998), en el cual presenta un modelo de reforma gerencial para la región. De dicho modelo destacan principalmente tres de las acciones propuestas: 1) descentralizar los servicios públicos hacia los gobiernos estatales y municipales; 2) la administración pública gerencial orientada por el control de resultados; y 3) la orientación del suministro de servicios hacia el ciudadano-usuario. Años más tarde emite la “Carta Iberoamericana de calidad en la gestión pública”, en la cual se vinculan estos conceptos con dos propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático: 1) toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso de políticas públicas; y 2) una gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones (CLAD, 2008, p. 5). En este sentido, la calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo con metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo

con resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad (CLAD, 2008, p.7). De ahí la importancia de analizar la percepción ciudadana sobre el servicio público que ofrece el municipio de Monterrey.

### Estado de la Situación de la Administración Pública Municipal

La modernización administrativa ya no busca hacer mejor las cosas en el ámbito del sector público, sino mejorar el contexto en el que interviene, con la perspectiva de proveer de mejores servicios a los ciudadanos del Estado o del Municipio al que pertenecen. La calidad de la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública hacia su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos. La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los ciudadanos, de acuerdo con metas preestablecidas alineadas a los fines de la Administración Pública. Las metas a las que hace referencia el párrafo anterior, se encuentran estrechamente vinculadas con el tema de responsabilidad de los servidores públicos de cualquier nivel de gobierno, desde los niveles más altos hasta los servidores que están en ventanilla. Al respecto Victoria Camps define responsabilidad como:

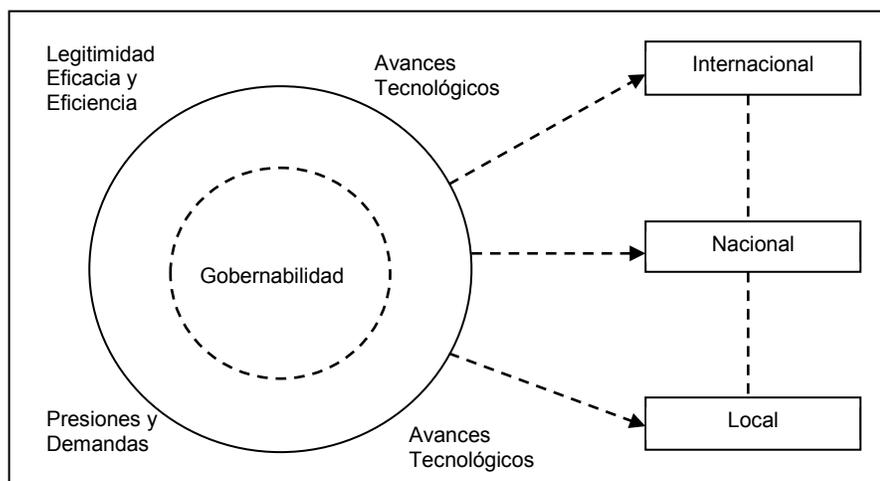
*Libertad o autonomía del individuo, así como su capacidad de comprometerse consigo mismo y, sobre todo, con otros hasta el punto de tener que responder de sus acciones. Esa relación de compromiso, de expectativas o exigencias hace que la responsabilidad sea una actitud esencialmente dialógica (Vázquez, 2008, p. 8).*

El valor de la responsabilidad en el servidor público se vincula de manera directa con el nivel de percepción ciudadana respecto a la administración. El ciudadano percibe cómo el Estado resuelve u obstaculiza su problemática. La percepción ciudadana es importante porque genera cercanía ciudadana a la Administración Pública, lo que trae como consecuencia la participación del ciudadano siguiendo los diseños institucionales para la solución de los conflictos. Esta cercanía da evidencias del nivel de gobernabilidad que genera el Estado con su actuar, de acuerdo con Habermas y Offe citados en Vargas y Camacho (2011, p.6) “La gobernabilidad es concebida como la capacidad de un sistema político para resolver efectivamente demandas y necesidades de su ciudadanía”, es decir se debe tener la capacidad de ser eficaz y eficiente en las acciones tomadas en su beneficio de la sociedad; veámoslo en la figura 1.

Como podemos ver, el Estado a través del servicio público se legitima en su ejercicio en el poder y esto nos lleva a plantear que en la medida en que el Estado es eficiente y eficaz en las demandas de los ciudadanos, genera gobernabilidad en el sistema. Dicho sea de paso, la gobernabilidad evita que los ciudadanos busquen otras formas de participación ciudadana menos convencionales, como la organización de manifestaciones para el reclamo de la desatención del Estado.

La situación del servicio público se ha copado de antivalores y de prácticas corruptas que han invadido cada ámbito de la vida pública; intelectuales como Junger Habermas, Giovanni Sartori, George Steiner y Noam Chomsky entre otros sostienen que las sociedades contemporáneas viven sumergidas, de manera generalizada, en una crisis de valores, situación que genera confusión en los ciudadanos gobernados (Bautista, p. 17). Respecto a la Administración Pública en México, se ha hecho notar en los últimos programas de modernización administrativa de 1996-2000 y 2001-2006 y por el reciente modelo de innovación gubernamental, aún tiene asignaturas pendientes y grandes rezagos por superar, por ejemplo el servicio civil de carrera ha dado lugar a que algunos especialistas califiquen el proceso de reformas administrativas como de fracaso (Martínez, 2003-2004, p. 33).

Figura 1: Gobernabilidad



Fuente: Vargas y Monge, 2011, p. 8.

En México se ha buscado promover distintos esfuerzos con el objetivo de incorporar la cultura de la medición de desempeño en el ámbito municipal, entre los más destacados se encuentran el Sistema de Indicadores de Gestión Municipal (SIGeM) y la llamada Agenda desde lo Local (DLL); este último pertenece al Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) dependiente de la Secretaría de Gobernación tendiente a impulsar el desarrollo de los municipios (Iskandar, p. 60).

Aunado a lo anterior, es pertinente plantear la importancia de las normas (reglas escritas). Éstas representan el diseño institucional sobre el que actúan los servidores públicos puesto que le dan orden y sentido a la institución. Nos referimos a los reglamentos internos, la Leyes Orgánicas Municipales, Reglamentos internos, Códigos de Ética, entre otros.

Los indicadores de desempeño son una de las herramientas más utilizadas por la Administración para medir cómo los individuos en la organización se apegan al diseño administrativo. Para la Administración Pública es una herramienta de reciente adopción que pone en evidencia cómo los servidores públicos se apegan y cumplen las normas institucionales. Este indicador es un instrumento alternativo para medir los resultados municipales con respecto a los servicios que éste proporciona el Estado.

Frente a este panorama, el municipio de Monterrey se vio en la necesidad de adoptar nuevas y mejores formas de organización y de procedimiento en la conducción del servicio, esto debido a las múltiples acusaciones de ineficacia, negligencia e irresponsabilidad generadas por el agotamiento del sistema administrativo; es por ello que se implementaron acciones como:

- 1-Ley para la mejora regulatoria, la cual se decretó en octubre de 2009 por la Secretaría General de Gobierno.
- 2- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal INAFED (Órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación).
- 3- Centro de atención de quejas y denuncias contra Servidores Públicos.
- 4- SIDEM, Sistema para la medición del desempeño municipal de Monterrey.

5-Plan Anticorrupción: denuncia ciudadana, transparencia presupuestal, transparencia de adquisiciones (subasta electrónica), transparencia en procesos de obras públicas, participación ciudadana en adjudicación de obras.

6-Programas de Mejoras Regulatorias.

Debido a las demandas de la ciudadanía respecto de la prestación del servicio se han recurrido a mediciones que permiten conocer con cierto sentido técnico si se ha afectado determinado fenómeno, se tiene que reconocer que estos instrumentos pueden no estar diciendo nada concreto respecto de la verdadera solución a un problema social. Dentro de los 37 indicadores de regulación mexicana tenemos: indicador de desempeño, indicador ambiental, indicador de calidad, indicador de gestión eficiencia, indicador de economía, indicador de operación, indicador de resultados, indicador de estrategias, por mencionar algunos, pero en el que nos situaremos es en la calidad de los servicios (Arrellano, Lepore y Guajardo, 2009, p. 115). El servicio es un agente de desarrollo local, puesto que tiene un papel protagónico ya que vincula la administración pública municipal con la comunidad. La evaluación del desempeño se refiere a la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia de la prestación del servicio (Olivera y Cano, p. 99). Por lo tanto, medir el nivel de desempeño en el tiene el municipio con respecto a la variable servicio lanza información de cómo los ciudadanos confían en sus instituciones, generando así un ambiente de gobernabilidad.

## **METODOLOGIA**

### Obtención de Variables

En el ambiente académico local no existen investigaciones con respecto al tema del desempeño municipal y particularmente no hay análisis sobre la percepción que tienen los ciudadanos con respecto a los servicios que presta el municipio, se tuvo que solicitar información a Transparencia Nuevo León quien realiza análisis sobre la percepción ciudadana. Se preguntó a Transparencia Nuevo León: ¿Cuáles son las quejas más recurrentes en el Municipio de Monterrey de los ciudadanos con respecto a los servicios municipales? Por medio de la repuesta de este organismo descentralizado se obtuvieron las variables de análisis para el desarrollo de la presente investigación, se obtuvieron los siguientes datos: La Dirección de Calidad y Modernización Gubernamental y la Dirección Jurídica de esta Contraloría y Transparencia Gubernamental, la suscrita Enlace de Información requirió mediante Oficios Números CTG/DTG/019/2012 y CTG/DTG/030/2012, con vista en los artículos 10 y 12 del Reglamento Interior de la Contraloría y Transparencia Gubernamental.

Los ciudadanos que viven en el Municipio de Monterrey son cada vez más conscientes de la mala gestión a la que se enfrentan por lo que exigen una mejor actuación del gobierno. Es por eso que se toman sus quejas más frecuentes como las variables motor del presente estudio situado en el municipio de Monterrey. El objetivo del presente estudio es identificar las variables claves que tienen mayor incidencia en la variable dependiente: la prestación del servicio; identificar las variables con mayor impacto permitiría dirigir acciones que tiendan a la desaparición de las quejas y a la mejora de los procesos en la prestación de servicios públicos. Para así aportar a la construcción de mejores niveles de gobernabilidad en el municipio de Monterrey (Tabla 1).

### Método Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación

El método MIC MAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación) busca analizar de manera cualitativa las relaciones entre las variables que componen un sistema dentro de una empresa, organización, sociedad, país etc. Es parte del análisis estructural y se apoya en el juicio cualitativo de actores y/o expertos que son parte de un sistema.

Tabla 1: Principales Rubros de Quejas

PRINCIPALES RUBROS DE QUEJAS	%
Falta de actitud de servicio	28%
Tiempo de respuesta	25%
Prepotencia	8%
Tiempo de espera	8%
Estado de las Instalaciones	6%
Conflicto de interés	5%
Falta de respeto	3%
Falta de información de requisitos	3%
Otra	14%

Fuente: *Transparencia Nuevo León, 2012. Esta tabla muestra las principales quejas que recibe el municipio de Monterrey como resultado del servicio público que presta, quejas que son recibidas directamente en la Página Transparencia Nuevo León, datos obtenidos en el mes de marzo del 2012.*

El acrónimo MIC MAC proviene de las palabras: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación método elaborado por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin (2007, p. 65), de acuerdo con Godet, el objetivo de este Análisis Estructural es identificar las principales variables, influyentes y dependientes; así como las variables esenciales para la evolución del sistema. A continuación se presenta la definición de las variables que se consideraron en este estudio exploratorio, variables recabadas en Marzo del 2012 por Transparencia Nuevo León:

1: Falta de Actitud de Servicio (FaltActSer) = Falta de predisposición para responder de modo consistente al servicio que presta a la ciudadanía.

2: Tiempo de Respuesta (TiempoResp) = Tiempo entre la solicitud de una acción y la respuesta a esta.

3: Prepotencia (Prepoten) = Alarde del abuso de poder de uno o varios sobre otros.

4: Tiempo de Espera (TiemEspera) = Tiempo de permanencia en un lugar.

5: Estado de las Instalaciones (EstdeInst) = Condición del conjunto de redes y equipos fijos.

6: Conflicto de Interes (ConfdeInte) = Enfrentamiento entre dos o más grupos de individuos por intereses propios.

7: Falta de Respeto (FalRespet) = Carencia de respeto hacia una o varias personas.

8: Falta de Información de Requistos (FalInfReq) = Carecer de información de los requisitos del servicio.

Después de leer cada una de las definiciones por parte de los expertos, para cada pareja de variables, se planteó la pregunta siguiente a un grupo de 10 expertos: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (3\*) de acuerdo con Godet (2007, p.64). Las diferentes fases del método MIC MAC de acuerdo con Godet (1997) son las siguientes:

Fase 1: listado de las variables del sistema.

Fase 2: la descripción de relaciones entre variables del sistema, y

Fase 3: la identificación de variables clave y sus categorías e interpretación.

El análisis MIC MAC provee una matriz y un gráfico nombrado Plano de Influencia y Dependencia de las variables del sistema de estudio y las categoriza en: Variables de entorno, variables reguladoras,

palancas secundarias, variables objetivo, variables clave, variables resultado, variables autónomas y variables determinantes de acuerdo con Godet (2007). La interpretación del gráfico Plano de Influencia y Dependencia permite una lectura completa del sistema según resulten ser las variables motrices o dependientes. Es decir, para cualquier variable su valor estratégico estaría determinado por la suma de su valor de motricidad y de su valor de dependencia.  $En = mn + dn$ . Godet (1997).

Los datos que arrojaron las variables se obtuvieron en el mes de Marzo del presente año, mediante una solicitud a la página de Transparencia Nuevo León, en dicha solicitud que les pregunto ¿Cuáles eran las quejas más recurrentes que se tenían en la prestación del servicio en el municipio de Monterrey? Arrojando un conjunto de ocho quejas, las cuales se convirtieron para el estudio en ocho variables.

## RESULTADOS

En la presente investigación exploratoria, participaron 10 expertos en el área de Administración Pública (Hombres y Mujeres) con grado de doctorado y maestría, las características de la institución de donde se obtuvo la muestra son las siguientes:

Tabla 2: Muestra de Expertos de la Facultad Facultad de Ciencias Políticas y Administración pública, UANL.

Elemento	Descripción
Tipo de Institución	Institución Pública Educativa
Tamaño de la Institución	3,721 estudiantes de licenciatura y 105 de maestría y doctorado
Número de docentes	106 Docentes
Año de registro oficial	Licenciatura de Ciencias Políticas – 1982 Licenciatura en Relaciones Internacionales - 1997
Cuerpos Académicos	Administración Pública Ciencias Políticas Relaciones Internacionales
Acreditaciones	ACCECISO PNPC ISSO – 9001-2000

*Tamaño de la muestra para el presente estudio Tamaño de la muestra para el presente estudio Fuente: Elaboración propia.*

Una vez identificados los expertos, se les aplicó el análisis mediante una matriz estructural; en ella se entrecruzan las variables entre si, de tal manera que el experto identificó a través de su conocimiento como se impactaban dichas variables.

Una vez arrojados los datos el sistema MIC MAC se obtuvo diferentes planos de influencia y dependencia directas, así como la identificación de cada variable en el plano, quedando de la siguiente manera su distribución y su interpretación esta basada en el manual de instrucciones del MIC MAC: Variables Determinantes. Se encuentran en la zona superior izquierda del plano de influencia y dependencia, son las variables que según su evolución a lo largo del periodo de estudio se convierte en frenos o motores del sistema. Estas pudieran ser propulsoras o inhibidoras del sistema. El objetivo es que sean propulsoras y determinen las conductas adecuadas del sistema. En el estudio no resultaron este tipo de variables. Variables Entorno. Son las variables con escasa dependencia del sistema, pueden ser consideradas un decorado del sistema, se encuentran en la zona media de la parte izquierda del plano de influencia y dependencia. El objetivo es complementar su valor agregado al sistema. En el estudio no resultaron este tipo de variables. Palancas Secundarias. Son las variables complementarias a las variables reguladoras, actuar sobre ellas significa hacer evolucionar las variables reguladoras que a su vez afectan a la evolución de las variables clave. En el plano de influencia y dependencia se encuentran ubicadas debajo de las reguladoras. En el estudio no resultaron este tipo de variables.

**Variables Objetivo.** Son las variables que se ubican en la parte central a la derecha en el plano de influencia y dependencia. Es muy dependiente y medianamente motriz, de ahí su carácter de tratamiento como objetivos, puesto que en ellas se puede influir para que su evolución sea aquella que se desea. En el estudio no resultaron este tipo de variables. **Variables Resultado.** Son variables que se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia; se encuentran en la zona inferior derecha del plano de influencia y dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente, sino a través de las que dependen en el sistema. Estas variables requieren un seguimiento y monitoreo estrecho que permita verificar la efectividad del sistema en general. En el estudio no resultaron este tipo de variables.

Las variables antes mencionadas, plantean la posibilidad del sistema, sin embargo en este estudio no se identificaron dichas variables, únicamente el sistema arrojó las variables descritas a continuación: **Variables Reguladoras.** Son las variables situadas en la zona central del plano de influencia y dependencia, se convierten en llave de paso para alcanzar el cumplimiento de las variables clave. Determinan el buen funcionamiento del sistema en condiciones normales. Se sugiere evaluar de manera consistente y con frecuencia periódica estas variables.

#### Conflicto de Interés (Conflicto de Interés)

**Variables Clave.** Son las variables que se encuentran en la zona superior derecha del plano de influencia y dependencia, también nombradas variables reto del sistema. Son muy motrices y muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema; estas variables sobre determinan el propio sistema, son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. En resumen deben continuamente tener retos que propicien el cambio del sistema a un nivel más óptimo, son las que mantienen lubricado el sistema.

1: FaltActSer (Falta de Actitud de Servicio)

2: TiempoResp (Tiempo de Respuesta)

3: Prepoten (Prepotencia)

4: TiemEspera (Tiempo de Espera)

5: FalRespet (Falta de Respeto)

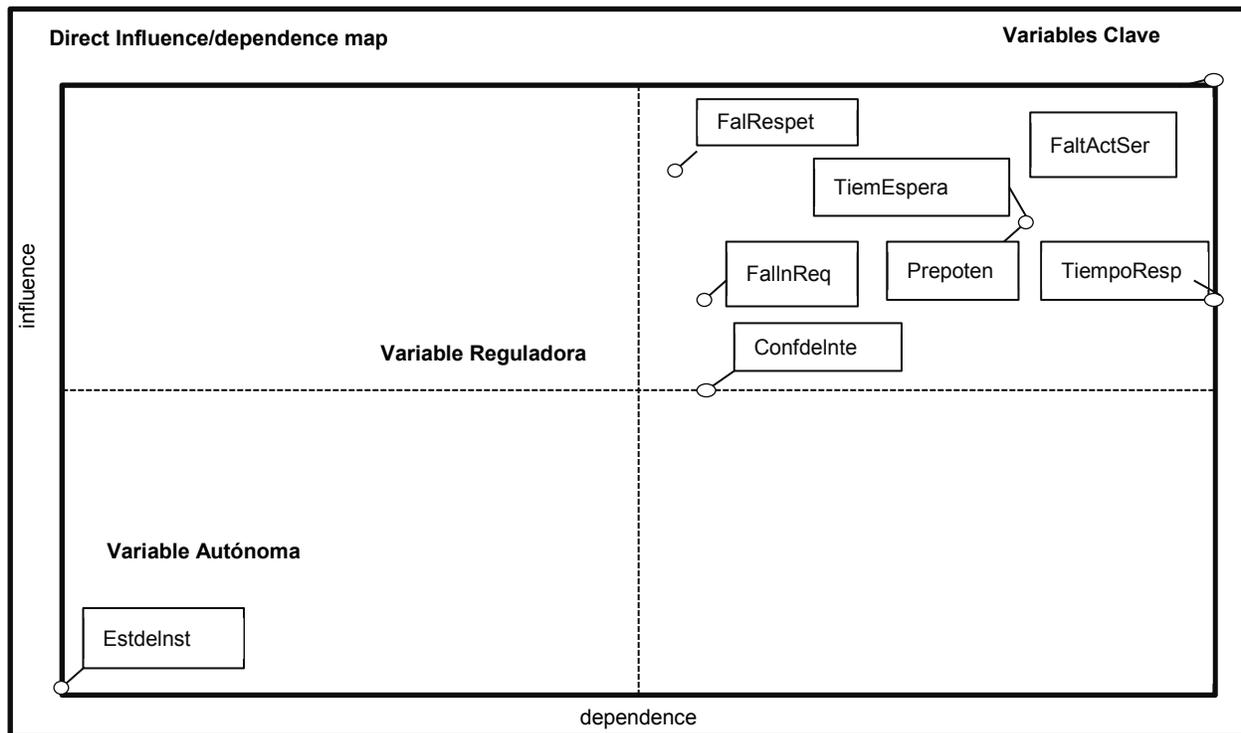
6: FalInfReq (Falta de Información de Requisitos)

**Variables Autónomas.** Son variables poco influyentes o motrices y poco dependientes, se corresponden con tendencias pasadas o inercias del sistema o bien están desconectadas de él. En el plano de influencia y dependencia se encuentran en la zona inferior izquierda. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto. Hay que alinear estas variables a la planeación estratégica. Se sugiere dar más valor a esas variables. En este momento son poco influyentes en el sistema.

#### Estado de las Instalaciones (Estado de las Instalaciones)

La combinación de ambos resultados es lo que define a las variables según su tipología. Su disposición en el plano en relación a las diagonales nos ofrece una primera clasificación, tal y como queda reflejado en la figura 2.

Figura 2: Plano de Influencia y Dependencia del estudio. Directas

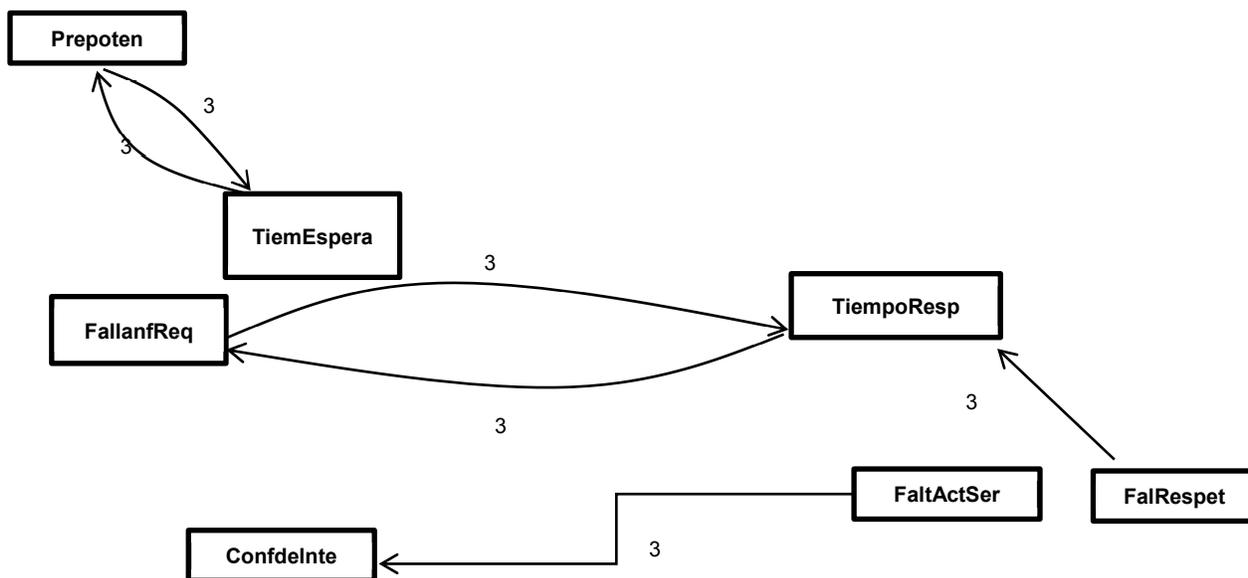


Fuente. Elaboración propia vista parcial en software LIPSOR-EPITA-MIC MAC. Esta figura muestra las tres variables que arrojo el sistema MICMAC dentro del plano de influencia y dependenc entre ellas podemos mencionar las variables Autónomas, Reguladoras y Clave siendo esta última la de mayor impacto en el sistema, por lo que a dichas variables se le debe poner un especial atención.

En la figura 2 podemos observar 3 categorías (círculos) de variables formadas de acuerdo con el resultado que proporcionó el software del análisis MIC MAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación). La primera variable que arroja el plano de influencia y dependencia directa es la variable Autónoma EstdeInst (Estado de las instalaciones), la cual debe ser considerada dentro de toda institución al momento de realizar planeación sistemática en este momento su influencia actual es poca en el sistema. Lo que debería analizarse en la planeación es como otorgar valor a esta variable para que influya positivamente al sistema. De igual forma debe realizarse un monitoreo constante con la variable reguladora, segunda variable que arrojo el sistema, debido a que en condiciones normales esta puede coadyuvar a crear un ambiente favorable para que las variables clave sean eficientes. Esta variable puede dar la pauta para primero tener un acercamiento a resolver las variables reguladores con el objetivo de que estas a su vez impacten de manera favorable en la resolución de los problemas de las variables clave. Por último, las variables identificadas en el plano de influencia son las variables clave ubicadas en el cuadrante superior derecho, centrales en el desarrollo de la presente investigación, estas variables son las que el sistema de la Administración Pública del municipio de Monterrey debe resolver, es decir, debe buscar mecanismos que incidan en las deficiencias del servicio. Debido a que son variables que mantienen lubricado el sistema, son variables relevantes que impactan en la funcionalidad del servicio.

Sería importante entonces que el sistema de la Administración Pública de seguimiento y establezca planes de acción para corregir dichas deficiencias. En el siguiente apartado de resultados se describe de manera detallada la reflexión del análisis en el estudio de investigación de acuerdo con las categorías definidas por el método MIC MAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación) Godet (2001) y sus supuestos. En el se identifica la influencia directa entre las variables, la cual de acuerdo con el sistema es una influencia fuerte.

Figura 3: Influencias Directas Entre variables



Fuente. Elaboración propia basada en resultado del software LIPSOR-EPITA-MIC MAC. Esta tabla nos muestra la dirección de influencia directa que se da entre las variables, la gráfica evidencia una fuerte influencia la cual en algunos casos es influencia mutua y en algunos otros la influencia es en un solo sentido.

En la figura 3 podemos observar que la variable prepotencia y la variable tiempo de espera están fuertemente vinculadas, de igual manera y con la misma intensidad se corresponden las variables tiempo de respuesta y la falta de información de requisitos este grupo de variables establecen una influencia recíproca en la aparición de quejas. Por lo tanto, al descubrir esta relación entre variables permite a los decisores de toma de decisiones contemplar acciones que busquen impactar a una como consecuencia de la otra para revertir la incidencia de las quejas. Por otra parte la variable falta de respeto impacta directamente a la variable tiempo de respuesta y la variable falta de actitud de servicio impacta a la variable conflicto de interés, el sentido de toma de decisiones debe ser con la variable inicial de tal forma que esta acción influirá en la eficiencia de la segunda variable. A continuación veremos la tabla 3, en ella podemos observar la lista de variables ordenadas según su influencia en el sistema. Esto nos permite valorar la influencia que consideraron el conjunto de expertos que tenían dichas variables en el sistema.

Tabla 3: Ranking de Variables Según su Influencia

Ranking	Variable
1	FaltActSer (1)
2	FalRespet (7)
3	Prepoten (3)
4	TiemEspera (4)
5	FallanfReq (8)
6	TiempoResp (2)
7	Confdelnte (6)
8	Estdelnst (5)

Fuente. Elaboración propia a partir del software LIPSOR-EPITA-MIC MAC. Esta tabla muestra el nivel de influencia que demuestran las variables en una escala de uno a ocho.

En la clasificación de variables de acuerdo con su influencia podemos encontrar en la primer variable identificada como una queja registrada por Transparencia Nuevo León, con un 28 %, es la variable más alta en porcentaje de igual forma se manifiesta como la variable de más influencia respecto a las restantes, una gran diferencia podemos apreciar en tiempo de espera con un 25% siendo la segunda más alta pero en la clasificación de influencia aparece hasta el lugar número 4. Con los dos ejemplos anteriores podemos

ver que no existe una necesaria relación entre las quejas más frecuentes y las quejas que más influencia tienen con respecto al sistema. Ahora bien, respecto a las variables dependientes en la tabla 4 podemos observar la lista de variables ordenadas según su dependencia en el sistema. Esto nos permite valorar la dependencia que consideraron el conjunto de expertos que tenían dichas variables en el sistema.

Tabla 4: Ranking de Variables Según su Dependencia

Ranking	Variable
1	TiempoResp (2)
2	FaltActSer (1)
3	TiemEspera (4)
4	Prepoten (3)
5	FallnfReq (8)
6	Confdelnte (6)
7	FalRespet (7)
8	Estdelnst (5)

Fuente: Elaboración propia a partir del software LIPSOR-EPITA-MIC MAC. Esta tabla muestra el nivel de dependencia que demuestran las variables en una escala de uno a ocho.

Tabla 5: Contraste de influencia y Dependencia de Variables

Rank	% de Quejas de Acuerdo con Transparencia Monterrey	Variable Influyente	Variable Dependiente
1	Falta de actitud de servicio 28%	FaltActSer	TiempoResp
2	Tiempo de respuesta 25%	FalRespt	FaltActSer
3	Prepotencia 8%	Prepoten	TiemEspera
4	Tiempo de espera 8%	Tiemespera	Prepoten
5	Estado de las Instalaciones 6%	FallnfReq	FallnfReq
6	Conflicto de interés 5%	TiemResp	Confdelnte
7	Falta de respeto 3%	Cofdelnet	FalRespt
8	Falta de información de requisitos 3 %	Estdelnst	Estdelnst

Fuente: Elaboración propia. Esta tabla contrasta los dos niveles de impacto de las variables en el plano de la influencia y la dependencia.

Veamos el contraste en un cuadro de doble entrada, como podemos apreciar en la tabla 5, nos muestra la única variable que se muestra como ambivalente es la variable *Estado de las Instalaciones*, ella se mantiene en el mismo ranking, por lo que es una variable que causa poca influencia y poca dependencia quedando en riesgo su relevancia en el sistema, el resto se mantienen en una fuerte movilidad de influencia y dependencia.

Otro dato que se ha encontrado en la tabla 5 de contraste es que, *falta de actitud en el servicio* esta en los primeros niveles de quejas, de dependencia y solo se desplaza al segundo lugar en nivel de dependencia, la variable *prepotencia* pasa de igual manera que la variable anterior, solo en el nivel de dependencia se desplaza hacia abajo un lugar, el resto de las variables se encuentran en movilidad constante.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo fundamental de este estudio es identificar las variables clave que tienen mayor incidencia en la percepción negativa que tienen los ciudadanos sobre los servicios prestados por el municipio, una vez identificadas como variables determinantes puedan instrumentarse acciones específicas que ayuden a eficientizar el desempeño de la administración pública municipal en Monterrey y así mejorar los niveles de gobernabilidad municipal. Una de las limitaciones que se tuvo en el estudio es la poca información que proporcionó Transparencia Nuevo León, ya que en su informe en respuesta a la pregunta solicitada, se limitó a presentar únicamente el listado de quejas, sin especificar rubros, periodo que abarcaba la información proporcionada, bajo esta limitante no se puede tener una mayor precisión en el análisis del estudio. Aunque la fuente es muy conveniente ya que son reportes realizados por Transparencia con la participación ciudadana lo que genera un alto grado de legitimidad a las quejas que fueron las variables motoras de este estudio. Al descubrir la relación cercana que muestra el método MIC MAC entre la

variable prepotencia y tiempo de espera se concluye que tal vez al revisar el proceso administrativo se lograría terminar con la percepción ciudadana sobre la prepotencia de los servidores ya que esta percepción puede ser resultado de una falta de diseño adecuado en los procesos que el servidor público realiza para los tramites municipales; es decir, la variable prepotencia que es una variable actitudinal quizá tenga poco o nada que ver con el tiempo de espera que tiene el ciudadano para la realización de un trámite. Por eso lo valiosos de visualizar las variables como recíprocamente influyentes.

Puede observarse que aunque se han dado esfuerzos municipales de profesionalización no hayan terminado con la percepción ciudadana de la prepotencia puesto que una transformación educativa del servidor público no genera resultados impactantes sin un rediseño institucional de procesos. Como conclusión, La profesionalización si no es acompañada de un rediseño institucional no mejora la prestación del servicio público.

La segunda relación entre variables determinantes que proporcionó el estudio es la relación entre la falta de información de requisitos con la variable tiempo de respuesta. Lo que también es confirmada por medio de la teoría administrativa que involucra los valores de transparencia de información. Lo que ubica acciones de instituciones gubernamentales a una evaluación de sus portales de internet donde por ley deben de registrar los ámbitos de acción de los que dicha institución se encargan y de los servicios que prestan a la ciudadanía. El diagrama de influencias directas muestra como los ciudadanos perciben que la baja eficiencia en el tiempo de respuesta también es ocasionada por el bajo respeto que tienen los servidores públicos por el ciudadano. Lo que abre la discusión en la importancia que tienen las evaluaciones a los servidores públicos, junto con el establecimiento de criterios de desempeño a los que las instituciones deben dar seguimiento continuo y preciso.

Una tercera relación encontrada en las influencias directas entre variables es la que ocurre cuando la falta de actitud de servicio impacta la variable conflicto de interés. Esta relación es particularmente interesante porque conjunta una relación entre una variable clave y una variable reguladora. Lo que abre la discusión de cómo la política interviene en el ejercicio del servicio público. Aun y cuando el debate dice que la política no debe ser un factor de análisis en la administración pública esta relación entre variables demuestra como las tendencias políticas intervienen dentro de la actitud de servicio que deben tener los servidores públicos. Es decir, al estar protegidos por quien ejerce el poder el servidor siente su participación segura dentro de la administración pública incluso su filiación puede hacerlo acreedor a ciertas concesiones, en detrimento de su desempeño como servidor público. La aportación de esta investigación es que abre la puerta a posteriores estudios a mayor profundidad, por ejemplo una segunda etapa de este análisis prospectivo buscará encontrar los actores relevantes en el proceso del servicio público municipal. Los especialistas, los servidores públicos y los ciudadanos son los actores involucrados ha ser evaluados por medio del análisis prospectivo como MACTOR. Los especialistas fueron los actores involucrados en el presente estudio, un segundo análisis se concentrará sobre el papel de los servidores públicos y un tercero donde se involucrará a los ciudadanos.

Por otra parte se logró presentar a la prospectiva como disciplina y como método, además de demostrar su validez y eficacia para generar información estratégica para la toma de decisiones, así como para el diseño, elaboración e implementación de actividades de mejora continua en los sistemas de trabajo administrativo. Los programas de prospectiva, como toda herramienta, requieren una capacidad de análisis importante por parte de los usuarios. Sin este análisis, una utilización demasiado mecánica del programa MIC MAC puede enmascarar las verdaderas cuestiones y conduciría a contradicciones importantes o a falsas creencias. En la tabla 6 se presenta un esqueleto de la matriz evaluada por parte de los expertos, es importante mencionar que la calidad de los expertos es de suma importancia en esta técnica de análisis cualitativo. Por último se sugiere una investigación futura que permita seguir profundizando y explorar más variables, ya que los ciudadanos del municipio de Monterrey exigen una mejor actuación del gobierno, por lo que son cada vez más conscientes de las acciones que generan la mala gestión pública. En lo particular a esta investigación y a los resultados obtenidos se pudieran contrastar y para esto se sugiere realizar un estudio utilizando el método SERVQUAL (Instrumento para

medir la calidad del servicio), con el objetivo de medir el servicio mediante otro método, para identificar si se llega a los mismos resultados.

Tabla 6: Ejemplo de Matriz Estructural por Rubros Evaluada por Expertos

Rubros	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8
Falta de actitud de servicio	■							
Tiempo de respuesta		■						
Prepotencia			■					
Tiempo de espera				■				
Estado de las Instalaciones					■			
Conflicto de interés						■		
Falta de respeto							■	
Falta de información de requisitos								■

Fuente. Elaboración propia. Esta tabla presenta el esqueleto de la matriz estructural que se aplico a expertos, la clasificación para llenado fue de la siguiente manera: F= Fuerte (3); M= Moderado (2); D= Débil (1); N= Nulo (0); P= Potencia (3 \*)

## REFERENCIAS

Arrellano, G. D., Lepore, W., y Guajardo, M. M. A. (2009). ¿Hacia un sistema integral de evaluación del desempeño? Situación actual de la regulación federal mexicana para la construcción y uso de indicadores de desempeño. Volumen 2. Número 4. Diciembre de 2009. [www.google.com/url?sa=+&ret=j&q=hacia](http://www.google.com/url?sa=+&ret=j&q=hacia)

Bautista, O. D. *Ética para legislar. 7 Serie. Cuadernos de ética para los servidores públicos*. UAEM. Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades Poder Legislativo del Estado de México. [En línea]. Recuperado en Mayo 31, 2010 de: [http://eprints.ucm.es/11016/1/7ETICA\\_PARA\\_LEGISLAR.pdf](http://eprints.ucm.es/11016/1/7ETICA_PARA_LEGISLAR.pdf)

CLAD. (1998). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. Venezuela: CLAD.

CLAD. (2008). *Carta Iberoamericana de la Calidad en la Gestión Pública*. El Salvador: CLAD.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf)

Godet, M. (1990). El método MACTOR, estratégico. *Revista de la Fundación para Estudios de la Defensa Nacional*. Número de Junio.

Godet, M. (1997). *Manuel de Prospective Stratégique*. (Vol. 1). Paris: Dunod.

Godet, M. (2000, abril). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. El rigor de una indisciplina intelectual*. Cuaderno No 5. [En línea] Recuperado en Marzo 10, 2010 de: [www.cpps-int.org/attachments/fortalecimientocpps/INTRODUCCION%20GODET.pdf](http://www.cpps-int.org/attachments/fortalecimientocpps/INTRODUCCION%20GODET.pdf)

Godet, M. (2001). *Manual de prospectiva estratégica*. Paris: Dunod.

Godet, M. (2007). *La Caja de Herramientas de la prospectiva estratégica*. España.

Iskandar, A. Estudio comparado sobre sistemas de medición de desempeño municipal en América Latina. MIC MAC. [www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=sistemapara](http://www.google.es/url?sa=t&rct=j&q=sistemapara)

Gómez, C. y Arroyo, C. (2012). “La nueva gestión pública municipal: hacia un modelo de gobernanza democrática” en Díaz, H. (2012). *Retos y perspectivas de los municipios en México*. México: INAFED-CIECAS-IPN.

Martínez, P. R. (2003-2004). Las políticas de la OCDE y su impacto en la reforma de la Administración Pública y la lucha contra la corrupción en México. Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública. [www.dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?db=3&t=corrupcion&d](http://www.dialnet.unirioja.es/servlet/busquedadoc?db=3&t=corrupcion&d)

Modernización Administrativa y Transparencia Gubernamental. Programa Especial, Plan estatal de Desarrollo 2010-2012. 2012. [www.nl.gob.mx/pics/pages/programas\\_sectoriales\\_base/pe...](http://www.nl.gob.mx/pics/pages/programas_sectoriales_base/pe...)

OCDE. (1991). *La Administración al Servicio del Público*. Madrid: Ministerio de la Presidencia.

OCDE. (1997). *La transformación de la gestión pública. Las reformas en los países de la OCDE*. Madrid: Ministerio de la Presidencia, Boletín Oficial del Estado.

Olmedo, R. (2009). La modernización contraproducente de la administración pública municipal. Revista de Administración Pública. INAP. Vol. XLIV. No 119. Mayo-Ago. 2009. [www.inap.org.mx/portal/imagenes/revista\\_A\\_p](http://www.inap.org.mx/portal/imagenes/revista_A_p) pág. 43-67.

Olivera, G. D. A. y Cano, F. M. La evaluación del desempeño a nivel municipal. [www.google.es/#9=sistema+para+la+medicion](http://www.google.es/#9=sistema+para+la+medicion)

Pontifes, M. A. (2009). La modernización contraproducente de la administración pública municipal. Revista de Administración Pública. INAP. Vol. XLIV. No 119. Mayo-Ago. 2009. [www.inap.org.mx/portal/imagenes/revista\\_A\\_p](http://www.inap.org.mx/portal/imagenes/revista_A_p) pág. 143-160.

Sánchez, J. (2006). *Gestión Pública y Governance*. México: IAPEM.

Vázquez, R. (2008). Corrupción política y responsabilidad de los servidores públicos. Instituto Tecnológico Autónomo de México. [www.escholarship.org/uc/item/7k69k388](http://www.escholarship.org/uc/item/7k69k388)

Vargas, J. P., y Monge, C. (2011). Gobernabilidad y Gobernanza Local, Capítulo 1. Territorialización de Políticas Públicas. Coordinación Interinstitucional en Centroamérica y República Dominicana. Fundación DEMUCA. Costa Rica. [www.odam-ca.org/index.php?option=com\\_docman&task=doc](http://www.odam-ca.org/index.php?option=com_docman&task=doc)

## BIOGRAFIA

*Xóchitl Arango Morales*, tiene una Maestría en Políticas Públicas en la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública en la Universidad Autónoma de Nuevo León, donde labora desde 1994. Maestra de tiempo completo, es Co-coordinadora de la academia de Ciencias Políticas y Jefa del Departamento de Idiomas en la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública por la misma universidad, es miembro del cuerpo académico de Administración Pública. Hoy en día se encuentra cursando el quinto semestre del Doctorado en Filosofía con acentuación en Ciencia Política en la Facultad de Ciencias Políticas y Admón. Pública de la UANL. [xochitl.arangomr@uanl.edu.mx](mailto:xochitl.arangomr@uanl.edu.mx)

*Juan Baldemar Garza Villegas*, tiene Maestría en Administración en Finanzas (UANL) y Doctorado en Filosofía en Administración, PhD (UANL), además de estar certificado como Black Belt (ITESM-BMG) y Master Black Belt en la metodología Seis Sigma. Es facilitador en el ramo de la manufactura y servicios, cuenta con más de 12 años de experiencia en procesos productivos, calidad, desarrollo, trabajo en equipo, mejora continua e innovación. En la academia es Profesor de Posgrado en la UANL. De igual manera se desempeña como investigador Independiente y ha sido invitado como conferencista y profesor visitante en variados eventos académicos. [juan.garzavs@uanl.edu.mx](mailto:juan.garzavs@uanl.edu.mx)

*Verónica A. Cuevas Pérez*, tiene una Maestría en Políticas Públicas en la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública en la Universidad Autónoma de Nuevo León, donde labora desde 1994. Es maestra de tiempo completo, es Coordinadora de la Facultad de las Unidades de Aprendizaje de ACFGU (UA generales), Verónica es coordinadora académica del Departamento de Idiomas en la Facultad de Ciencias Políticas. Es parte del cuerpo académico de Ciencias Políticas por la misma facultad. Hoy en día se encuentra cursando el quinto semestre del Doctorado en Filosofía con acentuación en Ciencia Política en la Facultad de Ciencias Políticas y Admón. Pública de la UANL.  
[veronica.cuevaspr@uanl.edu.mx](mailto:veronica.cuevaspr@uanl.edu.mx)

*Oswaldo Leyva Cordero*, tiene una Maestría en Políticas Públicas en la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública en la Universidad Autónoma de Nuevo León, donde labora desde 1996, docente con perfil Promep, impartiendo materias a nivel Licenciatura y Posgrado en la Universidad Autónoma de Nuevo León, México, en donde se encuentra realizando sus estudios de Doctorado en Filosofía con especialidad en Ciencia Política, forma parte del Cuerpo Académico en Administración Pública.  
[oswaldo.leyva@uanl.mx](mailto:oswaldo.leyva@uanl.mx)

*Manuel Estrada Camargo*, tiene una Maestría en Administración por el Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey y Doctorado en Gestión y Políticas Educativas por la Universidad Autónoma de Baja California, es Director de la Facultad de Ciencias Políticas de la UANL con perfil Promep, Docente de tiempo completo en Maestría y Licenciatura, Líder del Cuerpo Académico en Administración Pública.  
[mestadacamargo@yahoo.com.mx](mailto:mestadacamargo@yahoo.com.mx) Dirección de la Institución: Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública, Universidad Autónoma de Nuevo León. Praga y Trieste No 4600 Fraccionamiento Las Torres, Monterrey, N.L. México C.P. 64930

# INSTRUMENTOS DE GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA LA PLANEACIÓN ESTATAL EN BAJA CALIFORNIA

Sheila Delhumeau Rivera, Universidad Autónoma de Baja California  
Andrea Spears Kirkand, Universidad Autónoma de Baja California  
Mónica Lacavex Berumen, Universidad Autónoma de Baja California

## RESUMEN

*Los mecanismos de control en la gestión pública producen información que permite evaluar el nivel de eficacia y eficiencia en la toma de decisiones y los alcances de las mismas. En el proceso de modernización de la administración pública la implementación de indicadores es un mecanismo cada vez más utilizado para el seguimiento y evaluación de políticas, cuyo objetivo fundamental es estimular y facilitar procesos de gestión participativa junto a las comunidades en un sistema donde la rendición de cuentas y la transparencia son un requisito. Este trabajo presenta los resultados de una investigación para conocer la percepción ciudadana del sistema de planeación estatal participativa en Baja California, conducido por el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado. A partir del análisis de una encuesta y dos grupos de discusión con ciudadanos que participan en el mismo, se concluyó que el proceso de planeación democrática es inefectivo e ineficiente. Como resultado se presenta una propuesta de indicadores para medir su desempeño de forma participativa, considerando aspectos de: impacto, gestión y resultados.*

**PALABRAS CLAVE:** Indicadores de Desempeño, Gestión Pública, Planeación Estatal.

## INSTRUMENTS OF PARTICIPATORY MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION: A PROPOSAL FOR A SYSTEM OF INDICATORS FOR STATE PLANNING EN BAJA CALIFORNIA

### ABSTRACT

*Given the modernization of public administration strategies and the heightened emphasis on transparency and accountability in Mexico, systems of control have become necessary tools used to evaluate policies designed to stimulate and facilitate the participation of community-based actors in the process of decision making. Such systems, based on indicators, generate information that allows administrators to evaluate the efficiency and effectiveness, as well as the limitations, of participatory management. In this article, we present the results of a study designed to identify user perception of Baja California's system of participatory management provided through the state Planning Committee for Development. Based on the results and analysis of focus group sessions and questionnaires, we determine that the current process of participatory democratic decision making is ineffective and inefficient. In order to redress the problems, we propose a new system of indicators, which incorporates impact, management, and output factors, to formulate and evaluate participatory management policies.*

**JEL:** Z18, M48

**KEYWORDS:** Performance Indicators, Public Management, State Planning.

## INTRODUCCIÓN

En México, el sistema de planeación democrática gubernamental a través de un proceso participativo en el que confluyen los distintos sectores para proponer, dar seguimiento y evaluar las acciones de los Planes de Desarrollo, inició en los años ochenta. Las bases de integración y funcionamiento del Sistema Nacional de Planeación Democrática aparecen en la Ley de Planeación de 1983. Posteriormente, con las legislaciones estatales y acuerdos de creación Ley Estatal y acuerdos de creación de los Comités de Planeación para el Desarrollo de los estados (COPLADE), se establecen los mecanismos de participación para los ciudadanos en el proceso a través de subcomités sectoriales.

Desde su creación, el sistema ha evolucionado en la forma como se relaciona con los ciudadanos e incorpora a los distintos sectores en el proceso de la planeación estatal. Otros procesos han tenido impacto en el desarrollo del sistema, tales como el de descentralización y la modernización de la administración estatal a partir de los principios de la Nueva Gestión Pública y la incorporación de criterios de control para medir la efectividad de las acciones gubernamentales. Durante este tiempo, la calidad y cantidad de las propuestas y participación activa ciudadana han cambiado, así como se han generado nuevas demandas de los sectores para buscar formas más eficientes de trabajo colaborativo entre sociedad y gobierno. Durante el periodo sexenal del gobernador Eugenio Walther Elorduy (2000 a 2006), se observó en Baja California un descenso general en la participación a partir de la disminución de asistencia a los subcomités, de 2,439 asistentes en 2002 a 999 para 2005.

A partir de esa año tanto el número de reuniones como de asistentes a las mismas sigue a la baja, sin un sistema eficiente de contabilidad que permita analizar su comportamiento. Esta investigación surge de la necesidad de conocer la percepción de los ciudadanos sobre el trabajo que han venido realizando los mecanismos de participación ciudadana para la planeación, para generar instrumentos que faciliten y favorezcan una mayor participación en las diferentes fases del proceso. Debido al escaso número de estudios sobre la planeación en los niveles estatales, contribuirá a conocer cómo funcionan esos procesos en el nivel regional desde la perspectiva de los actores. Adicionalmente, aporta en la propuesta de generar un sistema de indicadores participativo para la dependencia gubernamental.

El artículo se divide en cuatro secciones principales: en la primera se revisa la literatura sobre gestión para resultados y medición del desempeño, así como el contexto del estudio y el funcionamiento del Sistema Estatal de Planeación en Baja California. El segundo apartado presenta la metodología del estudio y la propuesta de indicadores para medir el desempeño de COPLADE. Posteriormente, se analizan los resultados para, finalmente, presentar las conclusiones y recomendaciones.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

En el ámbito empresarial durante las últimas décadas ha tenido preponderancia la búsqueda de modelos de gestión para evaluar el desempeño de las organizaciones. Se ha observado el tránsito de la implementación de modelos rígidos a la adopción de sistemas flexibles en los que “la medida de proximidad a los resultados esperados y la adición del potencial humano a la ventaja competitiva de la organización son los ejes que orientan el proceso conocido como la «gestión»” (Del Castillo y Vargas, 2009, p.58). En la administración pública no se ha seguido la misma trayectoria, ya que la característica predominante en esos modelos es el dominio de la estructura como eje de la gestión. En esta, “la alta estructuración de la gestión implica un fuerte grado de control en los procesos, los procedimientos y el empleo de recursos, los cuales, al ser públicos, justifican la supremacía de modelos rígidos de gestión”, según señalan Del Castillo y Vargas (2009, pp. 58-59). Esto ha implicado que la medida de la eficiencia en la gestión pública ha sido tradicionalmente vinculada al ejercicio de presupuestos y la contabilidad de acciones desarrolladas a partir de los mismos. De esta manera, el reto que enfrentan los gobiernos es transitar de modelos de gestión gubernamental desde una lógica funcional rígida hacia una lógica de

procesos, “basada en el control de la estrategia y la evaluación de los resultados por medio de indicadores” (Del Castillo y Vargas, 2009, p. 60).

La gestión gubernamental en el nivel local y regional está adquiriendo relevancia por los cambios y transformaciones en las prácticas administrativas orientadas a una nueva visión de la administración pública. En esta, la calidad en las actuaciones de las entidades públicas tiene un lugar prioritario dentro del nuevo modelo de gestión pública. Según Atay et al. (2008), “[e]ste nuevo modelo necesita afrontar sin dilación grandes retos de modernización y cambio que propicien la adaptación a las funciones que se le requieren de la sociedad, propiciando una administración más ágil, rápida y flexible y que responda a las demandas de los ciudadanos” (p. 161). Como afirman los autores, se hace necesario cada vez más superar la desvinculación existente entre la administración pública y las demandas sociales.

En el nivel gubernamental se ha dado un viraje en la atención de los procedimientos a los resultados. “De este cambio de visión se deriva una variación en el papel del ciudadano en relación con el Estado, aparece el ciudadano usuario, el cual se preocupa y ocupa por conseguir el mejor retorno fiscal, en cuanto a bienes colectivos,” según Figueroa (2008). Por ende, “[l]a gestión para resultados es uno de los enfoques que mejor representa este nuevo reto” (p. 1). Estas nuevas preocupaciones se plantean desde la perspectiva de la Nueva Gestión Pública (NGP), donde los organismos nacionales e internacionales señalan la necesidad de mudar de las evaluaciones anuales de las políticas y programas a la generación de indicadores de desempeño como herramienta de buena gestión. De acuerdo con Figueroa (2008), “[l]as teorías contemporáneas de la administración pública enfatizan las ventajas de promover una cultura organizativa de gestión pública orientada a resultados, en contraste con una orientación tradicionalista enfatiza los procedimientos y los procesos de gestión” (p. 2).

Como parte de este proceso de modernización de la administración pública a partir de los principios de la NGP, se han incorporado los indicadores de gestión, con la finalidad de evaluar la contribución a la satisfacción de las necesidades colectivas de los programas de gobierno y el grado de cumplimiento de sus objetivos. Estos mecanismos de control de la gestión pública tienen como objetivo obtener información que permita evaluar el nivel de eficacia de la toma de decisiones y su implementación en planes y programas. Por lo tanto, estas políticas tienen como propósito regular y controlar el cumplimiento de los acuerdos tomados en los comités y comisiones, estableciendo sistemas de control y seguimiento de los mismos (Delhumeau, 2011).

En un sistema tradicionalmente organizado a partir de la estructura, la evaluación del desempeño permite ver con más claridad la asignación de responsabilidades para el cumplimiento de las metas organizacionales. En este sentido, Guinart (2004) señala que en un sistema democrático se puede pensar en la responsabilidad pública como parte de un contrato originario entre los ciudadanos y su gobierno. Por ende:

(...) los ciudadanos conceden a su gobierno un alto control sobre sus vidas, permitiendo que el gobierno se lleve parte de sus ingresos (a partir de impuestos) y que limite su libertad (a través de la ejecución de leyes y las regulaciones). (...) Pero los ciudadanos esperan, a vez, que los gobiernos sean responsables por el modo como ejercen su poder.

(...) Por lo tanto, supervisar e informar sobre el desempeño de las actuaciones públicas es una de las formas en las que los gobiernos se presentan responsables ante sus ciudadanos (Guinart, 2004, p. 316).

Al hablar de medición del desempeño se implica “la contabilidad sistemática y controlada de indicadores que revelan los cumplimientos de las metas de una institución. Es decir, se mide la efectividad y la eficacia de una gestión administrativa” (Chávez Alzaga, 2007, p.1). Si se traduce esto a la gestión

municipal, la medición del desempeño se realiza a partir de la medición cuantitativa de los productos y servicios de un gobierno, como una herramienta para elevar su calidad.

Los planes de desarrollo son los documentos rectores que los gobiernos en México elaboran para plasmar el rumbo que tendrán en los años que conduzcan la gestión pública. En éstos, a través de un proceso de planeación estratégica, quedan inscritas en un plan de gobierno las expectativas y demandas sociales y de grupos de interés que son recogidas durante las campañas electorales y en consultas posteriores, una vez que los funcionarios son electos. Los planes de gobierno permiten enfocar y mostrar a la sociedad el camino a seguir para alcanzar un estado de desarrollo. Constituyen además una parte fundamental del plan general que contribuye a la construcción y consolidación de la institucionalidad gubernamental.

Una de las limitaciones que presenta la planeación estratégica en el ámbito gubernamental es que con frecuencia se considera que la elaboración de un plan de trabajo es un proceso en sí mismo, que termina con su publicación. En el mejor de los casos, el plan de desarrollo se vincula con las acciones de las dependencias públicas, privilegiando su ejecución, pero su adecuado seguimiento se margina o limita. Chávez Alzaga (2007) sostiene que, en realidad, “la planeación y su ejecución son la primera etapa de un largo proceso donde la fase quizás más compleja está vinculada a la medición y evaluación de la operación. Desgraciadamente es en esta etapa donde muchas entidades fallan y/o claudican al mostrar una actitud conformista” (p. 2). Los sistemas de medición del desempeño han tomado relevancia en el sector público por sus contribuciones a los sistemas de gestión por resultados. Chávez Alzaga (2007) señala que:

De los análisis de los resultados del sistema de medición es posible identificar área de oportunidad para el fortalecimiento de las entidades subnacionales. Igualmente es importante que el sistema sirva de apoyo para la rendición de cuentas, tanto a los organismos fiscalizadores como a la sociedad en general. La parte del sistema destinada a la rendición de cuentas debe favorecer los indicadores de resultados o impacto sobre los indicadores operativos como son los de insumo, producto, eficiencia y efectividad (p. 8).

Por medio de la medición del desempeño se permite realizar los ajustes que permitan corregir las acciones de los planes de desarrollo, reorientándolas hacia el cumplimiento cabal de las expectativas plasmadas en los planes y programas. Los sistemas de medición proporcionan, entonces, “un marco para conocer si los esfuerzos actuales permitirán arribar al destino propuesto y en qué estado se arribará” (Chávez Alzaga, 2007, p. 2). La medición del desempeño constituye un proceso para la recolección, el análisis y la utilización de la información con el fin de determinar cuán eficiente y eficazmente se cumplen los objetivos de las organizaciones. Adicionalmente, es un medio de comunicación y de rendición de cuentas para los ciudadanos, usuarios y demás interesados en el desempeño de la organización, ya que genera información para: visualizar si se van alcanzando las metas definidas; evaluar la eficacia y efectividad de acciones y actividades; planear y presupuestar; detectar tendencias y reubicar recursos; evaluar el impacto de estrategias y políticas; y habilitar la comunicación pública.

Aún cuando la medición del desempeño es una herramienta útil y valiosa para la consecución de metas, puede convertirse en un sistema burocrático cuando no son dimensionadas sus aportaciones a la gestión pública. Se han observado experiencias en las cuales, al no incorporarse la medición del desempeño a la cultura organizacional, ésta se convierte en otra función burocrática e improductiva que no aporta al mejoramiento de las prácticas ni al alcance de las metas planteadas.

La evaluación a base de indicadores constituye un mecanismo utilizado cada vez más por administraciones públicas, donde la transparencia y la rendición de cuentas son necesarias. Este tipo de evaluación se puede definir como “un conjunto de parámetros especialmente diseñados para obtener información específica, evaluar cuantitativamente los avances o retrocesos hacia las metas, y con ello darle seguimiento a las actividades o planes” (Chávez Alzaga, 2007, p.3). Los indicadores se formulan a

partir de las metas que la organización se ha trazado y de sus valores, definidos en los planes y programas, y en su construcción involucra a los actores activos de la gestión administrativa.

El objetivo fundamental de esta herramienta ha sido estimular y facilitar procesos de gestión participativa entre las comunidades y los gobiernos locales para lograr una efectiva participación de la sociedad civil en la toma de decisiones y en la solución de los problemas de las localidades. A través de la medición de indicadores, los actores locales pueden asumir la visión estratégica de su localidad, “como un propósito definido y compartido, con el cual comprometerse para que, mediante acciones concretas, ofrezcan soluciones para los problemas identificados durante el ejercicio de planificación participativa”, según señala Quintana, s.f.). Por lo tanto, “[l]a concreción de resultados se hace frente a una motivación sostenida mediante la cual el proceso gana credibilidad y podrá ir sumando cada vez a más ciudadanos interesados en contribuir en el proceso de desarrollo” (s.p.). Además, metodologías como estas fomentan la vida democrática, ya que la planificación participativa es un método que privilegia el diálogo y el consenso en la toma de decisiones, lo cual incide en el clima de confianza necesario entre los actores.

### El Sistema de Planeación Democrática en Baja California

Los inicios de la planeación en México se pueden ubicar en la década de 1930, con la promulgación de la Ley sobre Planeación General de la República; a partir de entonces y hasta la creación del Sistema Nacional de Planeación Democrática en la década de los años ochenta, ha transitado un largo camino de distintos modelos e intentos por consolidarse.

Durante 1980, como parte del proceso de la reforma del Estado, se implementaron regulaciones a nivel nacional para crear un nuevo modelo de relaciones Estado-sociedad, involucrando a los ciudadanos en la toma de decisiones y la planeación del desarrollo del país. Con esta finalidad, se creó el Sistema Nacional de Planeación Democrática (SNPD), el cual comprende “un conjunto de relaciones que inculcan a las dependencias y entidades de la administración pública federal, estatal y municipal y a los organismos e integrantes de los sectores social y privado” (Montemayor, 1983, pp. 21-22). Dentro del SNPD, el proceso de planeación se define como el conjunto de actividades que en el corto y mediano plazo permitan instrumentar, controlar y evaluar el Plan Nacional de Desarrollo y los diversos productos derivados del mismo. El Artículo 20 de la Ley Nacional de Planeación de 1983 establece que en el ámbito del Sistema Nacional de Planeación Democrática tendrá lugar “la participación y consulta de los diversos grupos sociales, con el propósito de que la población exprese sus opiniones para la elaboración, actualización y ejecución del Plan y los programas a que se refiere esta Ley” (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2011, p.7). De esta manera, se consultará a:

(...) las organizaciones representativas de los obreros, campesinos, pueblos y grupos populares; de las instituciones académicas, profesionales y de investigación de los organismos empresariales; y de otras agrupaciones sociales, participarán como órganos de consulta permanente en los aspectos de la planeación democrática relacionados con su actividad a través de foros de consulta popular que al efecto se convocarán. Así mismo, participarán en los mismos foros los diputados y senadores del Congreso de la Unión (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2011, p. 7).

El SNPD lo constituyen, según Gómez (1983), las interacciones entre las dependencias y entidades de la administración pública federal que tienen asignadas las funciones de planeación, los gobiernos de los estados y los grupos sociales interesados en la planeación, con el propósito de generar el plan de desarrollo y sus programas. El SNPD busca “modificar el concepto de una planeación de estilo tecnocrático, en la que los planificadores pretenden imponer decisiones a los planificados, por la planeación democrática en la que la participación popular oriente las decisiones de los encargados de elaborar los planes” (Gómez, 1983, p. 65). Para esto, se conforma una red de vínculos entre dependencias

y entidades de los gobiernos federal, estatal y municipal, así como instituciones y organismos de los sectores social y privado que participan en actividades de planeación (Montemayor, 1983).

De acuerdo a la Ley de Planeación en México de 1983, ésta debe ser democrática y participativa, y el organismo creado para conducirla en cada estado son los Comités de Planeación para el Desarrollo (COPLADE). Según afirma Gómez (1983), “[l]os COPLADE son organismos públicos, dotados de personalidad jurídica y patrimonios propios, que tienen como propósito compatibilizar, a nivel local, los esfuerzos de los gobiernos federal, estatales y municipales, en materia de planeación durante las distintas etapas del proceso, propiciando la participación de los diversos sectores de la comunidad” (p.72).

El COPLADE, tal como se lo conoce en la actualidad, es resultado de la evolución misma que ha seguido la planeación en México, producto de los decretos originados desde el gobierno federal y, a su vez, influida por procesos externos e internos que han abocado por una mayor participación ciudadana en la vida pública en los últimos veinte años. En Baja California, el COPLADE es un organismo paraestatal del Gobierno del Estado y se constituye como el único conducto de propuesta en el ámbito estatal para la coordinación que establece el Ejecutivo del Estado con el Ejecutivo Federal y los Ayuntamientos, de acuerdo a la Ley de Planeación del Estado de Baja California de 2001.

El decreto de creación del COPLADE se publicó en el *Diario Oficial* el 23 de julio de 1999, definiéndose las actividades a través de las cuales se realiza la planeación para el desarrollo en Baja California. Este nace con las atribuciones de promover y coadyuvar en la formulación, actualización, instrumentación y evaluación de los planes estatales de desarrollo, en concordancia con los realizados por el gobierno federal, así como de coordinar el proceso de planeación, programación, evaluación e información. Además, como parte del Sistema Nacional de Planeación, debe participar en la instrumentación de los programas del sector público de manera obligatoria, inductiva, de coordinación y de concertación (Delhumeau, 2011).

La Ley de Planeación de la entidad, promulgada en 2008, establece el mecanismo para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo con participación ciudadana a través de los foros de consulta pública, los cuales serán organizados por COPLADE. Para sistematizar la consulta permanente en el proceso de planeación del desarrollo y dar seguimiento y evaluación al mismo, el COPLADE en el estado cuenta con 21 subcomités que trabajan aspectos prioritarios de la entidad, los cuales están integrados por representantes de los sectores social, económico y gubernamental.

## **METODOLOGÍA**

El propósito de este estudio consistió en conocer la percepción ciudadana sobre el sistema estatal de planeación y, a partir de ésta, proponer una batería de indicadores para medir de manera participativa el desempeño del COPLADE. Con esta finalidad se planteó una metodología mixta que consistió en: 1) un análisis del comportamiento del organismo de 2002 a la fecha; 2) la aplicación de una encuesta a 978 participantes en las reuniones de los subcomités en el estado, para conocer su percepción sobre su organización y funcionamiento; 3) dos grupos de discusión, compuestos cada uno de ocho participantes de las reuniones de los subcomités municipales, sobre el desempeño del organismo; y 4) el análisis de los indicadores de desempeño que utilizan actualmente. Cabe aclarar que la encuesta fue diseñada para medir la percepción social de los mecanismos y procesos de participación para la planeación del desarrollo.

A partir del objetivo de estudio, se identificaron las siguientes variables: 1. Experiencia previa de participación; 2. Conocimiento de los mecanismos de participación para la planeación en el estado; 3. Experiencia en el Sistema Estatal de Planeación; 4. Opinión sobre el trabajo que se realiza en los Subcomités y Consultas Públicas de COPLADE; y 5. Percepción del gobierno.

El cuestionario consistió en una batería de 40 preguntas, divididas en dos partes. En la primera parte se exploran las variables 1, 2, 3 y 4 a partir de 30 preguntas de respuestas cerradas y 2 de respuestas abiertas. La segunda parte constó de 10 aseveraciones medidas a partir de la escala de tipo Likert, donde se explora la variable 5. La encuesta con respuestas en escala de Likert fue validada con la prueba estadística Índice de Cronbach, con una fiabilidad de 0.89.

En total, se aplicaron 978 encuestas cara a cara en el verano de 2010, utilizando un criterio muestral no probabilístico: 538 encuestas a la población formada por funcionarios y representantes de los sectores gubernamental y ciudadano que acuden al COPLADE (que corresponden a 62% de las personas en los listados del organismo) y 436 encuestas a la población mayor de 18 años en el estado de Baja California. En la Tabla 1 se puede observar la distribución del número de encuestas por población.

Tabla 1: Total de Personas Encuestadas en el Estado por Población

Localidad	Asistentes A COPLADE			Población En General	Total Encuestas Realizadas Por Localidad
	Gobierno	Ciudadanos	Sub total		
El Rosario	0	0	0	8	8
Ensenada	38	57	95	49	144
Mexicali	128	111	239	113	352
Rosarito	6	17	23	21	44
San Felipe	3	9	12	0	12
San Quintín	14	21	35	41	76
Tecate	0	16	16	25	41
Tijuana	35	87	122	179	301
<b>Total encuestados por</b>	<b>224</b>	<b>318</b>	<b>542</b>	<b>436</b>	<b>978</b>

*La Tabla 1 muestra la distribución de encuestas aplicadas por población y tipo de encuestado, donde la mayor parte de las encuestas se realizaron en las localidades de Tijuana y Mexicali, siguiéndoles en importancia Ensenada, Rosarito, San Quintín, Tecate y San Felipe. Fuente: Elaboración propia a partir de Delhumeau, 2011.*

Para finalizar el trabajo de campo del proyecto se realizaron dos grupos de discusión con participantes activos en los subcomités de Mexicali y Ensenada. La información recabada con esta técnica fue analizada de manera inductiva mediante a partir de los discursos que construyeron los grupos. Una vez sistematizados y analizados los datos recogidos por ambos instrumentos, se construyó la propuesta de indicadores para medir el desempeño de COPLADE identificando: 1) las funciones sustantivas del Comité; 2) las necesidades detectadas por los participantes en el mismo; y 3) sus propuestas. Se tomó en cuenta, también, el hecho de que los indicadores deben cumplir con ciertas características para ser funcionales y medir el desempeño de una organización. Estas características son: a) simplicidad, o la capacidad para definir el evento que se pretende medir de manera poco costosa en tiempo y recurso; b) adecuación, entendida como la facilidad de la medida para describir por completo el fenómeno o efecto; c) validez en el tiempo o la capacidad de ser permanente por un periodo deseado; d) participación de los usuarios, que es la habilidad para involucrarlos desde el diseño, proporcionándoseles los recursos y formación necesarios para su ejecución; e) utilidad, que es la posibilidad del indicador para estar siempre orientado a buscar las causas que han llevado a que alcance un valor particular y mejorarlas; y f) oportunidad, entendida como la capacidad para que los datos sean recolectados a tiempo. Igualmente requiere que la información sea analizada oportunamente para poder actuar.

Se recomienda realizar la medición a través de las siguientes unidades de medida: 1) la recepción y selección de propuestas de proyectos a desarrollar; 2) la realización de estudios y diagnósticos para determinar su factibilidad y pertinencia; 3) el desarrollo de mecanismos de coordinación intersectorial; 4) la información que generan sobre los proyectos y su influencia; 5) los beneficios en las condiciones de vida de la población objetivo; 6) el mejoramiento en infraestructura resultado de las propuestas recibidas que fueron llevadas a cabo; y 7) la variabilidad de las relaciones e intercambio de ideas entre sectores.

De esta manera, fundamentándonos en la teoría, se propuso la medición de tres indicadores –de gestión, de resultados y de impacto, debido a que cada uno aporta elementos específicos a medir sobre el desempeño del organismo: - los indicadores de gestión evalúan la eficiencia del proceso y trabajo

conjunto; - los indicadores de actividades relacionadas con los resultados evalúan los productos resultantes del trabajo de los subcomités; y - los indicadores de impacto evalúan los efectos en las áreas y sectores a mediano y largo plazo.

La propuesta presentada en la Tabla 2 es un medio para la evaluación sistemática del organismo para realizarse dentro de los subcomités, con la participación de todos los sectores representados. Siguiendo el proceso tradicional para la elaboración de indicadores, en base de los resultados de la investigación se identificaron primeramente los aspectos a evaluar, a los cuales se les asignó un tipo de indicador. Estos, a su vez, fueron asignados de las unidades de medida o aspectos concretos a medir para cada uno.

Tabla 2: Propuesta de Indicadores de Gestión para COPLADE

Tipo de Indicador	Definición	Unidad de Medida del Indicador
Indicador de gestión	Miden procesos, acciones e interacciones dentro de la etapa de implementación. Analizan aspectos como eficiencia, eficacia, oportunidad y ejecución presupuestal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuestas recibidas y estudiadas.</li> <li>- Presupuesto asignado.</li> <li>- Relación de actividades/presupuesto.</li> <li>- Asistencia (tipos de asistentes).</li> <li>- Periodicidad de reuniones/asistencia/resultados de la reunión.</li> <li>- Estudios realizados a raíz de propuestas presentadas en los Subcomités.</li> </ul>
Indicador de actividades relacionadas con los resultados	Miden los resultados a corto plazo generados por los productos de un programa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propuestas incorporadas al Plan Estatal de Desarrollo (PED) u otros programas sectoriales.</li> <li>- Acciones derivadas que benefician a los sectores participantes.</li> </ul>
Indicador de impacto	Miden efectos a mediano y largo plazo sobre la población directamente afectada, en términos del logro de objetivos económicos, sociales, políticos, culturales y ambientales definidos en los programas de desarrollo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto asignado a propuestas originadas en los Subcomités e incorporadas en el PED u otros programas sectoriales.</li> <li>- Beneficiados de esas acciones por sector.</li> <li>- Valoración del proceso de trabajo del Sistema Estatal de Planeación.</li> <li>- Confianza en los actores gubernamentales.</li> </ul>

*En esta tabla se presenta la propuesta de indicadores de gestión participativa para el COPLADE en Baja California, con la construcción de unidades de medida a partir de la definición de tres tipos de indicadores: de gestión, de resultados y de impacto. Fuente: Elaboración propia.*

De esta manera, para el indicador de gestión corresponden cinco unidades de medida relacionadas con las propuestas, presupuesto y operación de las actividades que se realizan en COPLADE. Por su parte, al indicador de resultados corresponden tres formas de medición que incluyen los estudios, propuestas y acciones derivadas de aquellas recogidas en el indicador de gestión. Finalmente, el indicador de impacto consta de cuatro unidades de medida a partir del efecto directo sobre la población afectada por la incorporación de estas propuestas en los planes y programas gubernamentales.

Así se tiene en esta propuesta que, para el caso de la eficiencia en el trabajo conjunto, se propone un indicador de gestión, el cual mide los procesos, acciones e interacciones que tienen lugar durante el proceso de implementación de los programas para analizar la eficiencia, eficacia y oportunidad de las acciones, así como su relación con el ejercicio presupuestal. En el segundo caso, se propone medir la relación acciones/productos adicionales resultantes del producto del trabajo de los subcomités que facilitaron la toma de decisiones o el desarrollo de nuevos proyectos y programas. En cuanto al indicador de impacto, este abarca los efectos de las acciones producto del Sistema Estatal de Planeación en la población a mediano y largo plazo.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos en el estudio muestran la necesidad de un control y seguimiento más estricto del trabajo que se desarrolla en el COPLADE. La percepción de los ciudadanos sobre el trabajo que realiza el organismo indica que: aún cuando hay un aparato gubernamental que funciona para hacer planeación participativa, no existe un conocimiento claro de las funciones del organismo ni del papel de los

participantes en el mismo; además, existe un desconocimiento sobre la visión gubernamental del desarrollo estatal y de la relación de ésta con la vida cotidiana de los ciudadanos, lo cual propicia una desvinculación entre las acciones que por una lado está realizando la sociedad y por otro el gobierno.

Adicionalmente, se hizo evidente la necesidad de mejorar los canales de comunicación hacia dentro y fuera de la dependencia, de transparentar sus funciones y manejo presupuestal y de generar un plan de trabajo con medios de verificación y evaluación para garantizar que sea llevado a cabo. En el análisis del comportamiento del organismo se encontró que en el periodo estudiado el trabajo del COPLADE presenta inconsistencias y una falta de sistematización, lo cual redujo paulatinamente la participación ciudadana. Esto se manifiesta a través de la disminución de asistencia a las reuniones de los subcomités, de 2,439 asistentes en 2002 a 999 para el 2005, con una caída de casi 40% (Delhumeau, 2011). A su vez, la reducción se relacionó con la dispersión de las reuniones y falta de seguimiento en el trabajo de los subcomités, donde hubo casos en los que no se llevaron a cabo reuniones por dos años consecutivos.

En la fase de la encuesta, de los 978 cuestionarios, dos terceras partes fueron respondidos por hombres y una tercera parte por mujeres (Ver en Tabla 3 Características de los Encuestados). Las ocupaciones de los mismos variaron, siendo las más comunes en los asistentes a COPLADE los empresarios y burócratas (32 y 27%, respectivamente) y los empleados y profesionistas en los encuestados de la población general (18 y 13%).

Tabla 3: Características de los Encuestados

Característica		Asistentes A COPLADE		Población en General	Total de Encuestados
		Gobierno	Ciudadanos		
Sexo del encuestado	Femenino	7.25%	10.57%	20%	37%
	Masculino	16%	22%	25%	63%
Ocupación del encuestado	Burócrata	15%	12%	4%	31%
	Profesionista independiente	6%	10%	13%	29%
	Empleado	2%	5%	18%	24%
	Empresario	0%	32%	4%	7%
	Estudiante	0%	1%	5%	6%
	Pensionado	0%	0%	1%	1%
	Ninguno	0%	1%	1%	2%

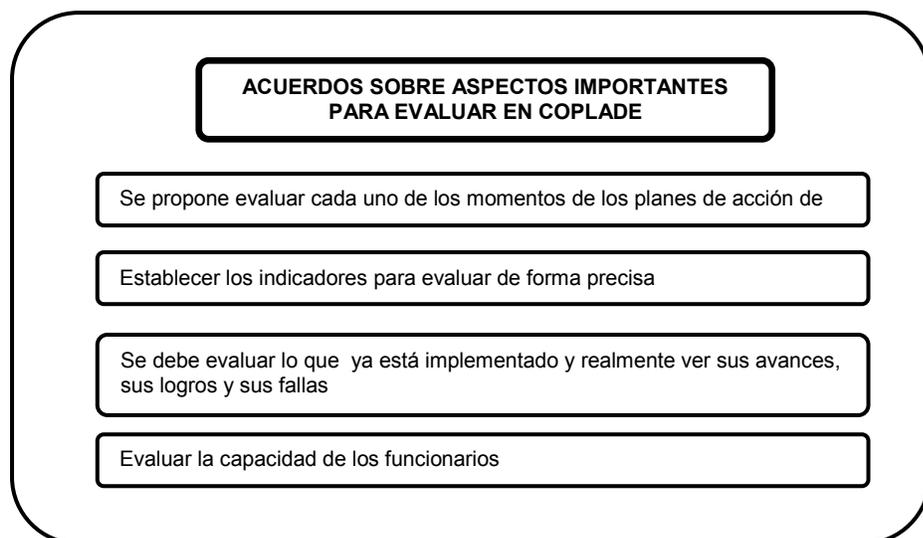
La Tabla 3 muestra el género y ocupación de los encuestados, siendo hombres y empresarios las respuestas con más repeticiones. Fuente: Elaboración propia.

En los resultados de la encuesta se encontró que, aún cuando se reconoce la importancia de la planeación en el estado y que ésta beneficia principalmente a los ciudadanos, se desconoce la función del organismo estatal, así como la forma concreta como los ciudadanos pueden participar en el mismo. Por otra parte, se advirtió la necesidad de un seguimiento más cercano a las actividades de la dependencia y de más transparencia y comunicación con la sociedad para promover una participación ciudadana de calidad.

En los grupos de discusión con asistentes del COPLADE los participantes manifestaron que, aunque saben que el gobierno evalúa en ciertas áreas sus acciones y programas, estas evaluaciones no se dan a conocer a la población. Existe la percepción de que la evaluación debe ser sistemática y en la misma debe involucrarse a los ciudadanos. En la Figura 1 se concentran las propuestas que realizaron los participantes en los grupos de discusión, las cuales incluyeron: establecer indicadores para poder hacer la evaluación de una manera precisa y dar seguimiento a las propuestas de los ciudadanos; se propone evaluar cada uno de los momentos de los planes de acción de manera objetiva. Además, hace énfasis en que los funcionarios

sean gente capaz, puesto que se comenta que es posible que muchos laboren en el organismo a raíz de compadrazgos. En conclusión, los grupos proponen cambios en el funcionamiento del COPLADE para hacerlo más eficiente y generar un proceso de evaluación y seguimiento participativo continuo.

Figura 1: Aspectos de Relevancia a Evaluar para el Funcionamiento de COPLADE, según sus Participantes



En la Figura 1 se muestran los principales consensos de los grupos de discusión sobre los aspectos más importantes a evaluar en el COPLADE, entre los que se encuentra la evaluación precisa a través de indicadores y la evaluación de las capacidades de los funcionarios. Fuente: Elaboración propia.

En el análisis del sistema de medición de indicadores de desempeño que tiene actualmente el gobierno del estado de Baja California se identificaron diez indicadores para evaluar los avances de las metas del COPLADE en relación al cumplimiento de las líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo actual y el ejercicio presupuestal. Estos evalúan las acciones que desempeñan la Dirección General, el Departamento de Planeación Sectorial y el del Sistema Estatal de Indicadores. Delhumeau (2011) señala que:

Los indicadores asignados al Comité miden la calidad de la representatividad de los sectores gubernamental, privada y social en las reuniones de los Subcomités, así como el porcentaje de participación de los sectores. Asimismo, miden el número de Subcomités que cuentan con proyectos de coordinación y evalúan sus avances, así como los avances en los Programas Operativos Anuales (POAS) de los mismos (p. 75).

Se encontró que “[a] la fecha, los dos indicadores que corresponden a conocer el porcentaje de instituciones del gobierno estatal y el porcentaje de subcomités con POAS que dan atención a las prioridades de la política de población aún no son aplicados” (Delhumeau, 2011, p. 75). No obstante, las autoridades estatales tienen planeado evaluarlos en un futuro cercano. A partir del análisis de la información se construyó la propuesta de indicadores presentada en la sección metodológica, para lo cual se incorporaron algunas propuestas que realizaron los participantes por medio de la encuesta y los grupos de discusión.

## CONCLUSIONES

En conclusión, se puede afirmar que los mecanismos de control en la gestión pública producen información que permite evaluar el nivel de eficacia y eficiencia en la toma de decisiones y los alcances de las mismas. En la actualidad, distintas dependencias gubernamentales en México buscan flexibilizar

sus procesos de gestión al incorporar mecanismos para la evaluación del desempeño que permitan que las metas sean alcanzadas bajo los criterios de eficiencia y eficacia de la gerencia moderna y que, además, incorporen la participación ciudadana. En Baja California, el COPLADE tiene el mandato por ley de incorporar la participación ciudadana en el proceso de la planeación y en el funcionamiento general del organismo. Sin embargo, en la práctica la estructura y sus inercias hacia el sistema organizacional rígido tradicional de la administración pública ha ido debilitando su función y desalentando la participación. A través de la propuesta de indicadores que se presenta en este trabajo, se busca generar un mecanismo de evaluación y control que incluya la participación ciudadana en los subcomités en el proceso, de tal manera que este ejercicio permita una autorreflexión que lleve a la propuesta de formas de participación y evaluación más eficientes y flexibles.

La propuesta se construyó a partir de los resultados obtenidos de dos grupos de discusión y una encuesta aplicada a los asistentes al organismo, con el propósito de conocer su percepción sobre el funcionamiento del mismo y la mejor forma de evaluar su desempeño. Esta información fue analizada a partir de las propuestas teóricas para construir el sistema de indicadores que se propone, por lo que tiene contribuciones, teóricas, metodológicas y prácticas, ya que por una parte es un ejercicio de adaptación de las teorías administrativas del control a la lógica de la administración pública, y la propuesta se construye incorporando el conocimiento de los usuarios de estas prácticas y, en caso de que sea implementada, participen en el seguimiento y administración del instrumento.

Este trabajo contribuye al desarrollo de la Nueva Gestión Pública en México al presentar una propuesta de indicadores de gestión participativa para medir el desempeño del sistema de planeación estatal en Baja California, considerando aspectos de: gestión, resultados e impacto. Asimismo, los resultados obtenidos pueden apoyar la toma de decisiones en distintos niveles y las estrategias a seguir para resolver problemas que afectan el funcionamiento de los mecanismos de participación, aunque se hace evidente la necesidad de adecuarlos de manera que permitan la integración eficiente de los ciudadanos en la planeación.

## REFERENCIAS

Atay, L. A., González, J. E., Cáceres, A., Rodríguez, D., Montero, C. y Núñez, L. (2008). Percepción de la comunidad sobre la gestión municipal en el Estado Anzoátegui-Venezuela. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XIV (2), 161-172.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2011, 20 de junio). Ley de Planeación. *Diario Oficial de la Federación*.

Chávez Alzaga, O. E. (2007). Estructura y enfoque de un sistema de medición del desempeño de una municipalidad para aportar al proceso de toma de decisiones. Ponencia presentada en el *XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Santo Domingo, República Dominicana, del 30 octubre al 2 noviembre de 2007.

Del Castillo, C. y Vargas, B. (2009). El proceso de gestión y del desempeño organizacional. Una aproximación a la nueva gestión pública desde el ámbito de los gobiernos locales. *Cuadernos de Difusión*, 14 (26), 57-80.

Delhumeau Rivera, S. (Coord.). (2011). Estudio de percepción ciudadana de los mecanismos de participación para la planeación en el estado de Baja California. Informe técnico. Ensenada: COPLADE-Universidad Autónoma de Baja California.

Figuroa R., A. (2008). La nueva gestión pública como marco de la gestión para resultados en la gestión del conocimiento y el desarrollo institucional. Ponencia presentada en el *XIII Congreso Internacional del*

*CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Buenos Aires, Argentina, del 4 al 7 de noviembre de 2008.

Gómez C., R. (1983). La participación popular en la planeación democrática del desarrollo estatal en México. *Revista de Administración Pública*, (55-56), 65-76.

Guirnat I S., J. M. (2004). Indicadores de gestión para las entidades públicas. *Revista de Administración Pública*, (110), 315-334.

Montemayor, R. (1983). El sistema nacional de participación democrática. *Revista de Administración Pública*, (55-56), 21-33.

Quintana, E. (s.f.). Nociones básicas sobre medición. Disponible en:  
<http://www.escuelapnud.org/biblioteca/index.php?doc=1473>

## RECONOCIMIENTOS

Las autoras agradecen el apoyo financiero del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Baja California para realizar esta investigación, a partir del proyecto “Estudio de percepción ciudadana de los mecanismos de participación para la planeación en el estado de Baja California”, realizado entre 2009 y 2011. El propósito del estudio fue elaborar la propuesta de indicadores que se presentan en esta publicación. Asimismo, agradecen los comentarios de árbitros y editores del IBFR que contribuyeron a mejorar la calidad de esta investigación.

## BIOGRAFÍA

Sheila Delhumeau Rivera es Doctora en Ciencias Sociales por El Colegio de la Frontera Norte con una maestría en Desarrollo Regional de la misma institución. Trabajó en el área de planeación del municipio de Ensenada y, actualmente, se desempeña como Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Baja California. Se le puede contactar a través de la siguiente dirección: Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Autónoma de Baja California, Blvd. Zertuche y Blvd. de los Lagos, sin número, Fraccionamiento Valle Dorado, Ensenada, México, C.P. 22890; o por correo electrónico: sheila@uabc.edu.mx

Andrea Spears Kirkland es Doctora en Historia de México por la Universidad de Texas en Austin y cuenta con una maestría en Relaciones Internacionales. Es Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Baja California. Se le puede contactar a través de la siguiente dirección: Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Autónoma de Baja California, Blvd. Zertuche y Blvd. de los Lagos, sin número, Fraccionamiento Valle Dorado, Ensenada, México, C.P. 22890; o por correo electrónico: aspears@uabc.edu.mx

Mónica Lacavex Berumen es Doctora en Estudios del Desarrollo Global por la Universidad Autónoma de Baja California y Maestra en Estudios y Proyectos Sociales. Profesora de Tiempo Completo en la Universidad Autónoma de Baja California, se desempeña actualmente como Directora de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, así como Consejera del Instituto Municipal de Planeación de Ensenada. Se le puede contactar a través de la siguiente dirección: Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Autónoma de Baja California, Blvd. Zertuche y Blvd. de los Lagos, sin número, Fraccionamiento Valle Dorado, Ensenada, México, C.P. 22890; o por correo electrónico: monical@uabc.edu.mx

# VIOLENCIA Y DESERCIÓN DE ESTUDIANTES DE EDUCACIÓN SUPERIOR

María Guadalupe Durazo Bringas, Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora  
Bertha Guadalupe Ojeda García, Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora

## RESUMEN

*Esta investigación analiza la relación entre violencia, deserción escolar y rendimiento académico de estudiantes en educación superior. La violencia vivida en sus hogares y fuera de estos, ya sea física, psicológica, económica y/o sexual, repercute en el desempeño de los alumnos, siendo la deserción una de la consecuencia más significativas. Este es un estudio de caso que analiza los factores multidisciplinarios que inciden en la deserción escolar y la relación que existe entre la violencia con el rendimiento académico de los estudiantes de educación superior. Los resultados se desprenden de dos investigaciones simultáneas, con objetos de estudios similares entre ambos trabajos, que mantienen la hipótesis central de que la violencia es un factor de riesgo para la deserción escolar. En dichos trabajos se desarrollaron metodologías cuantitativas, debido a que se aplicaron encuestas que generaron indicadores que permitieron hacer una propuesta para mejorar el desempeño académico de los estudiantes y con ello profundizar en el entendimiento de los factores que inciden en la deserción escolar.*

**PALABRAS CLAVES:** Violencia, Deserción Escolar, Rendimiento Académico

## VIOLENCE AND DESERTION OF STUDENTS IN HIGHER EDUCATION

### ABSTRACT

*This research analyzes the relation between violence, scholar desertion and academic performance in students of higher education. Violence in and out of their homes, physical or psychological, economical or sexual, impacts in the performance of students. Desertion is one of the most significant consequences. This is a case study that analyzes multidisciplinary factors that affect the school desertion and the relationship that exists between violence and the academic performance of students in higher education. The results are released from two simultaneous investigations, with objects of similar studies between the two works which maintain the central hypothesis that violence is a risk factor for the school desertion rate. Quantitative methodologies were developed, because surveys applied generated indicators and knowledge that allowed the design of a proposal to improve the academic performance of students. This research deepens the understanding of factors that affect school desertion.*

**JEL:** I23

**KEY WORDS:** Violence, School Dropout, Academic Performance

## INTRODUCCIÓN

La violencia se ha convertido en un grave problema social que esta impactando y dominando en gran medida a nuestra sociedad, sin distinguir clase social, religión, sexo, edad, raza o nivel educativo. Las universidades no han quedado exentas de que sus estudiantes la padezcan ocasionando que no apliquen todo su potencial, alejándose de lograr la calidad educativa y la mejora continua, siendo esto, una constante en este mundo globalizado, provocando en casos extremos, el abandono de los estudios. Es una de las razones que se tomaron en cuenta para llevar a cabo esta investigación, en el que se analizan los porcentajes y los factores que provocan la violencia y las consecuencias de quienes la padecen, no solo en el ámbito emocional, sino en el familiar y educativo,

ocasionando, en muchos de los casos, la deserción escolar. Las cifras sobre violencia que se suscitan en México son alarmantes, ya que esta es responsable del 90% de los casos de niños en la calle, el 86% de las niñas que viven en esta situación fueron abusadas sexualmente. La violencia destruye todo a su paso, termina con las posibilidades de desarrollo pleno de las niñas y los niños, desintegra a la familia, provoca delincuencia, pandillerismo, trastornos en la conducta escolar, dificultad de aprendizaje en los niños y adolescentes, escape a través de drogas y alcohol y en muchos de los casos, deserción escolar.

En el Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora, considerando todas las unidades académicas, se han observado índices de deserción, de alrededor del 12%, aproximadamente, durante los últimos años, y para la Unidad Académica Hermosillo, se tienen algo similar, 11.5%. Para la carrera de Licenciado en Comercio Internacional de esta misma unidad Académica, en el período escolar 2009-1, el índice de deserción fue del 16.62%, tomando en cuenta a todos los estudiantes que se encuentran en el segundo semestre, dentro del nuevo modelo educativo. Concha y Etienne (2002), plantean que la violencia es un fenómeno mundial, pero no cabe duda que las regiones centro y Sudamérica son de las más afectadas por la violencia, lo cual ejerce en algunos países un impacto negativo de gran magnitud y señalan que según los informes oficiales registrados en la Organización Panamericana de la Salud, en la región se registran anualmente cerca de 120 000 homicidios y 55000 suicidios. La violencia es la primera causa de muerte entre jóvenes varones de 15 a 29 años de varios países, lo cual se acompaña de un incremento significativo de los años de vida perdidos.

Y con respecto a la deserción escolar, se puede señalar que cuando un joven deja los estudios, involucra muchas situaciones relacionadas con cuestiones psicológicas, pero también con asuntos económicos, como el que puede llegar a ser un subempleado y en consecuencia recibir un sueldo muy bajo, comparado con lo que podría recibir si concluyera sus estudios universitarios; esto a su vez implica que tendrá menos capacidad de compra, lo que significa que mantendrá menor posibilidad de satisfacer las necesidades mínimas que toda persona posee (Espíndola y León, 2002). Los resultados que arrojaron estos trabajos de investigación son únicos dentro de la institución y puede tomarse como base para futuras investigaciones en otras regiones del país y del mundo, como se muestra con algunos de los resultados obtenidos: entre más violencia recibida menos rendimiento académico, y que tanto hombres como mujeres coinciden en que nadie admira a una persona que ejerce violencia. En lo relativo a deserción escolar, los alumnos aceptan que los principales motivos que provocan problemas de rendimiento académico son sus hábitos de estudio, además de factores institucionales. Finalmente, en este trabajo se encontrará una investigación documental sobre las variables más significativas en este estudio. Se especificó la metodología con la que se realizó, los resultados logrados, así como las propuestas planteadas a partir del mismo.

## REVISIÓN LITERARIA

De acuerdo al Diccionario Enciclopédico de Sociología (2001), La violencia es definida como la aplicación de la fuerza física y psíquica, como expresión de la agresividad o como medio legítimo o ilegítimo de establecimiento, mantenimiento o superación de determinadas relaciones de poder y de dominación. El Instituto Nacional de las Mujeres (2006), cita a Venguer (1998), y señala que la violencia constituye una violación a los Derechos Humanos de las personas y bajo ninguna circunstancia nadie tiene derecho a recurrir a ella. Aún cuando la convivencia genere posibilidades de conflictos y brotes de sentimientos de rabia, la violencia nunca puede ser aceptada como mecanismo para canalizarlos o resolverlos. La violencia se divide en cuatro tipos: violencia física, violencia emocional o psicológica, violencia sexual y violencia económica. En los últimos años, la violencia en general se ha convertido en un importante problema social que impacta y domina en gran medida a nuestra sociedad sin importar clase social, religión, sexo, edad, raza o nivel educativo. García (2006). A continuación se señalan las características de los diferentes tipos de violencia:

La violencia física comprende un amplio rango de agresiones: desde un empujón o un pellizco hasta lesiones graves como secuelas físicas permanentes, o la muerte misma. Incluye acciones tales como jalonearle, abofetearle, jalarle los cabellos, torcerle el brazo, golpear con el puño, patearle, arrojarle objetos, provocarle quemaduras, apretarle el cuello, o agredirle con algún tipo de arma. Las consecuencias siempre son traumáticas. Su rango de gravedad desde el punto de vista físico va desde hematomas, heridas, fracturas, lesiones en órganos internos, hemorragias, abortos hasta conmoción cerebral y muerte (Instituto Sonorense de la Mujer, 2009). Algunos signos de violencia física son: cortes, contusiones que requieren atención hospitalaria, fracturas, lesiones cerebrales, tabiques rotos, quemaduras, mordeduras, complicación de embarazos, costillas y brazos o piernas heridas.

Violencia psicológica es cualquier acto u omisión que dañe la estabilidad psicológica, que puede consistir en negligencia, abandono, descuido reiterado, celotipia, insultos, devaluación, marginación, infidelidad, comparaciones destructivas, rechazo, restricción a la autodeterminación y amenazas, las cuales conllevan a la víctima a la depresión, al aislamiento, a la devaluación de su autoestima e incluso al suicidio (Instituto Sonorense de la Mujer, 2007). Signos de violencia psicológica son: la salud psicológica de la víctima se destruye, la víctima menosprecia sus habilidades, su autonomía y equilibrio se ven deteriorados, lo cual aumenta su dependencia al agresor; su confianza y autoestima se ven socavadas en todos los niveles, disminuyendo su capacidad de acción; se convierten en personas temerosas y confundidas que carecen de seguridad y no encuentran opciones para cambiar en su vida, experimentan sentimientos de desaprobación, tienen dificultades para tomar decisiones propias, se tornan más dependientes, pueden llegar a padecer psicopatologías graves, sufren de estrés, con síntomas como insomnio, úlceras, nerviosismo, irritabilidad, sentimientos suicidas, la víctima se vuelve propenso a caer en el alcoholismo, aislamiento de amigos, de la familia, privación de recreación normal, sometimiento a ofensas de palabra, sobreprotección, desarrollando sentimientos de indefensión permanente y de irresponsabilidad. Consecuencias del maltrato psicológico son, entre otras, la baja autoestima, sentimientos de miedo, ira, vulnerabilidad, tristeza, humillación y desesperación. También puede provocar trastornos psiquiátricos como desánimo, ansiedad, estrés postraumático de personalidad, abuso o dependencia de alcohol, tabaquismo y otras sustancias nocivas; ideación o intento de suicidio.

Con respecto a la violencia sexual, el Instituto Sonorense de la Mujer (2008), cita a Venguer (1998), quien manifiesta que son conductas que obligan a la mujer a la realización del acto sexual sin su consentimiento ni deseo explícito, hostigamiento sexual, críticas a su comportamiento sexual, comparación denigrante con otras mujeres, uso de objetos en la vagina y violación. También abarca forzarla a relaciones sexuales sin protección contra el embarazo y/o las enfermedades de transmisión sexual, acusarla falsamente de actividades sexuales con otras personas, obligarla a ver películas o revistas pornográficas o exigirle observar a la pareja mientras ésta tiene relaciones sexuales con otra mujer. Entre las consecuencias físicas del maltrato sexual se encuentran: lesiones o infecciones genitales, anales, del tracto urinario y oral y embarazos. La violencia económica consiste en amedrentar, someter imponer la voluntad en el otro, se usan los recursos económicos o los bienes personales. Si el agresor es el jefe del hogar o el responsable del mantenimiento de la familia, le exigirá a la pareja todo tipo de explicaciones para “darle dinero”, o bien le dará menos cantidad de lo que necesita. Puede suceder también, que aunque la familia necesite los recursos, le impedirá a su pareja que trabaje para que no tenga la posibilidad de tener autonomía económica y él continuar con el control sobre la familia. Otra forma de violencia económica es cuando el agresor destruye los bienes personales del otro o dispone de los recursos económicos propios y de la persona que está siendo violentada, solo para su propio beneficio, en alcohol, amigos, entre otros. (Instituto Sonorense de la Mujer, 2007).

De acuerdo al Instituto Sonorense de la Mujer (2009), la violencia ocurre en todos los niveles de la sociedad, no solamente en las familias de bajo nivel cultural social y bajos recursos económicos, en las familias con alto nivel social y cultural sucede lo mismo, ya que la misma interacción de sus miembros puede generar la probabilidad que surjan conflictos, la diferencia estriba en la forma de enfrentarlos.

Algunas familias lo hacen ejerciendo los diferentes tipos de violencia señalados anteriormente, otros por medio del diálogo y la negociación. La violencia genera algún tipo de problema en la salud física, emocional y en el entorno de quienes la viven, existen algunas investigaciones al respecto, de acuerdo a la guía sobre la violencia, editada por el Instituto Sonorense de la Mujer (2007), las personas que son víctimas de violencia tienen varias manifestaciones: Algunos ejemplos de cómo se manifiestan estas consecuencias se encuentran en la tabla no. 1, que se señala a continuación:

Tabla 1: Consecuencias en las Personas Víctimas de Violencia

Area	Consecuencias
En la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peligro de vida.</li> <li>- Destruye posibilidades de desarrollo pleno de las niñas y los niños.</li> <li>- Disminuye la capacidad productiva de las mujeres.</li> <li>- Genera violencia social y propicia una cultura de impunidad.</li> <li>- Enorme gasto público.</li> <li>- Desintegra a la familia.</li> <li>- Abandono de empleo.</li> </ul>
En la Familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delincuencia.</li> <li>- Pandillerismo.</li> <li>- Trastornos en la conducta escolar y deserción escolar.</li> <li>- Dificultad de aprendizaje en los niños y adolescentes.</li> <li>- Escape a través de drogas y alcohol.</li> <li>- Dificultad para dormir.</li> </ul>
En la salud Física	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dolores de cabeza y espalda.</li> <li>- Enfermedades gastrointestinales.</li> <li>- Enfermedades de transmisión sexual.</li> <li>- Muerte.</li> <li>- Sentir dependencia emocional.</li> </ul>
En la salud mental	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depresión.</li> <li>- Baja autoestima.</li> <li>- Temor permanente.</li> <li>- Ansiedad.</li> <li>- Estrés.</li> <li>- Suicidios.</li> </ul>

*En esta tabla se describe las consecuencias que ocasiona la violencia en la sociedad, familia, salud física y mental. La violencia puede provocar que se desintegre la familia, Abandono de empleo, dificultad de aprendizaje en niños y adolescentes, escape a través de drogas y alcohol, entre otros. Fuente: Durazo (2011)*

Según cifras del Banco Interamericano de Desarrollo, la violencia tiene un costo en América Latina de poco más de 160 millones de dólares (Del Valle, 2001). En las estadísticas realizadas por INEGI (2003) sobre violencia en nuestro país, se encuentra que: en uno de cada tres hogares del área metropolitana de la ciudad de México, se registra algún tipo de violencia, que en nuestro país, ésta es responsable del 90% de los casos de menores de la calle. El 86% de niñas que viven en situación de calle fueron abusadas sexualmente por su padre, padrastro o algún familiar cercano. De cada 100 hogares donde el jefe es hombre, en casi 33 se registra algún tipo de violencia por 22 de cada 100 dirigidos por mujeres. Los miembros más frecuentes agresores son el Jefe del hogar, 49.5% y la cónyuge, 44.1% Las víctimas más comúnmente afectadas en nuestro país son hijas, hijos 44.9% y cónyuges 38.9%. Las expresiones más frecuentes de maltrato emocional son los gritos y los enojos mayores; 88% de los hogares con presencia de agresiones de tipo emocional sufrieron gritos y el 41% enojos mayores. Las formas de maltrato que con más frecuencia se presentan en la violencia física, fueron los golpes con el puño 42%, bofetadas 40%, y golpes con objetos 23 %. Tan solo en el 2002 se registraron 23,585 denuncias en el Programa de Prevención al Maltrato Infantil de las cuales se comprobó en poco más de 13 mil casos, maltrato infantil; de éstos, se dio atención a 22,463 menores.

Según Castro, Casique y Serrano (2004), en México se observó que la violencia alcanza a un 38% de las mujeres sin educación escolar, mientras que esa cifra se eleva al 52.3% entre las que si cuentan con educación básica, pero luego la tendencia disminuye a medida que aumenta el nivel educacional de la mujer. Manifiestan también, que frente a la condición de la actividad económica y la violencia contra la fémimas, en nuestro país la prevalencia de las mujeres económicamente activas es de 49.6%, 45.2% se dedican a los quehaceres domésticos y de 39.7% realizan otras actividades no económicas como estudiar. Asimismo los autores mencionan sobre la violencia y el número de hijos en México se encontró que un

46.9% de ellas, con al menos algún hijo, son víctimas de violencia por parte de su pareja frente a un 41.3% en aquellas que no tienen hijos.

En nuestro país, de acuerdo con la Encuesta Nacional de la Dinámica de las Relaciones en los Hogares, ENDIREH (INEGI, 2006), 67 de cada 100 mujeres de 15 años y más han padecido algún incidente de violencia, ya sea en su relación de pareja o en los espacios comunitarios, laboral familiar o escolar. La violencia más frecuente es la ejercida por el actual o último esposo o acompañante, declarada por el 43.2 % de ellas; le sigue la violencia de la comunidad padecida por el 39.7 %; la violencia en el trabajo que representa el 29.9% de las mujeres económicamente activas; la familiar 15.9 % y la escolar 15.6 %.

Otros resultados de esta misma encuesta, revelan que de cada 100 mujeres de 15 años y más, 43 declararon haber vivido situaciones de violencia emocional, económica, física o sexual durante su última relación de pareja. En general, las féminas que se encuentran divorciadas, separadas o viudas presentan niveles más altos de violencia que los reportados por casadas o unidas y solteras, en los cuatro tipos de violencia, 55.4 % violencia emocional, 44.5 % violencia económica, 39.1% violencia física y 22.8 % sexual. Las estadísticas sobre la violencia en el Estado de Sonora son muy similares, según la Encuesta Nacional sobre Dinámica de las Relaciones de los Hogares (INEGI, 2006), son objeto de violencia emocional el 38% de las mujeres jóvenes casadas o en unión libre. Este tipo de violencia incluye menosprecios, amenazas, prohibiciones, amedrentamientos, entre otros. Señala que 48 de cada 100 mujeres sonorenses de 15 a 29 años de edad declaró haber sido objeto de al menos un incidente de violencia en el año 2006. Asimismo, indica que el 30.9% sufre violencia económica: la pareja le reclama como gasta el dinero, no le da el sustento, despilfarra lo que se necesita para el hogar o le prohíbe trabajar o estudiar. El 8.7% fue víctima de algún tipo de violencia física (empujones, patadas, golpes con las manos o con objetos, agresiones con armas, entre otros) y 6.1% tuvo algún incidente de violencia sexual por parte de su pareja. En el municipio de Hermosillo, según la Encuesta Municipal de la Juventud (2008), el 15.8% de los jóvenes del municipio han sufrido violencia física, el 12.2% violencia psicológica y el 1.9% violencia sexual, el 19.4% son hombres y el 12.3% son mujeres que han recibido violencia física, el 0% de los hombres y el 3.7% de las mujeres han recibido violencia sexual y el 8.2% de los hombres y el 16.2% de las mujeres han recibido violencia psicológica.

Los estudiantes universitarios no están exentos de sufrir la violencia, inclusive muchos de ellos la han padecido y no se han percatado de ello, ya que desconocen que la experimentan, aunque les afecta en su vida diaria y esto se refleja en algunas ocasiones en el rendimiento académico y en muchos de los casos, llegando hasta la deserción. Con respecto a deserción escolar, en la universidad Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (CESUES) se considera que un alumno deserta cuando abandona sus estudios sin informar al Departamento de Registro y Control Escolar; en caso de que notifique al departamento antes mencionado, se le considera “baja voluntaria”, teniendo la posibilidad de regresar cuando él lo considere pertinente. La “baja automática” es de carácter definitivo y se presenta en los siguientes casos:

- a) Por no aprobar una materia después de haberla cursado en tres períodos escolares.
- b) Por reprobar más del 50% de los créditos que el alumno haya cursado.

Al estudiante que se ve en la necesidad de abandonar sus estudios (cuando es en forma definitiva) ocasionándole un sentimiento de frustración, debido a que ve disminuidas sus aspiraciones educativas-laborales y en consecuencia su proyecto de vida. Además, esto también afecta a la familia del joven, ya que sufren junto con él, las consecuencias de tomar esa decisión.

Hay una relación estrecha entre los procesos educativos y los procesos económicos y sociales de un país, de manera que al tener niveles de deserción escolar elevados, se ve afectado el desarrollo del mismo, debido a que este problema incurre en aspectos que tienen que ver directamente con el joven que abandona los estudios (tales como los psicológicos o los debidos a la violencia), pero también con la universidad que lo recibe, es decir, se convierte en un problema institucional; de igual forma, la deserción escolar tiene que ver con asuntos sociales y económicos, de tal modo que, los costos que el país paga a causa de esta dificultad, son muy elevados, por lo que las instituciones de educación superior y las autoridades de educación tienen mucho interés en encontrar soluciones adecuadas para este problema (Zúñiga V., 2006). La deserción de estudiantes de las universidades se considera una problemática grave a nivel mundial, sin embargo, la ANUIES (2001) afirma que es difícil conocer los porcentajes reales sobre deserción escolar universitaria, debido a que las instituciones interpretan los resultados sobre este problema de diferente manera, por lo que existe dificultad al tratar de hacer comparaciones entre las universidades. Por otro lado, en algunos estudios realizados en México, se encontró que, tal como sucede a nivel internacional, existe un alto índice de deserción de las universidades públicas y privadas, de alrededor del 32%, en promedio. En una investigación realizada en la Universidad de Sonora, en 2007, se obtuvo que el índice de deserción era de un 12.8%, para la cohorte 2005-2 (Pacheco y Burgos, 2007).

En el Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora, se han observado porcentajes que van del 7% al 17%, aproximadamente, durante los últimos años, para todas las unidades académicas y para la Unidad Académica Hermosillo (U. A. H.), se tienen desde un 3% hasta 20%. Para la carrera de Licenciado en Comercio Internacional (L.C.I.) de esta misma unidad Académica, en el período escolar 2009-1, el índice de deserción fue del 16.62%, tomando en cuenta a todos los estudiantes que se encuentran en el nuevo modelo educativo. Este último porcentaje es más alto que el obtenido en 2007 en la Universidad de Sonora, además, lo ideal para cualquier institución es que no hubiera deserción estudiantil, sin embargo, considerando que en México se manejan índices del 32% aproximadamente, el porcentaje obtenido en el período escolar 2009-1, se encuentra a la mitad, por lo que se puede decir que no es muy alto (Ojeda, 2009). Existen muchos factores que provocan la deserción escolar universitaria, tales como la situación personal que prevalece en cada estudiante: el nivel socioeconómico (en algunos casos, la necesidad de trabajo), el proyecto de vida que tiene, la relación que tenga con su familia (donde toman importancia algunas situaciones como la integración familiar, la monoparentalidad, la violencia intrafamiliar y la promiscuidad), los antecedentes escolares, los estilos de aprendizaje, el nivel de exigencia y el nivel de responsabilidad del alumno, lo que conlleva a la reprobación escolar reincidente (Tinto, 1989)

## **METODOLOGÍA**

Las investigaciones en las que está basado este trabajo son propias, en ellas se manejó el enfoque cuantitativo, debido a que se realizaron análisis de alumnos que pertenecen a poblaciones de estudio grande (más adelante se especifica su tamaño en cada una de las investigaciones). La herramienta básica que utiliza este paradigma para analizar los datos, es la estadística. En estos estudios se consideraron las siguientes características: no experimental (porque no hay manipulación premeditada de las variables, se examinó a profundidad la evidencia observada); transversal (debido a que se aplicó una encuesta una vez, es decir, se realizó en un solo momento); descriptiva (puesto que se colocó a una muestra de alumnos en varias variables para describir a la población de estudio).

### Metodología de la Investigación Sobre Violencia en Estudiantes Universitarios

La población de estudio para esta investigación, fueron estudiantes que se encontraban cursando el quinto semestre de Licenciatura de Comercio Internacional, en la Unidad Académica Hermosillo del Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora, durante el período 2008-2. Se consideró que el tamaño de la población de estudio es de 115 alumnos para calcular el tamaño de la muestra, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%. El tamaño de la muestra fue de 60 personas. Una vez que se realizó

el cálculo anterior, se procedió a elegir a los elementos de la muestra, a través de un proceso aleatorio simple. Las variables que se consideraron en esta investigación fueron violencia y rendimiento académico.

### Metodología de la Investigación Sobre Deserción en Estudiantes Universitarios

Los estudiantes que formaron parte de la población de estudio, eran estudiantes del segundo semestre de la carrera antes mencionada, durante el período 2009-1, los cuales pertenecen a una parte del alumnado que se encuentra en riesgo de abandonar los estudios, ya que, es en ese período, cuando se presenta con mayor frecuencia la deserción escolar. Se consideró a una población de estudio de 138 individuos para calcular el tamaño de la muestra, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, de tal manera que la muestra resultó de 102 individuos. Una vez realizado el cálculo anterior, se procedió a elegir a las personas que serían parte de la muestra, a través de un muestreo aleatorio simple. Las variables que se contemplaron en este estudio fueron, principalmente, la situación laboral, la orientación vocacional y el rendimiento académico.

## RESULTADOS

### Violencia en Estudiantes Universitarios

En la población de estudio se encontró que de los 60 estudiantes encuestados, el 53.3% son mujeres y el 46.7% son hombres. Los rangos de edad de estos estudiantes oscilan de los 19 a los 26 en adelante, observándose que el 68% se encuentra entre las edades de 19 a 21 años, que es donde se encuentra la mayoría de los alumnos encuestados, denotando que los estudiantes fueron constantes en sus estudios y no perdieron años de su formación académica; el 28% de los alumnos sus edades oscilan de 22 a 25 años y solo el 4% el rango de edad se encuentra de 26 años en adelante. Con respecto a su estado civil, se observó que el 96.7% de ellos son solteros, el 1.7% es casado y se encontró el mismo porcentaje para viudos. Por otro lado, se obtuvo que un 51.7% no trabaja, mientras que el 48.3% sí lo hace. De los estudiantes que laboran el 78.3%, sus padres pagan inscripción y colegiatura y el 21.7, paga su inscripción colegiatura y los útiles escolares. El 4.3% sufre violencia por parte de su jefe, como se muestra en la tabla 2. Con respecto al rendimiento académico de los estudiantes, la investigación arrojó los siguientes resultados: El 58.3% tiene un promedio entre 8.0 y 8.9, el 16.7% tiene un promedio de 9 a 9.5 y el 24.9% cuenta con un promedio de 9.6 a 10. Al preguntar a los alumnos si habían sido víctimas de violencia el 61.7% manifestó que no y el 38.3% de los estudiantes aceptó haber sido víctima de algún tipo de violencia. De las personas que la han recibido, el 8.3% de los estudiantes manifestó que ha dejado de asistir a la escuela por esta causa, lo que puede ocasionar atraso en las tareas, en la capacidad de aprendizaje y bajo rendimiento académico.

Las personas que violentaron a los estudiantes fueron de su círculo más cercano consanguíneamente y sentimentalmente, el 30.4% manifestó que había sido agredido por su padre, el 17.4% por su pareja y el 13% por su madre. Se efectuó una correlación de variables para analizar quienes han recibido más violencia, las mujeres o los varones, resultando que las mujeres han sido más violentadas que los hombres. De los jóvenes que fueron violentados el 8.3% señaló que ha dejado de asistir a clases por esa causa, ocasionándole, retraso en sus tareas escolares, en la capacidad de aprendizaje, que se reflejará más adelante en bajo rendimiento académico.

En base a los resultados de esta investigación, se considera que la variable que más impacta el rendimiento académico es la violencia física, recibida por el 20% de los estudiantes, de los cuales, el 30.85% manifestó haber sido violentado por su pareja, el 23.10% por su madre y el 23.10% por otro, el cual no fue señalado. El 2.4% violencia sexual. El total de los que manifestaron ser víctimas de violencia física se encontraban solteros, por lo tanto se considera que la violencia que recibieron fue “violencia en el noviazgo”, porque si la hubieran recibido estando unidos, esta sería “violencia intrafamiliar”

Tabla 2: Características Demográficas de la Población de Estudio sobre Violencia en Universitarios

Características Demográficas		Porcentaje
Género	Femenino	53.3%
	Masculino	46.7%
Estado Civil	Soltero	96.7%
	Casado	1.7%
	Viudo	1.7%
	De 26 años o más	4%
Edades	19 a 21 años	68%
	22 a 25 años	28%
	De 26 años o más	4%
Situación laboral	No trabaja	51.7%
	Sí trabaja	48.3%

*En esta tabla se describen las características demográficas de los estudiantes de la población de estudio sobre violencia. Todos los que manifestaron ser víctimas de violencia física son estudiantes solteros, por lo tanto se considera que la violencia que recibieron fue durante el noviazgo. Fuente: Durazo (2011).*

El 57.9% de los alumnos manifestaron que el ser víctimas de violencia les había afectado su rendimiento académico, el 42.1% no lo consideraron así. Un descubrimiento destacado en esta investigación y al cual se pretende darle una mayor atención y el seguimiento correspondiente, es que los alumnos varones con menor promedio son los que admitieron ejercer algún tipo de violencia y las mujeres que cuentan con los promedios más altos son las que aceptaron ejercer algún tipo de violencia. Al efectuar un análisis de los alumnos que manifestaron haber recibido algún tipo de violencia con su rendimiento académico, se pudo comprobar, en base a los resultados de la investigación, que los alumnos que han sido violentados son los que tienen el promedio académico más bajo, el cual oscila entre 8 y 8.9, en este rango se encuentra el 78.26% de los estudiantes de Comercio Internacional, inscritos en el quinto semestre. Comprobándose así que existe una relación entre violencia y rendimiento académico. (Durazo, 2011).

Los resultados únicos que provee este estudio son las reacciones o sentimientos que les producen observar a personas que ejercen violencia. Como se manifiesta en la tabla 3, se descubrió que los hombres y las mujeres tienen opiniones muy diferentes al respecto, mientras que al 82.14% de los hombres no les produce miedo una persona violenta, al 71.87% de las mujeres sí les produce, además al 71.88% de las mujeres respondieron que no les causa indiferencia una persona violenta y a los varones el 53.57% les es completamente indiferente. El resto de las reacciones entre ambos sexos fue muy similar, el 37.50% de las féminas rechazan a las personas violentas y los hombres lo hacen con un porcentaje de 35.71%, al 59.37% de las mujeres les produce lástima una persona violenta y al 57.85% de los hombres. En lo único que coincidieron ambos sexos es que una persona violenta no les produce ninguna admiración.

Tabla 3: Opinión de Hombres y Mujeres, con Respecto a las Reacciones que les Producen las Personas Violentas

Reacciones que producen las personas violentas	Hombres		Mujeres	
	Opinaron que sí	Opinaron que no	Opinaron que sí	Opinaron que no
Miedo	17.86%	82.14%	71.87%	28.13%
Rechazo	35.71%	64.29%	37.50%	62.50%
Indiferencia	53.57%	46.43%	28.12%	71.88%
Lástima	57.85%	32.15%	59.37%	40.63%
Admiración	0%	0%	0%	0%

*En esta tabla se describen las reacciones que producen las personas violentas, mostrando las opiniones de hombres y mujeres, descubriendo que el miedo y la indiferencia, son los sentimientos que más los diferencian; en lo único que coinciden ambos es que ninguno admira a una persona violenta. Fuente: Durazo (2011).*

Se puede señalar, tal como se muestra en la tabla 4, que el mayor número de alumnos que ha vivido algún tipo de violencia obtuvo los promedios más bajos, que oscilaban entre 8 y 8.9, el 13.04% presentan promedios menores a 9.0, es decir su nivel de competencia es de intermedio, encontrándose una relación inversa entre las variables, es decir a mayor violencia menor promedio, y por ende menor rendimiento académico.

Tabla 4: Alumnos Violentados vs Promedio Académico

Promedio Académico de Alumnos Violentados	Porcentaje de Alumnos Violentados
8 a 8.9	78.26%
9 a 9.5	13.04%
9.6 a 10.0	8.7%

En esta tabla se puede observar el porcentaje de alumnos que han sufrido algún tipo de violencia y los promedios que se presentan, detectándose que la mayoría de los alumnos violentados muestran los promedios más bajos. Fuente: Durazo (2011).

Deserción en Estudiantes Universitarios

La licenciatura en Comercio Internacional cuenta con una población mayormente de género femenino, ya que en la investigación sobre deserción universitaria, se observó que el 60.8% son mujeres y el 39.2% son hombres. Se halló que el 94.85% de los estudiantes encuestados son solteros, 2.06% son casados y 3.09 % viven en unión libre, como se ve en tabla 5. El promedio de edades de la población de estudio (que son alumnos de segundo semestre de la licenciatura) es de 20 años, con una desviación estándar de 2.9 años; lo que significa que un alto porcentaje de los alumnos que ingresan a esta licenciatura en CESUES, acaban de egresar de educación media superior.

Como se observa en la tabla 5, se encontró que el 79.38% de los estudiantes que ingresan a CESUES proceden principalmente de tres ciudades del estado: Hermosillo, Guaymas y Empalme. El 71.13% son de Hermosillo, a Guaymas y Empalme corresponden al 8.25%, el 15.46% equivalen a otras ciudades o pueblos del Estado de Sonora y el 5.16% restante son de otras ciudades del país. Esto nos dice que la carrera de Comercio Internacional es una oferta educativa atractiva para los jóvenes de la región centro del estado, quienes pertenece eminentemente a los principales núcleos poblacionales urbanos, además, aproximadamente el 30% de ellos provienen de otras ciudades del estado.

Tabla 5: Características Demográficas de la Población de Estudio sobre Deserción Escolar

Características Demográficas		Porcentaje
Género	Femenino	60.8%
	Masculino	39.2%
Estado Civil	Soltero	94.85 %
	Casado	2.06%
	Unión libre	3.09%
Edades	18 a 20años	87.26%
	21 a 23 años	9.80%
	Más 23 años	2.94%
Lugar de Procedencia	Hermosillo (capital del estado)	71.13%
	Guaymas y Empalme	8.25%
	Otras pueblos del Estado de Sonora	15.46
	Otras ciudades del País	5.16
Situación laboral	No trabaja	72.16%
	Sí trabaja	27.84%

En esta tabla se describen las características demográficas de los estudiantes de la población de estudio sobre deserción escolar. En la licenciatura de Comercio Internacional de CESUES la población es predominantemente: de género femenino, solteros; por su edad, recién egresados del nivel medio superior, originarios de la capital del estado y no trabajan. Fuente: Ojeda (2009).

Lo anteriormente expuesto, conlleva al siguiente análisis: algunos estudiantes viven fuera de una estructura familiar nuclear o tradicional, ya que el 4.12% vive en familias monoparentales sostenidas por la madre, el 16.5% se ve en la necesidad de vivir con un familiar; se encontró que el 5.16% vive solo, siendo esto casi el 30%, ya que el 69% vive con ambos padres y un 2.06% vive con su cónyuge.

El 27.84% de los estudiantes cuenta con un empleo, trabajando en promedio 25.5 horas a la semana, con una desviación estándar de 14.03 horas. De los estudiantes trabajadores, el 52.2% relata que trabaja para tener independencia económica, el 34.8% dice que lo hace para sostener sus estudios, 8.7% para ayudar al gasto familiar y 4.3% para sostener a su familia, como se muestra en la tabla 6. Esto refleja que casi el 30% de los alumnos que están en esta licenciatura son jóvenes que trabajan y estudian simultáneamente,

sin embargo, de ellos, el 13.31% es población que de no trabajar, no estaría estudiando en este nivel educativo, debido a que son un apoyo económico imprescindible en sus hogares; de tal manera que esta situación es un factor de riesgo de deserción desde el inicio de la carrera, esto se fundamenta en lo que menciona Tinto (1989) Con respecto a su nivel socioeconómico, el 3% de los estudiantes se encuentran en una situación económica insuficiente, el 22% viven en un ambiente con dificultades, el 60% tiene lo suficiente para vivir, sin embargo, se observó que un 15% de los alumnos viven en una situación holgada, es decir, el 85% de los jóvenes que estudian la carrera de Comercio Internacional, son de clase media, media baja o baja, lo cual puede ser un factor de riesgo para que se presente la deserción de la licenciatura.

Tabla 6: Razones por las que los Alumnos de L. C. I., en la U. A. H. de CESUES Trabajan y Estudian Simultáneamente (Período Escolar 2009-1).

Motivo Principal	Frecuencia	Porcentaje
Tener independencia económica	12	52.2
Sostener estudios	8	34.8
Ayudar al gasto familiar	2	8.7
Sostener a la familia	1	4.3
Subtotal	23	100.0
No aplica	74	
Total	97	

En esta tabla se encuentra el motivo principal por el que los estudiantes se dedican también a trabajar. Del 27.84%, que representan los estudiantes que trabajan casi la mitad lo hace por necesidad. Fuente: Ojeda, (2009).

También se observó que, con respecto a su situación académica, para el 43.3% de los alumnos que ingresan a la carrera, la institución (CESUES) representa su segunda opción de interés es decir, la inclinación inicial de algunos de estos alumnos fue ingresar a la Universidad de Sonora. Para el 19.6% de los estudiantes que ingresan a CESUES su carrera, fue su segunda opción (Ojeda, 2009). Lo antepuesto, lleva a pensar que la deserción se puede manifestar por una orientación vocacional inapropiada, como lo mencionan Rodríguez y Hernández (2005), lo que se encuentra ligado con el perfil de ingreso del alumno a las universidades, En relación a la cantidad de materias que aprobaron en el primer semestre, el 67.7% acreditó las seis, el 15.6% pasó cinco de ellas, el 14.6% aprobó cuatro y el 2.1% aprobó tres de las seis asignaturas, es decir el 32.3% de los estudiantes reprobó una o más materias; aquí se observa que aproximadamente la tercera parte de los alumnos reprueba una o más materias, siendo matemáticas e inglés las más reprobadas, lo cual puede ser un factor de riesgo de deserción estudiantil.

El promedio de calificación que tienen los estudiantes de esta población es de 8.7 con una mínimo de 7 y una máximo de 10 en la distribución. Por otro lado, con respecto al rendimiento académico, se encontró que el mayor porcentaje (78.9%, como se puede advertir en la tabla 7) se encuentra entre el nivel intermedio, con calificaciones de que fluctúan entre 7.6 y 8.5, y el avanzado, que va 8.6 y 9.5, lo cual es bastante favorable para los alumnos; sin embargo, el 12.4% de los estudiantes presentan un nivel básico, es decir, obtienen calificaciones entre 7.0 y 7.5, siendo las calificaciones aprobatorias más bajas. El menor porcentaje se observa en el nivel sobresaliente con un porcentaje de 8.7%.

Tabla 7: Rendimiento Académico de la Población de Estudio Sobre Deserción Escolar

Nivel de Competencia	Promedio Escolar Equivalente del Nivel de Competencia	Intervalo de Calificación	Porcentaje
Básico	7	7.0 a 7.5	12.4%
Intermedio	8	7.6 a 8.5	37.5%
Avanzado	9	8.6 a 9.5	41.4%
Sobresaliente	10	9.5 a 10.0	8.7%

En esta tabla se encuentra el rendimiento académico de los estudiantes de la población de estudio sobre deserción escolar, en el que se observó que el 37.5% de los alumnos tienen un promedio entre 7.6 y 8.5, encontrándose en un nivel intermedio y para el 41.4%, su promedio oscila entre el 8.6 y el 9.5, encontrándose en un nivel avanzado de aprovechamiento, es decir la mayoría de ellos tienen un nivel aceptable de aprovechamiento. Fuente: Ojeda (2009).

Asimismo, a esto se le puede añadir que para casi la mitad de los alumnos (43.3%), CESUES fue su segunda opción al elegir universidad, y una vez elegida esta institución, la licenciatura en Comercio Internacional fue su segunda alternativa, es decir, muchos de los alumnos que entran a la licenciatura tienen problemas de orientación vocacional. Por otro lado, los estudiantes aceptan, en un 53.2%, que tienen malos hábitos de estudio; también consideran, un porcentaje alto de ellos (54.2%, muy parecido al anterior) que el modelo educativo (considerado como un factor institucional) afecta en su rendimiento académico, lo cual se refleja en que casi la tercera parte de ellos reprueba una o más materias, pudiéndose deber a los múltiples factores mencionados anteriormente.

Esta investigación proporciona dos resultados únicos que son, el hecho de que los alumnos acepten que lo que provoca mayores problemas en el aprendizaje son los hábitos de estudio de los alumnos y algunos factores institucionales. Con respecto a lo primero, ellos reconocen, en un porcentaje muy alto (53.2%), que sus deficientes hábitos de estudio son los que les provocan problemas de aprendizaje, a pesar de que se imparte una asignatura denominada Aprendizaje y Gestión del Conocimiento; esta característica se relaciona con lo que Espíndola y León, (2002) mencionan: " *los antecedentes escolares, los estilos de aprendizaje, el nivel de exigencia y el nivel de responsabilidad del alumno, entre otros, pueden ser provocadores de abandono escolar*". Se sabe que algunos estudiantes llegan a las universidades de los niveles escolares inferiores, con carencias, sobre todo en las áreas de matemáticas y español, lo que les afecta principalmente en los primeros semestres. Los otros factores que ellos consideran que afectan su rendimiento escolar son: la cantidad de tareas, los sistemas de evaluación, la carga excesiva de materias y la actitud de los profesores, en ese orden (Rodríguez y Hernández, 2005).

El otro resultado que merece destacarse es en relación con aspectos institucionales, se notó que el mayor porcentaje de estos jóvenes, el 54.2%, expresan que los problemas de aprendizaje están relacionados directamente con el modelo educativo, es decir, más de la mitad de ellos atribuyen el bajo rendimiento académico al modelo educativo de esta institución, casi el mismo porcentaje que consideran que su rendimiento escolar es bajo por sus malos hábitos de estudio. Otra parte, el 25.0%, le adjudica este tipo de problemas a los docentes que también puede considerarse un porcentaje considerable; el resto de los alumnos, dijo que se debían a la infraestructura, por falta de proyectores y lap top que funcionen adecuadamente; otros alumnos, en menor porcentaje, mencionan que la carrera les parece muy costosa.

La propuesta para mejorar el rendimiento académico y evitar la deserción de los alumnos que han recibido algún tipo de violencia, es que mediante el Programa Institucional de Tutorías se les imparta un Taller de sensibilización para la prevención de la violencia. Previamente los maestros tutores serán capacitados sobre este tema, para que los estudiantes conozcan el término, sus características e implicaciones; muchos de ellos descubrirán que han sido víctimas de violencia, en tal caso, el maestro Tutor los remitirá para que reciban el apoyo profesional requerido y buscará el soporte necesario para mejorar su rendimiento académico, uno de esos sería aprovechar el Programa Guía CESUES, que consiste en apoyo académico entre iguales. Las investigaciones sugieren la conveniencia de pensar programas educativos complementarios en contextos que favorezcan la organización de tiempos para cumplir con las responsabilidades escolares, laborales y familiares; también reforzar con mayor intensidad la materia de Aprendizaje y Gestión del Conocimiento para que el estudiante conozca más técnicas de estudio y que elija las que más se adapten a su estilo de aprendizaje, todo esto principalmente en los primeros semestres, que es cuando se presenta con mayor frecuencia, la deserción de estudiantes universitarios. Otra propuesta para evitar y disminuir la deserción escolar sería que las universidades presenten a los estudiantes de educación media superior, un informe de su propuesta educativa que contenga perfil de ingreso, habilidades naturales con las que debe contar el estudiante, alcances y campo laboral de la licenciatura, para que tengan una orientación vocacional efectiva.

## CONCLUSIONES

Una vez obtenidos y analizados los resultados de las investigaciones, se concluye que poco más de la tercera parte de los estudiantes de la licenciatura en Comercio Internacional, manifestaron que sufrieron algún tipo de violencia, sus victimarios se encuentran en su círculo de influencia más cercano, están convencidos que el ser víctimas de violencia les afecta en su rendimiento académico y la encuesta verificó este dato como fidedigno, ya que los alumnos que más han sido violentados son los que tienen el promedio académico más bajo. Las estadísticas demostraron que sólo el 26.3% de los encuestados que han vivido violencia han recurrido a solicitar ayuda de un profesional, mientras que el porcentaje restante está haciendo frente a la problemática sin solicitar ningún tipo de apoyo, afectando su salud emocional.

Por lo tanto, se puede concluir que una persona que ha sido víctima de cualquier tipo de violencia, su capacidad de aprendizaje se ve disminuida, provocando bajo rendimiento académico y en algunos casos deserción escolar, alejándose cada vez más de: tener características de un estudiante con calidad educativa, que se definen por ser individuos seguros, capaces, proactivos, que trabajen colaborativamente, que buscan en todo momento la mejora continua y en consecuencia puede presentarse la deserción escolar. Por otro lado, la población de CESUES ingresa en un porcentaje aproximado del 30% con condiciones desfavorables: trabajan y estudian simultáneamente, pertenecen a familias con niveles socioeconómicos medio y bajo, y/o viven fuera de una estructura familiar nuclear. Si bien estos factores no están presentes en la misma población, el porcentaje de aproximadamente 30% en cada uno de estos aspectos si se mantiene, es decir, a esta Institución acuden jóvenes a los que se les llama “estudiante atípico”, es decir, aquél que se sale del modelo de estudiante de tiempo completo para el que parecen estar hechas la mayoría de las universidades.

Además, casi la mitad de los alumnos que entran a la licenciatura tienen problemas de orientación vocacional. También, más de la mitad de los estudiantes aceptan que tienen malos hábitos de estudio; del mismo modo, consideran, un porcentaje alto de ellos (más de la mitad de ellos) que el modelo educativo (considerado como un factor institucional) afecta en su rendimiento académico, lo cual se refleja en que casi la tercera parte reprueba una o más materias. Por lo que se concluye que el índice de reprobación se debe a los múltiples factores mencionados anteriormente. Esta investigación confirma lo que Tinto, V. (1989) sostiene acerca de las principales causas que influyen en la deserción estudiantil en educación superior (de origen social y familiar, de origen psicológico, económicas, físicas y atribuibles al rendimiento escolar); sin embargo, en este estudio, se incluyen con gran relevancia las causas de naturaleza institucional o pedagógicas, las cuales apuntan a la importancia de las prácticas docentes en el aula y el ambiente educativo institucional como el nuevo grupo de factores que impactan las cifras de la deserción escolar en este nivel educativo.

Considerando lo antepuesto, las autoridades universitarias, deben tener siempre presente cuál es el perfil de ingreso para cada carrera y no olvidarlo en el momento de la selección de los estudiantes, ya que esto puede influir posteriormente en la permanencia o deserción estudiantil. Los resultados obtenidos obligan a reflexionar respecto a la violencia y su consecuencia la deserción escolar en las instituciones de nivel superior, específicamente en CESUES, que a pesar de los esfuerzos realizados a través del Programa Institucional de Tutorías y otros programas establecidos con la finalidad de reducir el índice de reprobación, el rezago educativo y en consecuencia el índice de deserción escolar, se siguen dando porcentajes altos, lo que significa que hace falta realizar otro tipo de acciones, para lograr disminuir tales indicadores. Es importante señalar que para la realización de las presentes investigaciones no se enfrentó ningún tipo de limitaciones con respecto a la obtención de la información, ya que en todo momento hubo disposición por parte de los alumnos, profesores y la propia institución educativa. La única limitante pudo haber sido el tiempo que tomó obtener y analizar los resultados de las investigaciones.

Es recomendable realizar estudios de naturaleza cualitativa que permitan describir los rasgos de la práctica docente (sobre todo, de maestros de matemáticas), las principales estrategias de enseñanza-aprendizaje utilizadas, los mecanismos de evaluación que aplican, el diseño didáctico de sus clases y su desarrollo con los alumnos. Es factible esperar que estudios de esta naturaleza contribuyan a explicar algunos otros factores que inciden sobre la violencia y la deserción escolar, y que escapen a investigaciones como las que aquí se presentan, de naturaleza cuantitativa.

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta para el Estudio Sobre Violencia

El presente cuestionario tiene como finalidad el detectar la relación de la violencia con el rendimiento académico de los alumnos del quinto semestre de la Licenciatura en Comercio Internacional del Cesues y sus repercusiones en la calidad educativa, se realizara un estudio para la elaboración de Tesis de la maestría de Administración de la calidad, la información es de carácter confidencial y de uso exclusivo de una servidora para efectos académicos.

---

Edad \_\_\_\_\_  
 Sexo \_\_\_\_\_  
 Estado civil: soltero(a) casado(a) divorciado(a) viudo (a) Unión libre otro, especifique \_\_\_\_\_  
 Promedio Escolar del último semestre \_\_\_\_\_  
 Trabajas Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Contesta las siguientes preguntas.

1.- ¿Qué es para ti la Violencia?  
 2.- ¿Sabes cuáles son los tipos de violencia que existen?, ¿Menciónalos? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 3.- ¿Consideras que eres una persona que ha recibido algún tipo de violencia? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 4.- Si la respuesta anterior es afirmativa, Indica qué relación tiene contigo la persona que consideras que te violentó. Señala.

Padre \_\_\_\_\_ madre \_\_\_\_\_ maestra(o) \_\_\_\_\_  
 Tío (a) \_\_\_\_\_ abuela(o) \_\_\_\_\_ Jefa (e) \_\_\_\_\_  
 Primo (a) \_\_\_\_\_ esposa (o) \_\_\_\_\_ Amiga (o) \_\_\_\_\_  
 Pareja \_\_\_\_\_ hermana(o) \_\_\_\_\_

5.- ¿Cuándo has sido víctima de violencia has dejado de asistir a la escuela?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No me ha ocurrido \_\_\_\_\_  
 6.- ¿Consideras que eres una persona agredida verbalmente?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No estoy segura(o) \_\_\_\_\_  
 7.- ¿Recibes insultos y humillaciones constantemente?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No estoy segura(o) \_\_\_\_\_  
 8.- ¿Te han agredido físicamente? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No estoy segura(o) \_\_\_\_\_  
 9.- ¿Al inicio de cada semestre, tus padres realizan las siguientes actividades?  
 - Pagan la inscripción y colegiatura. ( )  
 - Te compran tus útiles escolares. ( )  
 - Tu mismo te compras tus útiles escolares y pagas la colegiatura ( )  
 10.- En caso de violencia sexual, que puede ser ABUSOS DESHONESTOS los cuales consisten en tocar tu cuerpo sin tu consentimiento, ¿has vivido algún episodio como éste?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 11.- En caso de ser afirmativo ¿La agresión sexual fue realizada por?  
 Padre \_\_\_\_\_ Madre \_\_\_\_\_ Maestra(o) \_\_\_\_\_  
 Tío (a) \_\_\_\_\_ Abuela(o) \_\_\_\_\_ Jefa (e) \_\_\_\_\_  
 Primo (a) \_\_\_\_\_ Esposa (o) \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_  
 Pareja \_\_\_\_\_ Hermana(o) \_\_\_\_\_

12.- ¿El o los episodios de abuso sexual se presentaron a qué edad? \_\_\_\_\_ años  
 13.- El abuso sexual se presentó  
 Una vez \_\_\_\_\_ Dos veces \_\_\_\_\_ Tres veces \_\_\_\_\_ Más de tres veces \_\_\_\_\_  
 14.- El lugar donde se presentaron estos acontecimientos fueron en:  
 Tu propia casa \_\_\_\_\_ Casa de algún familiar \_\_\_\_\_ Baldío \_\_\_\_\_  
 15.- ¿A quién recurres cuando tienes problemas?  
 A mis papás ( ) Hermanos ( ) Tíos ( ) Amigos ( ) Novio ( ) Maestros ( ) Especifique \_\_\_\_\_  
 16.- Consideras que los episodios vividos de algún tipo de violencia hacia tu persona ¿Han podido afectar tu rendimiento escolar? Si \_\_\_\_\_  
 No \_\_\_\_\_  
 17.- Tus experiencias vividas al respecto han impedido relacionarte con los siguientes:

---

- 
- Trabajo Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Familiares Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Noviazgo Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Amistades Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Tránsitos Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Maestros Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 18.- ¿Has acudido a buscar ayuda profesional debido a la situación de violencia?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 19.- ¿Consideras que has ejercido violencia? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_
- 20.- ¿Qué tipo de violencia?. En caso de ser afirmativo, cual crees que sea \_\_\_\_\_
- 21.- ¿Cuáles crees que sean las razones por lo que las personas se comportan violentamente?  
( ).- Por estrés  
( ).- Porque lo hacen sus amigos  
( ).- Porque tienen problemas familiares  
( ).- Por inseguridad.  
( ).- Porque sufre alguna adicción
- 22.- ¿Cuáles crees que sean las características que mejor califican a una persona violenta?  
( ).- Inconforme  
( ).- Infeliz  
( ).- Valiente  
( ).- Delincuente  
( ).- Víctima
- 23.- ¿Cosas que te disgustaría realizar con una persona violenta?  
( ).- Formar equipo de trabajo con ella  
( ).- Salir en el mismo grupo  
( ).- Ser su amigo(a)  
( ).- Casarme con él o con ella  
( ).- Vivir en el mismo sitio  
( ).- Otro señala
- 24.- ¿Qué reacciones te producen las personas violentas?  
( ).- Miedo  
( ).- Rechazo  
( ).- Indiferencia  
( ).- Lástima  
( ).- Admiración  
( ).- Otra señala
- 25.- ¿Consideras que la violencia afecta el rendimiento académico de los alumnos?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
- 26.- ¿Por qué crees que las personas son violentas?
- 27.- ¿A que crees que se debe la violencia que ejercen algunas personas?

*Por su tiempo y disposición muchas gracias*

---

## Anexo 1: Encuesta para el Estudio Sobre Deserción Escolar

El propósito de esta encuesta, es investigar los factores que provocan la deserción de algunos estudiantes de la Licenciatura en Comercio Internacional, en la Unidad Académica Hermosillo del Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora, como proyecto de titulación de la Maestría en Desarrollo de Competencias Docentes. Esta encuesta será totalmente anónima. Agradezco tu apoyo y la honestidad al responder las preguntas.

### 1: Situación Personal

- 
1. Género: ( ) M ( ) F  
2. Edad: \_\_\_\_\_ años  
3. Lugar de procedencia: \_\_\_\_\_  
4. Estado Civil: \_\_\_\_\_  
5. ¿Tienes hijos?: ( ) Sí ( ) No  
6. En caso de tenerlos, ¿cuántos?: \_\_\_\_\_  
7. Actualmente, ¿trabajas? ( ) Sí ( ) No  
8. Si es así, ¿Cuántas horas a la semana trabajas?  
a) 40 horas b) 20 horas c) Otro: \_\_\_\_\_  
9. ¿Cuál es la principal razón por la que trabajas?  
a) Sostener los estudios b) Ayudar al gasto familiar c) Sostener a tu familia  
d) Tener independencia económica e) Tener experiencia laboral f) Otro: \_\_\_\_\_  
10. ¿Cuentas con beca? ( ) Sí ( ) No  
11. Si es así, ¿de qué tipo es?
-

a) Por promedio b) Por deporte c) PRONABES d) Otra: \_\_\_\_\_

12. Actualmente ¿con quién vives en Hermosillo?

a-Padres, b-Familiar, c-casa estudiante, d-solo, e-cónyuge, f-casa de asistencia, g-compañeros, h-otros

13. Tu situación económica actual te permite solventar tus estudios de manera:

\_\_\_ Holgada \_\_\_ Suficiente \_\_\_ Con dificultades \_\_\_ Insuficiente

14. Escolaridad:

k. Kinder	1. Primaria	2. Secundaria	3. Preparatoria o Nivel técnico	4. Licenciatura	5. Maestría	6. Doctorado
-----------	-------------	---------------	---------------------------------	-----------------	-------------	--------------

a) Papá  
b) Mamá  
c) Hermano(s) mayor(es)  
d) Hermano(s) menor(es)

## 2: Situación académica

15. ¿En qué tipo de escuela cursaste la preparatoria?

a) COBACH b) CBTIS c) CECyTES d) Otra \_\_\_\_\_

16. ¿Con qué promedio la terminaste? \_\_\_\_\_

17. ¿El CESUES fue la primera institución que elegiste para cursar tus estudios profesionales?

( ) Sí ( ) No

18. Si no fue así, ¿Qué otra institución habías elegido? \_\_\_\_\_

19. Al elegir la carrera en CESUES, ¿la Licenciatura en Comercio Internacional fue tu primera opción?

( ) Sí ( ) No

20. Si no fue así, ¿Qué otra licenciatura habías elegido? \_\_\_\_\_

21. ¿Por qué elegiste ingresar a L. C. I?

a) Porque me gusta b) Porque no pude entrar a mi primera opción

c) Porque tengo apoyos para estudiar aquí d) Otra: \_\_\_\_\_

22. De los siguientes aspectos, enumera en orden de importancia cuáles te agradan más de tu carrera, otorga el 1 al de mayor importancia:

___ Las actividades relacionadas con aduanas	___ El plan de estudios,
___ El ambiente con los amigos de la escuela,	___ El ambiente escolar,
___ El tipo de materias,	___ Los profesores,
___ El modelo educativo,	___ El sistema de evaluación
___ Otro: _____	

23. Después de clase, ¿cuántas horas diarias le dedicas a las actividades escolares? \_\_\_ hora(s)

24. De los siguientes factores, enumera en orden de importancia, cuáles, en tu opinión, afectan o dificultan el aprendizaje de los alumnos en esta carrera; otorga el 1 al de mayor importancia:

___ La carga excesiva de materias,	___ Los hábitos de estudio de los alumnos,
___ La cantidad de tareas,	___ La actitud de los profesores,
___ Los sistemas de evaluación.	___ Otra: _____

25. Indica cuáles materias aprobaste en el primer semestre:

___ Matemáticas Básicas	___ Introducción al campo profesional
___ Aprendizaje y Gestión del Conocimiento	___ Comunicación Oral y Escrita
___ Tecnologías de la información	___ Inglés Básico

26. ¿Qué promedio tuviste el semestre pasado? \_\_\_\_\_

27. En caso de haber reprobado alguna (s) ¿cómo te sientes al respecto?

a) Con ganas de seguir adelante b) Me es indiferente c) Decepcionado

d) Mal, sin ganas de seguir adelante e) Otra: \_\_\_\_\_

28. ¿Te has salido antes de la carrera? ( ) Sí ( ) No

29. Si es así ¿qué te hizo regresar?

a) La calidad de la licenciatura b) La calidad de los profesores c) El modelo educativo

d) La calidad de las instalaciones e) Los apoyos que se le dan a los estudiantes

f) Otra: \_\_\_\_\_

## 3: Situación institucional

30. ¿Cuáles de los siguientes aspectos crees que se relacionan directamente con los problemas de aprendizaje y reprobación de la carrera?

Enumera en orden de importancia, otorga el 1 al de mayor importancia:

\_\_\_ Modelo educativo \_\_\_ Docencia \_\_\_ Carrera muy costosa

\_\_\_ Infraestructura \_\_\_ Ninguno de los anteriores

---

31. En tu opinión ¿Cuál(es) es (son) la(s) materia(s) más difícil(es)?

\_\_\_ Matemáticas Básicas                                    \_\_\_ Introducción al campo profesional

\_\_\_ Aprendizaje y Gestión del Conocimiento    \_\_\_ Comunicación Oral y Escrita

\_\_\_ Tecnologías de la información                    \_\_\_ Inglés Básico

\_\_\_ Otra: \_\_\_\_\_

32. ¿Por qué?

---

Gracias por responder esta encuesta.

---

## REFERENCIAS

ANUIES (2001). *Deserción, Rezago y Eficiencia Terminal en las IES. Propuesta metodológica para su estudio*. México: ANUIES, Dirección de servicios editoriales.

Castro, R, Casique I, y Serrano O. (2004) *Violencia de género en las parejas mexicanas*. Resultado de la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares 2003. México: Inmujeres, INEGI.

Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora (2007). *Estadística Básica, ciclo escolar 2007-2008*. Hermosillo, Sonora, México: s/e.

Concha, A y Etienne, K. (2002). *Informe Mundial sobre la Salud y la Violencia de la OMS una herramienta de trabajo*. Recuperado el 02 de noviembre del 2010 en <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd26/fulltexts/0265.pdf>

Del Valle, S. (2001). *La violencia intrafamiliar afecta a siete de cada 10 hogares en México*. Cimac. Principal. Recuperado el 25 de noviembre de 2010. <http://www.cimac.org.mx/noticias/01mar/0132112.html>.

Diccionario Enciclopédico de Sociología. (2001). España: Herder.

Durazo, M. (2011), *Relación de la violencia con el rendimiento académico de estudiantes del quinto semestre de la licenciatura en comercio internacional del Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora, Unidad Académica Hermosillo, y sus efectos en la calidad educativa* (Tesis de Maestría, Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora). Hermosillo, Sonora, México.

Encuesta Municipal de la Juventud (2008). Hermosillo: Ayuntamiento de Hermosillo.

Espíndola, E. y León, A. (2002). Educación y conocimiento: una nueva mirada. La deserción en América Latina: un tema prioritario para la agenda regional. *Revista Iberoamericana de Educación*. Consultado en Diciembre 29, 2008 en <http://www.rieoei.org/rie30a02.htm>.

García B. (2006). *Sonora, primer lugar en violencia contra mujeres*. Recuperado el 25 de noviembre de 2010 de <http://www.jornada.unam.mx/>

INEGI. (2003). Estadísticas a propósito del día Internacional para la eliminación de la violencia contra las mujeres, Datos Nacionales, Recuperado el 12 de octubre del 2010, de <http://www.inegi.gob.mx/contenidos/español/prensa/contenidos/estadisticas/2003/violencia03.pdf>

INEGI. (2006). Encuesta Nacional de la Dinámica de las Relaciones en los Hogares ENDIREH 2006, Panorama de violencia contra las mujeres, Recuperado el 05 de noviembre del 2010, de <http://www.unece.org/stats/gender/vaw/surveys/Mexico/MexicoENDIREH2006REPORT.pdf>

Instituto Nacional de las Mujeres. (2006). *Curso- Taller Prevención de la violencia desde la infancia*, Recuperado el 10 de noviembre del 2010. De <http://www.zonalibredeviolencia.ipn.mx/DOCUMENTOS/PUBLICACION/Curso%20taller%20prevenci%C3%B3n%20de%20la%20violencia%20desde%20la%20infancia.pdf>.

Instituto Sonorense de la Mujer. (2009). *Manual de Capacitación. Taller de Sensibilización para la prevención de la violencia hacia las mujeres*. Hermosillo: Gobierno del Estado de Sonora.

Instituto Sonorense de la Mujer. (2007). *Guía sobre violencia*. Hermosillo: Gobierno del Estado de Sonora.

Instituto Sonorense de la Mujer. (2008). *Ley de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia para el estado de Sonora*. Hermosillo: Gobierno del Estado de Sonora.

Ojeda, B. (2009). *Factores que inciden en la deserción de estudiantes de la Licenciatura en Comercio Internacional del Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora*. (Tesis de Maestría, Universidad del Valle de México). Hermosillo, Sonora, México.

Pacheco, M. y Burgos, B. (2007). *Estudio de Deserción. Universidad de Sonora*. Hermosillo: Color Express de México, S.A. de C.V.

Rodríguez, J; Hernández, J. (2005). La deserción escolar universitaria en México. La experiencia de la Universidad Autónoma Metropolitana, Campus Iztapalapa. *Revista electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*. Consultado en Octubre 3, 2008, en: <http://revista.inie.ucr.ac.cr/articulos/1-2008/archivos/desercion.pdf>.

Tinto, V. (1989). *Definir la deserción: una cuestión de perspectiva*. . Recuperado el Septiembre 30 del 2008 en: <http://matematicas.reduaz.mx/DES/k/deser.pdf>.

Zúñiga, G. (2006). *Deserción estudiantil en el nivel superior: causas y solución*. México: Trillas-UVM.

## BIOGRAFÍAS

Bertha Guadalupe Ojeda García es Ingeniero Químico. Maestra en Desarrollo de Competencias Docentes. Es Profesora Asociada 3 adscrita a la Licenciatura en Comercio Internacional del Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora. Se puede contactar en Ley Federal del Trabajo s/n, Col. Apolo, Hermosillo, Sonora, México, C.P. 83100. Correo electrónico [bettyojedagar@hotmail.com](mailto:bettyojedagar@hotmail.com) y tel. (662) 2153778 ext. 118 y 6621 40 86 62

María Guadalupe Durazo Bringas es Licenciada en Administración Pública. Maestra en Administración de la Calidad. Es Profesora Asociada 3 adscrita a la Licenciatura en Comercio Internacional del Centro de Estudios Superiores del Estado de Sonora. Misma dirección. Correo electrónico [lupitadzo@hotmail.com](mailto:lupitadzo@hotmail.com), y tel. (662) 2153778 ext.118 y 6621 48 05 22.



## LA PROMOCIÓN DEL TURISMO DOMÉSTICO: CASO SAN FELIPE, B.C.

Elda Areli Luque, Universidad Autónoma de Baja California  
Luis Ramón Moreno Moreno, Universidad Autónoma de Baja California  
Mayda González Espinoza, Universidad Autónoma de Baja California

### RESUMEN

*El presente trabajo de investigación busca documentar la situación que guarda la actividad turística en el Puerto de San Felipe, Baja California, México; para ello, se realiza un análisis de la promoción que realiza el sector privado -particularmente el sector hotelero y restaurantero- y el gobierno para la atracción de turistas -nacionales e internacionales- en situaciones de desaceleración económica. La economía de esta población se basa ampliamente en los ingresos que dejan los turistas extranjeros y particularmente, de los Estados Unidos, tendencia similar a lo que ocurre en el resto del país y que ha convertido a la actividad en la tercera fuente de divisas. A partir del 2008, diversos eventos internos y externos -inseguridad, AH1N1, crisis económica entre otros-, han provocado que las visitas del turismo extranjero hacia México disminuyan, con la consiguiente caída en el Puerto de San Felipe. En ese marco, pretende documentar la percepción de los prestadores de servicios locales respecto a la forma de incentivar la llegada de turistas al puerto y el papel que en este debiera jugar el turismo doméstico, lo que permitiría diversificar la demanda, y mantener una llegada constante de consumidores locales.*

**PALABRAS CLAVE:** Turismo Doméstico, Promoción, Política Pública, San Felipe

## THE PROMOTION OF DOMESTIC TOURISM: THE CASE OF SAN FELIPE, B.C.

### ABSTRACT

*This article documents tourist activity in the Port of San Felipe, Baja California, Mexico. We analyze the promotion by the private sector, particularly by hotels and restaurants, and government to attract domestic and international tourists in situations of economic slowdown. The local economy is strongly correlated with spending by foreign tourists, particularly from the United States, a trend similar to the rest of the country. Tourism activity is the third source of international receipts. Since 2008, various internal and external events like the growing violence, AH1N1, the economic slowdown, among others, have caused a declination of foreign tourist visits to Mexico, with a consequent fall in the community of San Felipe. This article documents the perception of local service providers about how to encourage tourist arrivals and the role domestic tourism should play. The goal is to diversify demand, and maintain a constant arrival of local consumers.*

**JEL:** L83, M20

**KEYWORDS:** Domestic Tourism, Promotion, Public Policy, San Felipe.

### INTRODUCCIÓN

**E**l no otorgar un peso apropiado a la promoción del turismo doméstico - el turista nacional que viaja dentro de su propio país - para diversificar la demanda y no depender en gran medida del turismo estadounidense, presenta serios retos para México. Este ha visto mermado su atractivo turístico, por diversos acontecimientos entre los que destaca la actual crisis económica mundial que se

intensificó a partir del segundo semestre del 2008, la contingencia sanitaria AH1N1 de principios de 2009 y, a las repercusiones de la lucha contra la delincuencia; evidentemente, estos factores han provocado una percepción negativa del país lo que ha repercutido en la llegada de turistas internacionales poniendo en riesgo el ingreso de los establecimientos turísticos, sin mencionar los impactos negativos que esto implica en el sector público (menores impuestos) y social (desempleo, ingreso). Ahora bien, dado que el turista internacional es bastante sensible a tales acontecimientos, rápidamente disminuye las frecuencias de viaje hacia el país, reduce el consumo de productos y servicios en México o busca nuevos destinos para la práctica de actividades turísticas; a diferencia de lo anterior, los turistas domésticos se ven influidos en menor medida por estas variables, y en ese sentido, deberían generarse programas específicos desde el ámbito público y privado para incentivar una mayor participación de este en el mercado turístico nacional. Por consiguiente el objeto de este trabajo es demostrar la importancia del turismo doméstico hacia el Puerto de San Felipe que permita mejorar sus niveles de ocupación hotelera y otros consumos relacionados, ante la considerable disminución de turistas estadounidenses; cabe destacar que al ser esta actividad, la principal fuente de ingresos, la reducción en el número de turistas internacionales ha ocasionado el cierre de establecimientos comerciales relacionados al sector, con la consiguiente pérdida de empleos.

Por consiguiente el trabajo se ha dividido en cinco apartados; el primero, está compuesto por la presente introducción; el segundo, hace una revisión de la literatura donde se documenta la importancia de la actividad turística a nivel mundial, así como a nivel nacional, regional y local; enseguida, se incluye el apartado de metodología que documenta el instrumento utilizado, así como el proceso de análisis de la población y selección de la muestra. Un cuarto apartado, documenta los principales hallazgos encontrados y finalmente, las conclusiones donde se incluyen de forma abreviada la importancia del turismo doméstico hacia el Puerto de San Felipe.

## REVISIÓN LITERARIA

Los gobiernos están cada día más conscientes del potencial del turismo como forma de diversificación económica y crecimiento para regiones geográficas con potencial en este sector. Como una industria dictada por la demanda más que por la oferta, la naturaleza descentralizada de la actividad turística trae recompensas económicas potencialmente de gran alcance a las economías regionales. Dentro de los impactos económicos comunes en las regiones es posible encontrar una creación de empleos, aumento de inversiones y pago de impuestos, que en buena medida sirven para paliar un sinnúmero de problemas sociales y económicos comunes (Jacobsen, Carson, Sharma y Macbeth, 2003).

El gasto directo de los visitantes, tanto internacionales como domésticos, ocurre sobre una gama de bienes locales y servicios, incluyendo alojamiento, hospitalidad, alimentos y bebidas, compras y atracciones, lo que a su vez dependerá de las ventajas de cada área como atracción principal.

Una fuerte y sostenida demanda de turismo estimula a los gobiernos locales para mejorar la inversión regional, el desarrollo de infraestructura y el mejoramiento de los servicios básicos que en buena medida mejoran el nivel de vida en las comunidades receptoras de turistas. En ese marco, la presencia de turistas al interior de estas comunidades regionales también implica forzosamente un crecimiento en áreas como seguridad social, seguridad pública, servicios financieros -banca, bienes raíces-, comercio y servicios, construcción entre otros. Claramente, el turismo regional cuenta con el potencial para mejorar sectores no sólo relacionados con el turismo, sino también para el resto de las actividades de las comunidades y/o de las entidades federativas. (Jacobsen et al, 2003).

En cuanto a la iniciativa privada, actualmente Ramos (s.f.) afirma que a ningún empresario se le debería de escapar la necesidad de conocer la importancia de los atributos de diferentes productos (actuales o nuevos) para los consumidores, dado que ello redundaría en una estrategia comercial más competitiva y

eficiente, considerando que la actividad turística, al tratarse de un subsector dónde la decisión de compra presenta aspectos únicos, y como citan Moutinho, Ballantyne y Rate (2011), la decisión de compra en turismo presenta aspectos únicos como el ser una inversión con una tasa de retorno no tangible y la compra se realiza y planifica, en muchos casos, a partir de ahorros hechos a lo largo de un período de tiempo considerable.

Oreja y Montero (1997), afirman que los productos turísticos que los visitantes disfrutan incluyen, tanto componentes ofertados directamente por el establecimiento hotelero (alojamiento, manutención, diversiones, etc.), así como los obtenidos a partir de su integración en un determinado destino turístico, que actúa de entorno a dicho establecimiento, incluyendo la posibilidad de consumir actividades complementarias de cultura, ocio y recreación, que terminan incrementando el producto turístico del establecimiento hotelero. Por tanto, la selección de un destino turístico está condicionada por la imagen que el turista se haya formado del mismo. La imagen de San Felipe para el turista doméstico básicamente se limita a sol y playa. En ese marco, Bordás y Rubio (1993) se ocupan de un modelo de gestión a largo plazo de la imagen centrado en la comunicación para analizar esta temática; los autores comienzan el estudio definiendo el concepto de imagen, considerando ésta como la representación mental "del conjunto de impresiones o incluso los valores, que la gente relaciona o asocia a un determinado sujeto". Afirman que esta imagen influye en el grado de preferencia del público y por tanto, en el comportamiento de compra sobre lo que el producto ofrece al mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, consideramos que la promoción de los destinos nacionales no es la adecuada para el turista doméstico, dado que este no asocia destinos regionales como sitios potenciales a visitar. Esto se vuelve evidente, cuando desde la esfera pública se considera que el turismo doméstico ha jugado un papel secundario en las orientaciones de desarrollo y las políticas de fomento (Redes C., 2000) y cuando el sector privado, desarrolla y ofrece paquetes para turistas nacionales únicamente en temporadas bajas, o en crisis como ; la actual crisis económica mundial que se intensificó a partir del segundo semestre del 2008, la contingencia sanitaria A(H1N1) de principios de 2009 y, a las repercusiones de la lucha contra la delincuencia es a partir de aquí, cuando el gobierno a través del Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) orienta su estrategia turística con el fin de incentivar el flujo de viajeros nacionales al interior; ejemplo de esto, se puede observar en la campaña "Vive México" (SECTUR,2009).

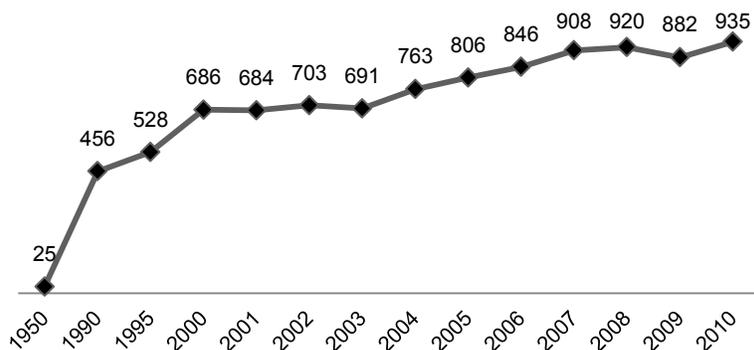
## **BREVE ANÁLISIS DEL SECTOR TURISMO.**

### Evolución Reciente del Turismo Mundial

El Turismo a partir de la segunda guerra mundial adquiere importancia creciente al convertirse en una actividad masiva pasando de 25 millones en 1950 (CEPAL, 2008) (Figura 1), a más de 935 millones de viajeros en 2010 (OMT, 2011a). Asimismo al turismo le corresponde aproximadamente el 8.1% del empleo mundial (WTTC, 2010). Además, para cerca de un tercio de los países en desarrollo el turismo es el principal producto de exportación y en un buen número de naciones, es uno de los rubros más importantes como en términos de la generación de divisas (UNWTO, 2010). En ese marco, en el año 2007, el ingreso de divisas del turismo alcanzó los 856,000 millones de dólares, cifra cercana a un tercio del valor total del comercio mundial de servicios (CEPAL, 2008); asimismo la actividad turística genera alrededor del 9.7% del PIB mundial (WTTC, 2010).

Entre los principales destinos turísticos destacan los países de Francia, España, Estados Unidos, Italia, el Reino Unido y Alemania, destinos que se han mantenido como referentes de la actividad a nivel mundial. Cabe destacar que algunas economías emergentes se han beneficiado de las transformaciones del mercado y han empezado a ocupar posiciones de privilegio en términos de destinos turísticos, como es el caso de China, Malasia y Tailandia en Asia y México en América Latina y el Caribe (CEPAL 2008).

Figura 1: Llegadas de Turistas Internacionales en el Mundo 1950-2010



*El Turismo a partir de la segunda guerra mundial adquiere importancia creciente al convertirse en una actividad masiva pasando de 25 millones en 1950 a mas de 935 millones en el 2010 (CEPAL, 2008)*

En los próximos diez años, la WTTC (2010) espera que los viajes y el turismo mundial presenten una tendencia creciente; en ese marco, para el 2020 se espera que el PIB turístico aumente 4.0% anual, mientras que la tasa de crecimiento del empleo alcanzara valores de 2.5% anual. De forma específica, se espera que la demanda de viajes y turismo presente una tasa de crecimiento de 4.7% (14,950 billones de dólares en el 2020), mientras que las exportaciones del sector (visitantes), generarán ingresos de 2,160 billones de dólares para el mismo periodo (5.2% de crecimiento).

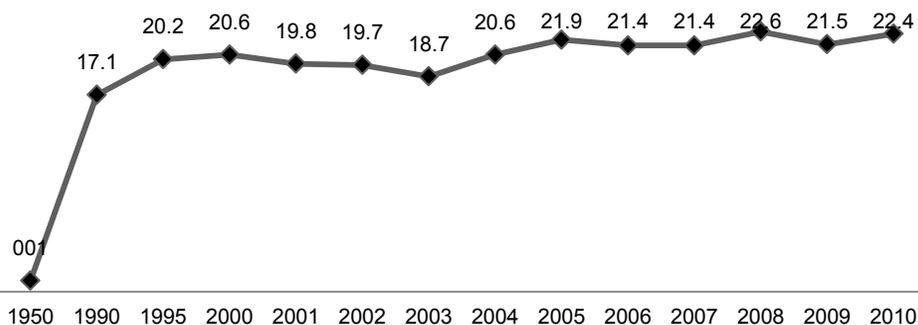
### Importancia del Turismo en México

En cuanto a México, en 1950 se recibieron 950 mil turistas (Redes, C., 2000) (Figura 2), y se esperan cerca de 22,4 millones para el año 2010 (OMT, 2011b); esta actividad en el país aporta el 8.7% al PIB nacional (SIIMT, 2011) y es la tercera fuente generadora de divisas por detrás de las exportaciones petroleras y las remesas. Al igual que en el caso internacional, se espera un crecimiento en la actividad para los próximos años con una cantidad de llegadas de turistas para el 2020 de alrededor de 51.2 millones (SECTUR, s.f.).

México siguió la tendencia mundial, al enfocar su política en el turismo de masas, centrado en la captación de divisas; es así que en el año 2000 la Secretaria de Turismo (SECTUR) cita tres aspectos de cómo se desarrolla el turismo y argumenta que: i) aún después de los ochenta, la captación de divisas sigue siendo la función esencial del turismo en el modelo de desarrollo nacional; ii) por ende se ha prestado una menor atención al turismo nacional y iii) el país se ha rezagado en cuanto a la tendencia mundial donde la mayoría de las naciones respaldan su modelo turístico sobre la atención al turismo nacional tanto como al internacional (Redes C., 2000).

En cuanto al segundo punto, se da un cambio considerable a partir de tres acontecimientos que afectaron la llegada de turistas internacionales al país; uno fue el brote epidemiológico de influenza AH1N1, donde México cerró considerablemente la industria turística durante varias semanas a finales de abril y mayo ante la difusión en la prensa del brote del virus. Las autoridades de turismo, a la par de los prestadores de servicios desplegaron importantes esfuerzos por disipar los temores y promover la actividad tras el pánico inicial provocado por el virus (Barómetro 2009). El gobierno ofreció un seguro sanitario gratuito a los visitantes para intentar paliar los efectos persistentes de la epidemia sobre la confianza de los viajeros, sin embargo, el daño ya estaba hecho. En términos del mercado turístico nacional, SECTUR a través del Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) orientó su estrategia a incentivar el flujo de viajeros nacionales al interior, como una forma de reactivar al sector de cara a los periodos vacacionales de verano e invierno, donde destaca la campaña “Vive México” (SECTUR, 2009).

Figura 2: Llegadas de Turistas Internacionales a México 1950-2010



*El turismo en México aporta el 8.7% al PIB nacional (SIIMT, 2011). Fuente: elaboración propia en base a datos de la OMT*

Otro de los impactos negativos hacia a la actividad, provino de forma indirecta como resultado de la crisis inmobiliaria y crediticia que inició en Estados Unidos en 2007 y se intensifica en la primera mitad del 2008 (OMT, 2008:5). Esto dio como resultado un proceso de recesión económica en dicho país y que disminuiría considerablemente el número de viajes de los ciudadanos estadounidenses. Canadá, México y la región de Centroamérica esperaban que esta tendencia negativa, generara efectos positivos al disminuir el turismo de los estadounidenses a destinos más alejados. Sin embargo, la región registro la misma tendencia mostrada por el sector a nivel mundial.

#### El Papel del Turismo en Baja California

Por otra parte Baja California, estado fronterizo con California en Estados Unidos, recibió en el 2008 27.4 millones de personas entre turistas y excursionistas extranjeros y 4.6 millones de turistas nacionales y en 2007 llegaron 27.8 millones de personas a la entidad (datos citados en el Programa Sectorial de Desarrollo Económico del Estado citando al Banco de México, 2009), datos que presentan una tendencia a la baja que se ve agudizada por los acontecimientos ya mencionados y que han inhibido la recuperación o incremento de dichos visitantes.

Dentro de las acciones de comercialización y diversificación que realiza el gobierno de Baja California, es la promoción de los distintos destinos de la entidad en diferentes mercados, que permitan mayor captación de divisas, inversión y generación de empleos; en esto se observa la tendencia sigue siendo la de centrarse en la obtención de divisas, con el consiguiente desatención del turismo nacional. Cabe destacar que los prestadores de servicios turísticos y las autoridades, al no darle la suficiente importancia a la promoción del turismo doméstico, se está restringiendo la contribución que este tendría como una forma de compensar la baja del turismo extranjero.

#### El Papel del Turismo en San Felipe

Cabe destacar por otro lado, que el Puerto de San Felipe no ha estado exento de la caída en la llegada de turistas internacionales. Así por ejemplo, durante el año 2005, la ocupación hotelera en el Puerto fue en promedio de 39%, para 2010 disminuye drásticamente hasta alcanzar un valor de solo 19% (SECTURE, 2011).

La comunidad de San Felipe, pertenece al Municipio de Mexicali, capital del estado de Baja California. Se encuentra ubicado en el Alto Golfo de California a 209 kilómetros al sur de la ciudad de Mexicali, ciudad fronteriza con el estado de California en los Estados Unidos de América; esta pequeña localidad es conocida como “La Puerta de Entrada al Mar de Cortés”, cuenta con una Bahía de casi 20 kilómetros de extensión, con aguas templadas y tranquilas durante casi todo el año y un clima cálido y seco en el verano, con escasos nublados y días de lluvia.

Entre las actividades que se pueden realizar, está el caminar sobre la arena en mareas bajas, sol y playa, visitar cardones de más 16 metros de altura en el Valle de los Gigantes, practicar pesca deportiva, y asimismo, destacan los eventos “*off road*” la competencia *San Felipe 250* y la *Baja 1000*. La oferta del Puerto esta principalmente dirigida al mercado de los estados de California y Arizona, en Estados Unidos, así como las ciudades de Tijuana y Mexicali, con lo que se busca posicionar en la mente del turista a San Felipe como un sitio ideal para la recreación y descanso. Asimismo, se promueve su atractiva oferta inmobiliaria dentro de lo que se ha denominado como *second home living* ante los residentes pensionados de California y Arizona (SECTURE).

## METODOLOGÍA

El proceso de investigación para el presente trabajo, se realizó en dos etapas: en la primera de ellas, se obtuvo información secundaria para el marco referencial del sujeto de análisis y la elaboración y la aplicación de un instrumento tipo cuestionario para la recolección de datos. En un segundo momento, se realizó un análisis cuantitativo de la información obtenida mediante la aplicación del cuestionario denominado “Opinión sobre el Turismo en San Felipe, Baja California”, elaborado para este fin y aplicado en forma presencial a los gerentes de hoteles y restaurantes durante el segundo semestre de 2011. La población sujeta a estudio está representada por los servidores turísticos que se encuentran registrados en el padrón de la Secretaría de Turismo del Estado de Baja California (SECTURE). Al respecto, el universo poblacional de hoteles y restaurantes ascendió a 40, de los cuales 20 eran restaurantes y 20 eran hoteles; debido al tamaño de la población no se decidió tomar una muestra probabilística, y se optó por aplicar un censo a la totalidad de los prestadores turísticos de la localidad en estos sectores, de ellos únicamente 31 respondieron el cuestionario.

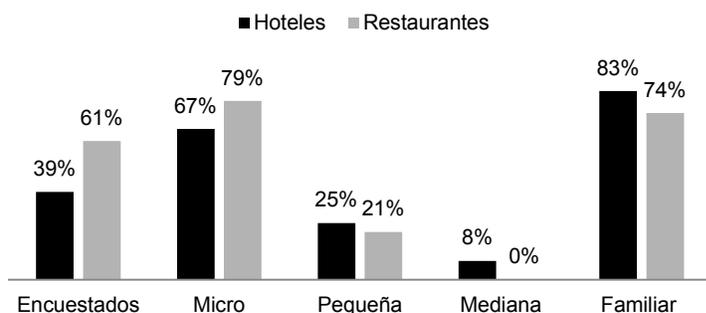
En lo que respecta al diseño del instrumento de evaluación, este se compone por 34 ítems que a su vez se han dividido en cuatro áreas, a saber: la primera se refiere a la obtención de datos generales, y se busca identificar a las empresas, su giro y clasificación, años en la actividad, quienes son los clientes principales (turistas nacionales y/o extranjeros), además los meses donde ve incrementada o disminuida la demanda del servicio que proporciona; la segunda, busca identificar las formas en que los prestadores promocionan su negocio, y si consideran importante generar un programa de promoción específico para el turismo doméstico; la tercera analiza la promoción que se realiza por parte de las autoridades gubernamentales, y la opinión que tienen los empresarios sobre la promoción que realiza el primero para la atracción de turistas nacionales al Puerto. Finalmente, la última parte del instrumento, hace referencia al programa gubernamental “Se Turista en tu Estado” que busca conocer el impacto del programa en los servidores participantes. Las encuestas se aplicaron el segundo semestre de 2011.

Teniendo como corolario lo anterior, enseguida se presentan los principales hallazgos encontrados en el análisis de los datos obtenidos con la aplicación del cuestionario.

## RESULTADOS

El perfil de las empresas encuestadas se muestra en la Figura 3, se observa que los hoteles, en su mayoría son microempresas familiares lo que significa que cuentan hasta con diez empleados; el Puerto cuenta con hoteles que van desde una estrella hasta cuatro, correspondiendo un 33% a los hoteles de tres estrellas. Así mismo, el número de habitaciones por establecimiento va desde ocho hasta ciento doce. En relación a los restaurantes, estos presentan una tendencia similar en cuanto al tamaño, al caer la mayoría dentro de la categoría de microempresarios y en menor proporción, algunos establecimientos de alimentos de tamaño pequeño; respecto a este sector económico, no se observaron empresas de tamaño mediano. Las especialidades que se ofrecen en estos negocios van desde la típica comida mexicana, mariscos y platillos internacionales, destacando los italianos. Ambos tipo de negocio han estado en funcionamiento en un promedio de doce años.

Figura 3: Perfil del Encuestado



*Los hoteles en su mayoría son microempresas familiares lo que significa que cuentan hasta con diez empleados y un 33% son hoteles de tres estrellas. Fuente: elaboración propia en base a cuestionario aplicado*

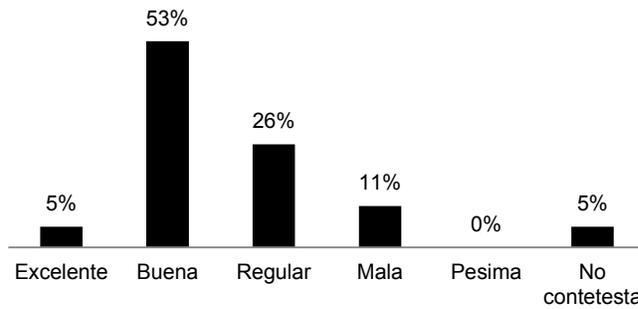
Otros de los hallazgos encontrados, documentan que poco más de la mitad de los entrevistados tienen conocimiento de la promoción que realizan las instituciones gubernamentales (Figura 4), y consideran que en términos generales esta es adecuada para la atracción de turistas al destino, sin embargo, también se argumenta que esta no es suficiente, lo que podría ser el resultado de una percepción de falta de creatividad y de inversión. Cabe destacar además, que una tercera parte de los entrevistados desconoce la existencia de las políticas de promoción del destino, lo que podría indicar que sus negocios no son incluidos en las campañas publicitarias; a pesar de ello, la mayoría de los entrevistados considera que en la política turística estatal se le debiera dar una mayor prioridad al turismo doméstico -local, regional y nacional-, y a la vez seguir atendiendo al turista extranjero para de forma particular, incentivar el arribo de turistas hacia San Felipe lo que permitiría una reactivación de la economía local. Además, argumentan que los organismos públicos sólo en un 47% le dan una importancia adecuada a las campañas para atraer turismo doméstico al Puerto, puesto que se enfocan más a atraer al turista extranjero por las divisas que dejan.

Por otro lado en cuanto a la promoción que realizan los empresarios turísticos (Figura 5), en este caso hoteleros y restauranteros, solo el 80% promueve el establecimiento y el medio más utilizado para hacerlo -dado su bajo costo y amplia cobertura- es el internet; asimismo, se siguen utilizando los medios tradicionales de publicidad como televisión, radio y periódico.

En términos de la promoción en línea, un 67% lo realiza a través de la página del propio establecimiento, y el resto se lleva a cabo mediante la utilización de los sitios web de las instituciones gubernamentales como SECTURE y COTUCO (Comité de Turismo y Convenciones). Cabe destacar, que solo un 55% del total de prestadores turísticos realiza promoción a través de las redes sociales, lo que evidentemente les representa una ventaja ante la posibilidad de mantenerse en comunicación constante con sus clientes. Dentro de estas, Facebook es utilizado por el 81% de quienes se encuentran inmersos en las redes sociales para la promoción de sus productos y servicios.

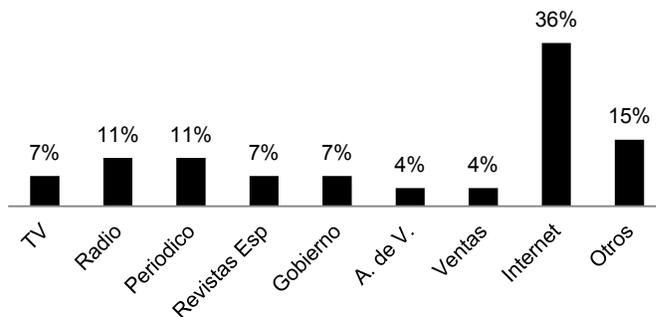
A pesar de lo anterior, un elevado porcentaje de los prestadores de servicios turísticos locales argumentan que es necesario incrementar la promoción del establecimiento que permita la atracción de una mayor cantidad de turistas. Uno de los principales programas estatales de promoción turística en el estado, es el de “Sé Turista en tu Estado”, a través de este programa la SECTURE, tiene como objetivo básico el promover el turismo doméstico dentro del estado, que consiste en ofrecer una serie de descuentos en servicios turísticos y otros relacionados, como un incentivo para la comunidad al poder contar con más y mejores oportunidades para conocer los puntos de interés turístico del estado.

Figura 4: Opinión Sobre la Promoción que Realiza el Gobierno en el Puerto de San Felipe



*Más de la mitad de los entrevistados tienen conocimiento de la promoción que realizan las instituciones gubernamentales, consideran que en términos generales esta es adecuada para la atracción de turistas al destino pero no es suficiente*

Figura 5: Medios Utilizados por Empresarios para Promover su Negocio



*Un 80% de los empresarios turísticos en el sector hotelero y restaurantero promueve el establecimiento. El medio más utilizado para hacerlo - dado su bajo costo y amplia cobertura- es el internet. Elaboración propia en base a cuestionario aplicado*

Dentro de ese escenario el 74% de los prestadores de servicios turísticos locales participan en este programa actualmente y el 25% han participado en el pasado. De acuerdo a los resultados del instrumento, un 70% de los entrevistados argumenta que el programa le ha representado un incremento en el número de visitantes regionales; sin embargo, cabe destacar que en la realidad se observa un mayor interés de las autoridades de la entidad hacia los destinos de Ensenada y Playas de Rosarito, lo que se manifiesta en un incremento en la mejora de servicios turísticos, vías de comunicación y seguridad, dada la evidente cercanía con el estado de California y los condados de San Diego y Los Angeles.

## CONCLUSIONES

Dado que el turista internacional es en gran medida más sensible a acontecimientos como crisis ya sean económicas, por inseguridad, sanitarias, provocadas por la naturaleza entre otras, rápidamente disminuye la frecuencia de sus viajes influido muchas veces por una imagen negativa concebida y reforzada por los medios de comunicación amarillista, en muchos de los casos, lo que hace percibir al destino turístico como no apto para visitarlo reduciendo el consumo de productos y servicios provocando que el destino receptor vea mermada su economía sobre todo cuando depende de un mercado en particular; no así el turismo doméstico que se ve influido en menor medida por estas variables y es más estable debido a que puede verse que la imagen real es mucho menos negativa a la percibida por el turista extranjero, es por ello que al turismo doméstico se le debería otorgar un mayor peso en la política turística del país.

El gobierno ha considerado al turismo doméstico como un elemento secundario ya que lo toma como una alternativa en momentos de crisis, siendo que le debería de dar la misma o mayor importancia que al

turismo extranjero. Es a partir de los efectos de la contingencia sanitaria que sucedió en el país que los servidores turísticos del Puerto de San Felipe, del estado y del país en general, acostumbrados al turismo estadounidense que disminuyó sus visitas, han volteado a ver al turista nacional, por consiguiente el siguiente paso para San Felipe sería formular estrategias en relación a precios, servicios, promociones, integración de paquetes y facilidades dirigidas especialmente para atraer a los residentes de la región quien al no verse aludidos prefieren otros destinos así como la mejora de la vías de comunicación de acceso y de transporte público de primera con rutas desde los principales centros de población del estado, en primera instancia. Esta nueva política debe ser adoptada tanto por el sector público como privado en conjunto, y a la vez continuar con los esfuerzos por recuperar al turismo extranjero, pues tanto el turismo internacional como el doméstico no deben ser excluyentes sino incluyentes.

Resaltando la responsabilidad de los empresarios en mejorar constantemente los servicios que ofrecen, mantener y mejorar sus instalaciones e incluir programas promocionales para sus negocios y aun cuando el gobierno se encarga primordialmente de la promoción del destino también necesita apoyar a los servidores turísticos, en conjunto con las asociaciones, en temas de capacitación relacionados a la mercadotecnia, comercialización, y mejoramiento de imagen al igual que lo hacen en otros aspectos, tomando en cuenta que la gran mayoría son microempresas familiares que no cuentan con las herramientas para ofertar sus servicios tanto al turista doméstico como al extranjero, dado que ello redundaría en estrategias más competitivas y eficientes.

Si bien es cierto que esto representa un análisis local y se entrevisto al 90% de los prestadores de servicios turísticos, particularmente hoteles y restaurantes, se hace necesario aplicar el instrumento a otros establecimientos como lo son: operadores de tours, tiendas de artesanías y souvenir, renta de motos, entre otros. Evidentemente la consideración de estos nuevos negocios, ampliaría el conocimiento del sector a nivel local y con ello se estaría en posibilidad de construir una política específica y diferenciada para la actividad del Puerto de San Felipe.

## ANEXOS

### Anexo 1: Encuesta de Opinión Sobre El Turismo en el Puerto de San Felipe, B.C.

Nombre del encuestador: \_\_\_\_\_

Nombre del establecimiento: \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_

#### DATOS GENERALES

1.- ¿Giro, clasificación o especialidad del negocio?

\_\_ Hotel : a) # de habitaciones \_\_\_\_\_ b) # de estrellas NA 1 2 3 4 5

\_\_ Restaurante: especialidad: \_\_\_\_\_

2.- Años de operación de la empresa: \_\_\_\_\_

3.- Nombre y Puesto de la persona entrevistada: \_\_\_\_\_

4.- Número de empleados: \_\_ 1 a 10 \_\_ 11 a 50 \_\_ 51 a 100

5.- Cuenta con el distintivo: \_\_ H (Higiene) \_\_ distintivo M (Moderniza)

6.- El negocio es una empresa: familiar pertenece a algún corporativo nacional extranjero

¿Cual? \_\_\_\_\_

7.- La empresa generalmente opera: 12 meses del año si no indique en que meses no opera:

Meses que no opera: \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

8.- ¿Se encuentra el establecimiento afiliado a alguna asociación del sector turístico o empresarial?

\_\_ AMHM \_\_ CANIRAC \_\_ CANACO \_\_ COTUCO \_\_ SECTURE

\_\_ FPPT \_\_ OTRA: \_\_\_\_\_

9.- ¿Qué porcentaje de los turistas que visitan su establecimiento son?

\_\_ % Extranjeros \_\_ % Nacionales

10.- ¿Qué tan importante es para su negocio el turista Extranjero?

\_\_ Muy Importante \_\_ Medianamente Importante \_\_ Poco Importante \_\_ Nada Importante

- 
- 12.- ¿En qué temporada del año recibe el establecimiento un mayor número de turistas extranjeros?
- a. Vacaciones de verano:  Junio  Julio  Agosto  
b. Vacaciones de Pascua:  Spring Break  
c. Vacaciones de diciembre:  Navidad  Año Nuevo d. ¿O en qué mes o meses? \_\_\_\_\_
- 13.- ¿En qué temporada del año recibe el establecimiento un mayor número de turistas nacionales?
- a. Vacaciones de verano:  Junio  Julio  Agosto  
b.  Vacaciones de Semana Santa  
a.  Días festivos:  
d. ¿O en qué mes o meses? \_\_\_\_\_
- 14.- ¿Hacia quien se enfoca más su negocio?
- Turista extranjero  Turista nacional
- 15.- ¿A quien prefiere proporcionar sus servicios?
- Turista extranjero  Turista nacional
- 16.- ¿Cuál es la razón de su preferencia? (de acuerdo a la pregunta anterior)
- Pagan con dólares  Consumen más  Son más fáciles de complacer  
 Consumen con mayor frecuencia mis servicios Otra, indique: \_\_\_\_\_

### COMO PROMOCIONA SU NEGOCIO

- 17.- ¿Realiza su negocio campañas promocionales para promover sus servicios?
- Si  No
- 18.- Si contestó que sí a la pregunta previa, ¿por qué medio, realiza la promoción de su negocio?
- TV  Radio  Periódico  Revistas especializadas
- Mediante campañas gubernamentales de promoción  
 Agencias de Viajes  
 Ventas personales  
 Internet  
 Otros—Indique el medio: \_\_\_\_\_
- 19.- Si hace promoción en internet, ¿por qué medio la realiza?
- Página propia  Página de COTUCO  Página de la Asociación a la que pertenece  
 Página de SECTURE  Página de Delegación de Turismo de Mexicali  Página de Sub Delegación de Turismo de San Felipe  
 Otros- Indique el medio \_\_\_\_\_
- 20.- ¿Realiza promoción a través de redes sociales?
- Si  Facebook  Twitter  Messenger  Otros- ¿Indique cuál? \_\_\_\_\_  
 No
- 21.- ¿La promoción que usted realiza en general, la hace en el idioma?
- Español  Inglés
- 22.- ¿Considera usted necesario incrementar la promoción de su establecimiento para atraer turismo doméstico?
- Si  No ¿Por qué? \_\_\_\_\_

### PROMOCION GUBERNAMENTAL

- 23.- ¿Conoce usted si el gobierno realiza promoción turística del Puerto?
- Si (pase a la siguiente pregunta)  No (Pase a la pregunta 26)
- 24.- ¿Cuál es su opinión respecto a la promoción turística que hace el gobierno a través de los organismos públicos (SECTUR, COTUCO y FPPT) del Puerto?
- Excelente  Bueno  Regular  Pésimo
- 25.- ¿Considera usted que las campañas de los organismos del gobierno, le dan una importancia adecuada al turismo doméstico?
- Si  No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 26.- ¿Considera usted necesario incrementar la promoción gubernamental del Puerto para atraer turismo doméstico?
- Si  No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 27.- ¿Qué elementos de promoción se deben incluir en las campañas gubernamentales de promoción turística que sean atractivos para el turismo doméstico? \_\_\_\_\_
- 28.- ¿Considera usted que una mayor cantidad de turistas nacionales en el Puerto, sería benéfico para su negocio?
- Si  No ¿Por qué? \_\_\_\_\_
-

---

29.- ¿Qué acciones estaría usted dispuesto a realizar para atraer mayor número de turistas nacionales hacia su negocio? \_\_\_\_\_

30.- ¿En las condiciones actuales de su empresa, en que porcentaje considera pudiera crecer su clientela si se da una mayor atracción de turistas nacionales? \_\_\_\_\_

**PROGRAMA GUBERNAMENTAL “SE TURISTA EN TU ESTADO”**

31.- ¿Participa su empresa en el programa de gobierno “Sé turista en tu estado”?

\_\_\_ Si (Pase a la pregunta 33)

\_\_\_ No (Conteste ¿Por qué no? y pase a la siguiente pregunta)

¿Por qué no? \_\_\_\_\_

32.- ¿Ha participado alguna vez?

\_\_\_ Si ¿Por qué ya no participa? \_\_\_\_\_

\_\_\_ No ¿Por qué no ha participado? \_\_\_\_\_

33.- ¿Considera que al participar en este programa le ha representado un incremento en el número de visitantes Regionales?

\_\_\_ Si \_\_\_\_\_ Porcentaje del incremento

\_\_\_ No Explique \_\_\_\_\_

34.- ¿Qué mejoras y/o adecuaciones considera se deben hacer al programa para que atraiga un mayor número de turistas regionales a San Felipe? \_\_\_\_\_

*Muchas gracias por su amabilidad y por el tiempo dedicado a contestar esta encuesta*

---

**REFERENCIAS**

Altés, C. (2008). Turismo y desarrollo en México Nota sectorial. Banco Interamericano de Desarrollo. Consultado el 05 de Mayo 2011 en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1711680>

Bordas, E. y Rubio M.L. (1993) La Imagen Turística de España: Un Modelo de Gestión a Largo Plazo. *Información Comercial Española*. Madrid.

CEPAL 2008 Documento informativo La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe. Consultado en Octubre 16, 2011 en: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/36091/LCG2406ef.pdf>

Gobierno del Estado de Baja California. Programa Sectorial de desarrollo Económico. Eje 4. Economía Competitiva 2009-2013. Págs. 26-27.

Jacobsen, D., Carson, D., Sharma, P., Jim, M. (2003). A Guide to Assessing the Economic Value of Tourism in Regions. Occasional Paper Number 7: Consultado el 05 de Agosto de 2011 en: <http://www.sustainabletourisonline.com/awms/Upload/Resource/Assessing%20Economic%20Value%20Paper%207.pdf>

Moutinho, L., Ballantyne, R. y R., Shirley. (2da. Ed.) (2011). Strategic Management in Tourism *Consumer Behaviour in Tourism* (pp. 83). Editado por Moutinho. Chapter 5

Oreja, J.R., Morales, G., Melchior, M. Y Chirivella, M. (1996) "La Actividad Turística Canaria". Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo.

Oreja, J.R. y Montero, I. (1997): Las estrategias de gestión del entorno en la conformación de la imagen de los destinos turísticos maduros. El caso de Puerto de la Cruz (Tenerife), *Capitale naturale e ambiente*. Franco Angeli. Milano. Italia.

Organización Mundial del Turismo. *Barómetro OMT del Turismo Mundial*. Volumen 6. No.3. Octubre 2008.

\_\_\_\_\_. *Barómetro OMT del Turismo Mundial Volumen 7. No.2. Junio 2009.*

\_\_\_\_\_. *Barómetro OMT del Turismo Mundial. Volumen 9. No.1, Febrero 2011.*

\_\_\_\_\_. *Interim Update. April 2011.*

\_\_\_\_\_. *UNWTO annual report. A year of recovery 2010. 2011.*

Ramos, A. M. (s.f.). *Análisis de las preferencias del turista mediante análisis conjunto: el caso de Tenerife.* Departamento de Economía de las Instituciones, Estadística Económica y Econometría. Universidad de La Laguna.

Redes Consultores. (2000). *Estudio de Gran Visión del Turismo en México: Perspectiva 2020. Reporte Analítico.* Secretaria de Turismo, Centro de Estudios Superiores de Turismo. Cd. de México.

Secretaria de Turismo (SECTUR) (s.f.) Competitividad y desarrollo del producto turístico

\_\_\_\_\_. SECTUR. (2009). Boletín Informativo 060. México, D.F. Consultado el 05 de enero de 2011.

en:

[http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect\\_Boletin\\_060\\_Presenta\\_el\\_Presidente\\_Felipe\\_Cal](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Boletin_060_Presenta_el_Presidente_Felipe_Cal)

\_\_\_\_\_. Secretaria de Turismo del Estado (SECTURE). Indicadores Turísticos 2005-2010. Consultado el 05 de enero de 2011 en: <http://www.descubrebajacalifornia.com/estadisticas.php>

\_\_\_\_\_. Descubre Baja. Consultado el 20 de enero de 2011 en:

<http://www.descubrebajacalifornia.com/explorar-san-felipe.php>

Sistema Integral de Información de Mercados Turísticos (SIIMT).2011. Consultado el 10 de septiembre de 2011 en:[http://www.siimt.com/wb/siimt/preguntas\\_frecuentes](http://www.siimt.com/wb/siimt/preguntas_frecuentes)

World Travel & Tourism Council (2010). *Travel and Tourism Economic Impact. Executive Summary 2010.* London.

## **BIOGRAFÍA**

Elda Areli Luque, Docente de asignatura de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California, Licenciada en Turismo, Correo: [lili\\_luque@hotmail.com](mailto:lili_luque@hotmail.com)

Luis Ramón Moreno Moreno, Docente investigador de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California, Doctor en Ciencias Económicas, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Correo: [nomarsiul@gmail.com](mailto:nomarsiul@gmail.com)

Mayda González Espinoza, Docente de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Baja California, Maestría en Administración con área de énfasis en Mercadotecnia. Correo: [maydage@hotmail.com](mailto:maydage@hotmail.com)

---

## REVIEWERS

---

The IBFR would like to thank the following members of the academic community and industry for their much appreciated contribution as reviewers.

---

Hisham Abdelbaki, University of Mansoura - Egypt  
Isaac Oluwajoba Abereijo, Obafemi Awolowo University  
Naser Abughazaleh, Gulf University for Science and Technology  
Nsiah Acheampong, University of Phoenix  
Vera Adamchik, University of Houston-Victoria  
Iyabo Adeoye, National Horticultural Research Institute, Ibadan, Nigeria.  
Michael Adusei, Kwame Nkrumah University Of Science And Technology  
Mohd Ajlouni, Yarmouk University  
Sylvester Akinbuli, University Of Lagos  
Anthony Akinlo, Obafemi Awolowo University  
Yousuf Al-Busaidi, Sultan Qaboos University  
Khaled Aljaaidi, Universiti Utara Malaysia  
Hussein Al-tamimi, University of Sharjah  
Paulo Alves, CMVM, ISCAL and Lusofona University  
Ghazi Al-weshah, Albalqa Applied University  
Glyn Atwal, Groupe Ecole Supérieure de Commerce de Rennes  
Fabiola Baltar, Universidad Nacional de Mar del Plata  
Samar Baqer, Kuwait University College of Business Administration  
Susan C. Baxter, Bethune-Cookman College  
Nagib Bayoud, Tripoli University  
Ahmet Bayraktar, Rutgers University  
Myrna Berrios, Modern Hairstyling Institute  
Kyle Brink, Western Michigan University  
Karel Bruna, University of Economics-Prague  
Priyashni Chand, University of the South Pacific  
Yahn-shir Chen, National Yunlin University of Science and Technology, Taiwan  
Wan-Ju Chen, Diwan College of Management  
Bea Chiang, The College of New Jersey  
Shih Yung Chou, University of the Incarnate Word  
Te-kuang Chou, Southern Taiwan University  
Monica Clavel San Emeterio, University of La Rioja  
Caryn Coatney, University of Southern Queensland  
Iyanna College of Business Administration,  
Michael Conyette, Okanagan College  
Huang Department of Accounting, Economics & Finance,  
Rajni Devi, The University of the South Pacific  
Leonel Di Camillo, Universidad Austral  
Steven Dunn, University of Wisconsin Oshkosh  
Mahmoud Elgamal, College of Business Administration - Kuwait University  
Esther Enriquez, Instituto Tecnológico de Ciudad Juarez  
Ernesto Escobedo, Business Offices of Dr. Escobedo  
Zaifeng Fan, University of Wisconsin whitewater  
Olga Ferraro, University of Calabria  
William Francisco, Austin Peay State University  
Carmen Galve-górriz, Universidad de Zaragoza  
Blanca Rosa Garcia Rivera, Universidad Autónoma De Baja California  
Peter Geczy, AIST  
Lucia Gibilaro, University of Bergamo  
Carlos Alberto González Camargo, Universidad Jorge Tadeo Lozano  
Hector Alfonso Gonzalez Guerra, Universidad Autonoma de Coahuila  
Hongtao Guo, Salem State University  
Danyelle Guyatt, University of Bath  
Shahriar Hasan, Thompson Rivers University  
Zulkifli Hasan, Islamic University College of Malaysia  
Peng He, Investment Technology Group  
Niall Hegarty, St. Johns University  
Claudia Soledad Herrera Oliva, Universidad Autónoma de Baja California  
Paulin Houanye, University of International Business and Education, School of Law  
Daniel Hsiao, University of Minnesota Duluth  
Xiaochu Hu, School of Public Policy, George Mason University  
Jui-ying Hung, Chatoyang University of Technology  
Fazeena Hussain, University of the South Pacific  
Shilpa Iyanna, Abu Dhabi University  
Sakshi Jain, University of Delhi  
Raja Saquib Yusaf Janjua, CIIT  
Tejendra N. Kalia, Worcester State College  
Gary Keller, Eastern Oregon University  
Ann Kelley, Providence college  
Ann Galligan Kelley, Providence College  
Ifraz Khan, University of the South Pacific  
Halil Kiymaz, Rollins College  
Susan Kowalewski, DYouville College  
Bamini Kpd Balakrishnan, Universiti Malaysia Sabah  
Bohumil Král, University of Economics-Prague  
Jan Kruger, Unisa School for Business Leadership  
Christopher B. Kummer, Webster University-Vienna  
Mei-mei Kuo, JinWen University of Science & Technology  
Mary Layfield Ledbetter, Nova Southeastern University  
John Ledgerwood, Embry-Riddle Aeronautical University  
Yen-hsien Lee, Department of Finance, Chung Yuan Christian University  
Yingchou Lin, Missouri University of Science and Technology

Shulin Lin, Hsiuping University of Science and Technology  
Melissa Lotter, Tshwane University of Technology  
Xin (Robert) Luo, Virginia State University  
Andy Lynch, Southern New Hampshire University  
Eduardo Macias-negrete, Instituto Tecnológico de Ciudad Juarez  
Abeer Mahrous, Cairo university  
Gladys Marquez-Navarro, Saint Louis University  
Jesús Apolinar Martínez Puebla, Universidad Autónoma De Tamaulipas  
Cheryl G. Max, IBM  
Francisco Jose May Hernandez, Universidad del Caribe  
Aurora Irma Maynez Guaderrama, Universidad Autonoma de Ciudad Juarez  
Romilda Mazzotta, University of Calabria  
Mary Beth McCabe, National University  
Linda Margarita Medina Herrera, Tecnológico de Monterrey. Campus Ciudad de México  
Avi Messica, Holon Institute of Technology  
Scott Miller, Pepperdine University  
Cameron Montgomery, Delta State University  
Sandip Mukherji, Howard University  
Tony Mutsue, Iowa Wesleyan College  
Cheedradevi Narayanasamy, Graduate School of Business, National University of Malaysia  
Erwin Eduardo Navarrete Andrade, Universidad Central de Chile  
Gloria Alicia Nieves Bernal, Universidad Autónoma del Estado de Baja California  
Dennis Olson, Thompson Rivers University  
Godwin Onyeaso, Shorter University  
Bilge Kagan Ozdemir, Anadolu University  
Dawn H. Percy, Eastern Michigan University  
Eloisa Perez, MacEwan University  
Iñaki Perriñez, Universidad del Pais Vasco (Spain)  
Pina Puntillo, University of Calabria (Italy)  
Rahim Quazi, Prairie View A&M University  
Anitha Ramachander, New Horizon College of Engineering  
Charles Rambo, University Of Nairobi, Kenya  
Prena Rani, University of the South Pacific  
Alma Ruth Rebolledo Mendoza, Universidad De Colima  
Kathleen Reddick, College of St. Elizabeth  
Maurizio Rija, University of Calabria.  
Carmen Rios, Universidad del Este  
Matthew T. Royle, Valdosta State University  
Tatsiana N. Rybak, Belarusian State Economic University  
Rafiu Oyesola Salawu, Obafemi Awolowo University  
Paul Allen Salisbury, York College, City University of New York  
Leire San Jose, University of Basque Country  
Celsa G. Sánchez, CETYS Universidad  
I Putu Sugiarta Sanjaya, Atma Jaya Yogyakarta University, Indonesia  
Sunando Sengupta, Bowie State University  
Brian W. Sloboda, University of Phoenix  
Adriana Patricia Soto Aguilar, Benemerita Universidad Autonoma De Puebla  
Smita Mayuresh Sovani, Pune University  
Alexandru Stancu, University of Geneva and IATA (International Air Transport Association)  
Jiří Strouhal, University of Economics-Prague  
Vichet Sum, University of Maryland -- Eastern Shore  
Qian Sun, Kutztown University  
Diah Suryaningrum, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jatim  
James Tanoos, Saint Mary-of-the-Woods College  
Jeannemarie Thorpe, Southern NH University  
Ramona Toma, Lucian Blaga University of Sibiu-Romania  
Jorge Torres-Zorrilla, Pontificia Universidad Católica del Perú  
William Trainor, East Tennessee State University  
Md Hamid Uddin, University Of Sharjah  
Ozge Uygur, Rowan University  
K.W. VanVuren, The University of Tennessee – Martin  
Vijay Vishwakarma, St. Francis Xavier University  
Richard Zhe Wang, Eastern Illinois University  
Ya-fang Wang, Providence University  
Jon Webber, University of Phoenix  
Jason West, Griffith University  
Wannapa Wichitchanya, Burapha University  
Veronda Willis, The University of Texas at San Antonio  
Bingqing Yin, University of Kansas  
Yu, Louisiana State University

---

---

## REVIEWERS

---

The IBFR would like to thank the following members of the academic community and industry for their much appreciated contribution as reviewers.

---

Haydeé Aguilar, Universidad Autónoma De Aguascalientes

Bustamante Valenzuela Ana Cecilia, Universidad  
Autonoma De Baja California

María Antonieta Andrade Vallejo, Instituto Politécnico  
Nacional

Olga Lucía Anzola Morales, Universidad Externado De  
Colombia

Antonio Arbelo Alvarez, Universidad De La Laguna

Hector Luis Avila Baray, Instituto Tecnológico De Cd.  
Cuauhtemoc

Graciela Ayala Jiménez, Universidad Autónoma De  
Querétaro

Carlos Alberto Cano Plata, Universidad De Bogotá Jorge  
Tadeo Lozano

Alberto Cardenas, Instituto Tecnológico De Cd. Juarez

Edyamira Cardozo, Universidad Nacional Experimental De  
Guayana

Sheila Nora Katia Carrillo Incháustegui, Universidad  
Peruana Cayetano Heredia

Emma Casas Medina, Centro De Estudios Superiores Del  
Estado De Sonora

Benjamín Castillo Osorio, Universidad Cooperativa De  
Colombia Y Universidad De Córdoba

Benjamin Castillo Osorio, Universidad Del Sinú-Sede  
Montería

María Antonia Cervilla De Olivieri, Universidad Simón  
Bolívar

Cipriano Domingo Coronado García, Universidad Autónoma  
De Baja California

Semei Leopoldo Coronado Ramírez, Universidad De  
Guadalajara

Esther Eduvigés Corral Quintero, Universidad Autónoma  
De Baja California

Dorie Cruz Ramirez, Universidad Autonoma Del Estado  
De Hidalgo /Esc. Superior De Cd. Sahagún

Tomás J. Cuevas-Contreras, Universidad Autónoma De  
Ciudad Juárez

Edna Isabel De La Garza Martínez, Universidad Autónoma  
De Coahuila

Javier De León Ledesma, Universidad De Las Palmas De  
Gran Canaria - Campus Universitario De Tafiira

Hilario Díaz Guzmán, Universidad Popular Autónoma Del  
Estado De Puebla

Cesar Amador Díaz Pelayo, Universidad De Guadalajara,  
Centro Universitario Costa Sur

Avilés Elizabeth, CICESE

Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez  
Del Estado De Durango

Ernesto Geovani Figueroa González, Universidad Juárez  
Del Estado De Durango

Carlos Fong Reynoso, Universidad De Guadalajara

Ana Karen Fraire, Universidad De Guadalajara

Teresa García López, Instituto De Investigaciones Y  
Estudios Superiores De Las Ciencias Administrativas

Helbert Eli Gazca Santos, Instituto Tecnológico De Mérida  
Denisse Gómez Bañuelos, CESUES

Ana Ma. Guillén Jiménez, Universidad Autónoma De Baja  
California

Araceli Gutierrez, Universidad Autonoma De  
Aguascalientes

Andreina Hernandez, Universidad Central De Venezuela

Arturo Hernández, Universidad Tecnológica  
Centroamericana

Alejandro Hernández Trasobares, Universidad De Zaragoza

Alma Delia Inda, Universidad Autonoma Del Estado De  
Baja California

Carmen Leticia Jiménez González, Université De Montréal  
Montréal Qc Canadá.

Gaspar Alonso Jiménez Rentería, Instituto Tecnológico De  
Chihuahua

Lourdes Jordán Sales, Universidad De Las Palmas De Gran  
Canaria

Santiago León Ch., Universidad Marítima Del Caribe

Graciela López Méndez, Universidad De Guadalajara-  
Jalisco

Virginia Guadalupe López Torres, Universidad Autónoma  
De Baja California

Angel Machorro Rodríguez, Instituto Tecnológico De  
Orizaba

Cruz Elda Macias Teran, Universidad Autonoma De Baja  
California

Aracely Madrid, ITESM, Campus Chihuahua

Deneb Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma De  
Tabasco

Carlos Manosalvas, Universidad Estatal Amazónica

Gladys Yaneth Mariño Becerra, Universidad Pedagógica Y  
Tecnológica De Colombia

Omaira Cecilia Martínez Moreno, Universidad Autónoma  
De Baja California-México

Jesus Carlos Martinez Ruiz, Universidad Autonoma De  
Chihuahua

Alaitz Mendizabal, Universidad Del País Vasco  
Alaitz Mendizabal Zubeldia, Universidad Del País Vasco/  
Euskal Herriko Unibertsitatea  
Fidel Antonio Mendoza Shaw, Universidad Estatal De  
Sonora  
Juan Nicolás Montoya Monsalve, Universidad Nacional De  
Colombia-Manizales  
Jennifer Mul Encalada, Universidad Autónoma De Yucatán  
Alberto Elías Muñoz Santiago, Fundación Universidad Del  
Norte  
Bertha Guadalupe Ojeda García, Universidad Estatal De  
Sonora  
Erika Olivas, Universidad Estatal De Sonora  
Erick Orozco, Universidad Simon Bolivar  
José Manuel Osorio Atondo, Centro De Estudios  
Superiores Del Estado De Sonora  
Luz Stella Pemberthy Gallo, Universidad Del Cauca  
Andres Pereyra Chan, Instituto Tecnológico De Merida  
Andres Pereyra Chan, Instituto Tecnológico De Merida  
Adrialy Perez, Universidad Estatal De Sonora  
Adrialy Perez, Universidad Estatal De Sonora  
Hector Priego Huertas, Universidad De Colima  
Juan Carlos Robledo Fernández, Universidad Eafit-  
Medellin/Universidad Tecnológica De Bolívar-Cartagena  
Natalia G. Romero Vivar, Universidad Estatal De Sonora  
Humberto Rosso, Universidad Mayor De San Andres  
José Gabriel Ruiz Andrade, Universidad Autónoma De  
Baja California-México  
Antonio Salas, Universidad Autónoma De Chihuahua  
Claudia Nora Salcido, Facultad De Economía Contaduría Y  
Administración Universidad Juárez Del Estado De Durango  
Juan Manuel San Martín Reyna, Universidad Autónoma De  
Tamaulipas-México  
Francisco Sanches Tomé, Instituto Politécnico Da Guarda  
Edelmira Sánchez, Universidad Autónoma De Ciudad  
Juárez  
Deycy Janeth Sánchez Preciado, Universidad Del Cauca

María Cristina Sánchez Romero, Instituto Tecnológico De  
Orizaba  
María Dolores Sánchez-Fernández, Universidade Da  
Coruña  
Luis Eduardo Sandoval Garrido, Universidad Militar De  
Nueva Granada  
Pol Santandreu I Gràcia, Universitat De Barcelona,  
Santandreu Consultors  
Victor Gustavo Sarasqueta, Universidad Argentina De La  
Empresa Uade  
Jaime Andrés Sarmiento Espinel, Universidad Militar De  
Nueva Granada  
Jesus Otoniel Sosa Rodriguez, Universidad De Colima  
Edith Georgina Surdez Pérez, Universidad Juárez  
Autónoma De Tabasco  
Jesús María Martín Terán Gastélum, Centro De Estudios  
Superiores Del Estado De Sonora  
Jesús María Martín Terán Gastélum, Centro De Estudios  
Superiores Del Estado De Sonora  
Jesus María Martín Terán Terán Gastélum, Centro De  
Estudios Superiores Del Estado De Sonora  
Maria De La Paz Toldos Romero, Tecnológico De  
Monterrey, Campus Guadalajara  
Abraham Vásquez Cruz, Universidad Veracruzana  
Angel Wilhelm Vazquez, Universidad Autónoma Del  
Estado De Morelos  
Lorena Vélez García, Universidad Autónoma De Baja  
California  
Alejandro Villafañez Zamudio, Instituto Tecnológico De  
Matamoros  
Hector Rosendo Villanueva Zamora, Universidad  
Mesoamericana  
Oskar Villarreal Larrinaga, Universidad Del País  
Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea  
Delimiro Alberto Visbal Cadavid, Universidad Del  
Magdalena  
Julián Pando García, Universidad Del País Vasco

---

## COMO PUBLICAR EN NUESTRA REVISTA

### TEMÁTICA

Trabajos de investigación teóricos, empíricos o aplicados en administración de empresas, finanzas, economía, contabilidad, gerencia, turismo, mercadeo, estadísticas, producción, sistemas de información, derecho laboral, planeamiento estratégico, política empresarial, teoría monetaria, comercio internacional, derecho comercial, temas en educación superior, avances en técnicas de educación y apoyo didáctico, acreditación o certificación, promoción y desarrollo académico, administración pública y disciplinas afines.

### INSTRUCCIÓN PARA EL ENVIO DE SU MANUSCRITO

Investigadoras(es) pueden enviar su trabajo de investigación en forma directa. Visite nuestro sitio: [TheIBFR.com/RIAF.htm](http://TheIBFR.com/RIAF.htm) para enviar su trabajo. Nombre su archivo apellido-DS.doc (ejemplo garcía-DS.doc). El archivo puede estar en MS Word.

### IDIOMA

Revista Internacional Administración & Finance esta diseñada para aquellos trabajo escrito en el idioma español. Si su investigación esta escrita en el idioma ingles visite nuestro sitio [www.theibfr.com/journal.htm](http://www.theibfr.com/journal.htm) para información sobre tipo de journal, temática y requisitos.

### PROCESO DE REVISIÓN

Todo trabajo de investigación enviado para consideración es sujeto a un *double-blind-review process*. La revisión inicial oscila entre 100 y 120 días. Si el autor necesita su revisión rápida, el IBFR ofrece un proceso de Revisión Expedita. En nuestro sitio encontrará información sobre este proceso expedito.

Al enviar su manuscrito para consideración en nuestros Journals o Revistas, el autor garantiza que el trabajo sometido es original, no ha sido sometido para consideración o publicado en otra revista, journal, o ha sido publica en su totalidad o en forma parcial en un revista, journal, compendio o memorias.

### COSTO DE PUBLICACIÓN

Trabajos de investigación aceptados para publicación debe de cubrir el costo de publicación por página. En nuestro sitio web [www.THEIBFR.org](http://www.THEIBFR.org) encontrará los detalles.

### SUBSCRIPCION

Información detallada sobre el proceso de subscripción a nuestras revista esta disponible en nuestro sitio web: [www.THEIBFR.org](http://www.THEIBFR.org).

### COMO CONTACTARNOS

Mercedes Jalbert, Managing Editor  
Revista Internacional Administracion & Finanzas  
The IBFR  
P.O. Box 4908  
Hilo, HI 96720  
[editor@theIBFR.com](mailto:editor@theIBFR.com)

### WEBSITE

[www.theIBFR.org](http://www.theIBFR.org), [www,theIBFR.com](http://www,theIBFR.com)



## **HOW TO PUBLISH**

### **Submission Instructions**

The Journal welcomes submissions for publication consideration. Complete directions for manuscript submission are available at the Journal website [www.theIBFR.com/journal.htm](http://www.theIBFR.com/journal.htm). Papers may be submitted for initial review in any format. However, authors should take special care to address spelling and grammar issues prior to submission. Authors of accepted papers are required to precisely format their document according to the journal guidelines.

There is no charge for standard paper reviews. The normal review time for submissions is 90-120 days. However, authors desiring a quicker review may elect to pay an expedited review fee, which guarantees an initial review within two weeks. Authors of accepted papers are required to pay a publication fee based on the manuscript length and number of authors. Please see our website for current publication and expedited review rates.

Authors submitting a manuscript for publication consideration must guarantee that the document contains the original work of the authors, has not been published elsewhere, and is not under publication consideration elsewhere. In addition, submission of a manuscript implies that the author is prepared to pay the publication fee should the manuscript be accepted.

### **Subscriptions**

Individual and library subscriptions to the Journal are available. Please contact us by mail or by email to: [admin@theibfr.com](mailto:admin@theibfr.com) for updated information.

### **Contact Information**

Mercedes Jalbert, Executive Editor  
The IBFR  
P.O. Box 4908  
Hilo, HI 96720  
[editor@theIBFR.com](mailto:editor@theIBFR.com)

### **Website**

[www.theIBFR.org](http://www.theIBFR.org) or [www.theIBFR.com](http://www.theIBFR.com)

---

## PUBLICATION OPPORTUNITIES

---

---

### REVIEW of BUSINESS & FINANCE STUDIES

---

#### Review of Business & Finance Studies

Review of Business & Finance Studies (ISSN: 2150-3338 print and 2156-8081 online) publishes high-quality studies in all areas of business, finance and related fields. Empirical, and theoretical papers as well as case studies are welcome. Cases can be based on real-world or hypothetical situations.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. The Journal is distributed in print and through SSRN and EBSCOhost Publishing, with nation-wide access in more than 70 countries. The Journal is listed in Cabell's directory.

The journal accept rate is between 15 and 25 percent

---

---

### Business Education & Accreditation

---

#### Business Education and Accreditation (BEA)

Business Education & Accreditation publishes high-quality articles in all areas of business education, curriculum, educational methods, educational administration, advances in educational technology and accreditation. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. BEA is listed in Cabell's and Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed in print, through SSRN and EBSCOhost publishing, with presence in over 70 countries.

The journal acceptance rate is between 15 and 25 percent.

---

---

### Accounting & Taxation

---

#### Accounting and Taxation (AT)

Accounting and Taxation (AT) publishes high-quality articles in all areas of accounting, auditing, taxation and related areas. Theoretical, empirical and applied manuscripts are welcome for publication consideration.

All papers submitted to the Journal are double-blind reviewed. AT is listed in Cabell's and Ulrich's Periodicals Directory. The Journal is distributed in print, through SSRN and EBSCOhost publishing, with presence in over 70 countries.

The journal acceptance rate is between 5 and 15 percent.

---