



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

“UNA ALTERNATIVA NATURAL PARA LA SALUD Y LA BELLEZA: PLANTAS MEDICINALES”.

**TRABAJO TERMINAL
PARA LA OBTENCION DEL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
QUE PRESENTAN:
AVILA ALONSO ADRIANA
CAAMAÑO ROMERO ALEJANDRA
ROSAS RODRIGUEZ KARLA MARIBEL
SILVA AGUILERA CARLA NAYELI**

ASESOR: LIC. CARLOS PEREZ

MEXICO, D. F. SEPTIEMBRE DE 2005

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

**UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA**

**“UNA ALTERNATIVA NATURAL PARA
LA SALUD Y LA BELLEZA:
PLANTAS MEDICINALES”.**

**TRABAJO TERMINAL
PARA LA OBTENCION DEL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
QUE PRESENTAN:
AVILA ALONSO ADRIANA
CAAMAÑO ROMERO ALEJANDRA
ROSAS RODRIGUEZ KARLA MARIBEL
SILVA AGUILERA CARLA NAYELI**

ASESOR: LIC. CARLOS PEREZ

MEXICO, D. F. SEPTIEMBRE DE 2005

REFLEXIÓN

DAME, ¡oh señor! La bastante fuerza para saber cuando debo ser débil y lo bastante valerosa para enfrentarme consigo misma cuando sienta miedo; que sea orgullosa e inflexible en la derrota honrada y humilde y magnánima en la victoria.

DAME fortaleza para nunca doblar la espalda cuando deba erguir el pecho; el valor de conocerte a ti... y conocerme a sí misma, que es la piedra fundamental de todo conocimiento.

CONDÚCEME, te lo ruego, no por el camino cómodo y fácil sino por el camino áspero, agujoneado por las dificultades y los retos. Allí déjame aprender a sostenerme firme en la tempestad y a sentir compasión por los que fallan.

DAME un corazón claro, cuyos ideales sean altos; la estabilidad para dominarme a sí misma antes de pretender dominar a los demás; que aprenda a reír, pero que también sepa llorar; que avance hacia el futuro, pero que nunca olvide el pasado

Y después que me hayas dado todo esto, te suplico, agrégame suficiente sentido del humor, de modo que pueda ser siempre seria, pero que no me tome a sí misma demasiada seriedad. Dame humildad para que pueda recordar siempre la sencillez de la verdadera sabiduría, la mansedumbre de la verdadera fuerza.

Entonces yo, me atreveré a murmurar:

“NO HE VIVIDO EN VANO”

AGRADECIMIENTOS

A NUESTROS PADRES:

*Irma
Eusebio*

*Ma. Eugenia
Manuel*

*Irma
Santiago*

*Benita
Alfonso*

*Gracias por darnos la oportunidad y el apoyo
para cumplir uno de nuestros sueños, por la confianza
y comprensión depositada en cada una de nosotras.
Por que sin escatimar en esfuerzos, tiempo y recursos
dedicaron lo mejor de si, para hacernos mejores personas.*

*Por todo ello dedicamos el final de un sueño
y el principio de muchos más.*

A NUESTRO ASESOR: *Lic. Carlos Pérez*

*Por confiar en nosotras, brindarnos su apoyo,
comprensión y amistad a lo largo del camino
que recorrimos juntos.*

*Por que gracias a ello pudimos alcanzar
con éxito nuestros objetivos.*

A UNA GRAN PERSONA Y AMIGA: *Lic. Aída Araceli González Linares*

*Por que no sabemos como describir
el inmenso apoyo obtenido de usted,
ya que fue un de los pilares fundamentales
que sostuvieron este trabajo.*

*Una pequeña forma de agradecerle
lo mucho que nos dio, es estaGracias!!!*

A LA COMUNIDAD DE LATUVI:

*Por las facilidades y la confianza
depositada en nosotras, esperando que
los resultados obtenidos
les sean satisfactorios y útiles.*

*Y en general a nuestros familiares, hermanos, profesores y amigos (ByP), que siempre estuvieron con nosotras
apoyándonos y brindándonos su confianza, para que este sueño se realizará.*

Estos agradecimientos son sólo simbólicos, en comparación de lo obtenido por todos ustedes...

¡GRACIAS!

Con Amor

Adriana, Alejandra, Karla y Carla

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es un proyecto terminal que pretende satisfacer la necesidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la Licenciatura en Administración, que no únicamente responda a un requisito más para la conclusión de la licenciatura, si no que en realidad sea un instrumento que sirva para regresar algo de lo que nos ha brindado la sociedad.

Es por ello, que surge la inquietud por trabajar en el proyecto: “Microempresa Productiva Sustentable y su entorno social”, donde se particularizo en comunidades rurales, ya que estas son las que tienen mayores complicaciones para poder subsistir, debido a que no cuentan con apoyo y recursos económicos suficientes.

En este caso, se considero la comunidad de Santa Martha Latuvi, perteneciente al municipio de Santa Catarina Lachatao, Distrito de Ixtlán de Juaréz, Estado de Oaxaca, debido a que la problemática más marcada que se presenta en dicha comunidad es la migración de sus habitantes por falta de recursos productivos propios.

Para esta investigación se tomo como referencia la metodología de investigación no experimental basada en el método descriptivo con su técnica de estudio de caso, donde se descubrió que no todas las investigaciones llevan la misma secuencia, si no que al igual que toda empresa y ser humano todo depende de las necesidades y objetivos que se persigan.

Por lo que dicha investigación requirió primeramente del conocimiento vivencial de la comunidad para posteriormente aterrizar la problemática en un enfoque administrativo, donde se propondrían alternativas para dar solución mediante aplicación practica de nuestros conocimientos.

Dentro de estos conocimientos se contemplaron los diversos enfoques administrativos analizando particularmente el de nuestro interés, la Teoría Clásica, precisando en la Escuela del Proceso Administrativo. También se menciona que las fases del proceso administrativo son: planear, organizar, dirigir y controlar.

La Estructura de una Empresa se basa en cuatro áreas funcionales, las cuales son:

- Mercadotecnia,
- Producción,
- Recursos Humanos, y
- Finanzas

La metodología para desarrollar proyectos de empresa a través de un Plan de Negocios, el cual contempla 4 elementos base para el diseño de una empresa, estos son:

- Mercadotecnia,
- Producción,
- Organización, y
- Finanzas

Cabe mencionar que el Plan de Negocios, es una alternativa para el diseño e implantación de una empresa, pero sin embargo no es el más completo.

Así es que, en esta investigación se toma como referencia el Plan de Negocios complementándolo con criterios de otros autores, logrando una guía practica de diseño fundamentada en la teoría administrativa, donde los siguientes puntos que se retoman son:

- Organización:
 - Marco legal

- Políticas, reglamentos y códigos
- Mercadotecnia:
 - Perfil del consumidor
 - Fijación de precios
 - Publicidad
- Producción:
 - Producción de servicios
 - Diseño de la planta
 - Productos y servicios a ofrecer
- Recursos Humanos:
 - Estructura Organizacional
 - Reclutamiento y Selección
 - Contratación e inducción
 - Capacitación
- Finanzas
 - Financiamientos
 - Costos y Presupuestos
 - Contabilidad

Sin embargo no es una investigación rígida y cuadrada, que solo se enfoca en los 5 elementos antes mencionados, pues recordando que toda investigación tiene variantes tenemos que tener en cuenta los cambios, que tanto el tiempo como la tecnología, nos dictan.

El paso del tiempo encauza el cambio, el cual provoca resistencias, conflictos y angustias, exigiendo soluciones a las necesidades de la vida misma, mediante recursos intelectuales, económicos, humanos y tecnológicos, por mencionar algunos. Las empresas son una alternativa, a pesar de que estas sean lucrativas o no, debido a que otorgan empleos, promocionan productos, venden bienes y servicios, entre otros, logrando con ello apoyo en el crecimiento económico de forma comunal, estatal y por consecuencia, federal.

Las empresas buscan constantemente soluciones para adaptarse a los nuevos retos que enfrentan. Todas las áreas de la administración han cambiado considerablemente en los últimos años para superar estos retos. La competencia que entablan las organizaciones, la globalización, los ciclos de vida menores para los productos y los cambios tecnológicos son algunos de los principales problemas que las afectan.

Otro factor importante que actualmente afecta al inicio así como en el crecimiento y madurez de la vida de una empresa es el termino Sustentabilidad, pues ahora una organización no solo deberá ser productiva si no que también se comprometerá a tener una conciencia social y principalmente ecológica.

Al crear empresas, sobre todo en microregiones, se llega a perder la cultura de dicha región, pues se comienzan a tomar patrones de diferentes culturas, sobre todo de regiones mas desarrolladas, por lo que en nuestra investigación hemos tratado de diseñar una Microempresa Productiva Sustentable, que sea capaz de recuperar y mantener las tradiciones de cierta comunidad, en este caso de Santa Martha Latuvi, Oaxaca.

La comunidad de Latuvi, es una comunidad llena de tradiciones, de donde surge la idea de crear una microempresa que se base en esas tradiciones, tales como la medicina alternativa y el temazcal.

Sin embargo en un principio se pensó en la creación de un invernadero para plantas medicinales y de ornamento, posteriormente, como en toda investigación, se llego a la conclusión que no sería

un proyecto viable para la comunidad, así que tras una larga búsqueda la investigación concluyo en la creación de un centro integral para la salud familiar basado en recursos naturales y tradicionales.

Este centro es denominado CISFAM y esta diseñado para implementarse en tres etapas, ya que no se cuenta con los recursos económicos suficientes.

La primera etapa comprende:

Búsqueda y gestión del financiamiento, este al ser otorgado se procedería a la construcción de las instalaciones, así como también las selección y contratación del personal y finalmente introducir la imagen de la compañía al mercado.

La segunda etapa comprende:

La continuación de la construcción de las instalaciones, remodelación de las instalaciones construidas en la primer etapa y sigue la contratación para aquellas nuevas instalaciones así como capacitación para nuevos empleados y actualización para los trabajadores antiguos. Finalmente se realiza la ampliación de puntos estratégicos de promoción.

En la tercera etapa:

Finalmente se procede a concluir la construcción del centro y se realiza la distribución final de las instalaciones, que corresponde a la propuesta detallada en el capítulo 5. Se continúa con la contratación, capacitación y actualización del personal, además de seguir la promoción del centro en puntos estratégicos.

Esto define en breves palabras lo que es el diseño del Centro, como y por que surgió, sin embargo a lo largo de la lectura del documento se aclaran aspectos que por el momento quedaron únicamente puntualizados.

Ya sin mas preámbulos comenzaremos con el desarrollo del proyecto terminal de investigación esperando que esta sea lo mas agradable, claro y accesible para la persona que desee leer el presente documento, obteniendo así el objetivo principal de nuestro estudio a lo largo de estos 4 años, implementar soluciones, mediante los conocimientos adquiridos de la licenciatura en Administración, a problemas sociales y sobre todo dar apoyo y sabiduría a la gente que mas lo necesita, a la gente de microregiones.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres:

*Irma
Eusebio*

*Ma. Eugenia
Manuel*

*Irma
Santiago*

*Benita
Alfonso*

*Gracias por darnos la oportunidad y el apoyo
para cumplir uno de nuestros sueños, por la confianza
y comprensión depositada en cada una de nosotras.
Por que sin escatimar en esfuerzos, tiempo y recursos
dedicaron lo mejor de si, para hacernos mejores personas.*

*Por todo ello dedicamos el final de un sueño
y el principio de muchos más.*

*A nuestro asesor:
Lic. Carlos Pérez Álvarez*

*Por confiar en nosotras, brindarnos su apoyo,
comprensión y amistad a lo largo del camino
que recorrimos juntos.*

*Por que gracias a ello pudimos alcanzar
con éxito nuestros objetivos.*

*A una gran persona y amiga:
Lic. Aida Araceli González Linares*

*Por que no sabemos como describir
el inmenso apoyo obtenido de usted,
ya que fue un de los pilares fundamentales
que sostuvieron este trabajo.*

*Una pequeña forma de agradecerle
lo mucho que nos dio, es estaGracias!!!*

A la comunidad de Latuvi:

*Por las facilidades y la confianza
depositada en nosotras, esperando que
los resultados obtenidos
les sean satisfactorios y útiles.*

*Y en general a nuestros familiares, hermanos, profesores y amigos (ByP), que siempre estuvieron con nosotras
apoyándonos y brindándonos su confianza, para que este sueño se realizará.*

Estos agradecimientos son sólo simbólicos, en comparación de lo obtenido por todos ustedes....

¡GRACIAS!

Con Amor

Adriana, Alejandra, Karla y Carla

CAPITULO 1

INICIO Y PROCESO

DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO 1

INICIO Y PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN.

Toda investigación inicia con una incógnita, una duda o inquietud por abundar en algún tema, para encontrar respuestas a cuestionamientos, o al tratar de resolver una problemática.

Las investigaciones se desarrollan en torno a esta idea, de la cual se parte para analizar un objeto de estudio y sacar conclusiones sobre ello.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Después de definir una idea sobre algún proyecto de investigación, lo que procede es plantear el problema, que para Sampieri (2000) es afinar y estructurar de manera formal la idea de investigación, donde el papel del investigador es tanto el saber como conceptualizar el problema como el poder expresarlo de forma clara, precisa y accesible.

Para esta investigación se partió de un documento elaborado por las divisiones de Ciencias Básicas e Ingeniería (CBI) y Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS)¹ de la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa (UAM-I), cuyo propósito es realizar un estudio para “determinar el estado físico actual de los recursos agua y suelo de la cuenca que enmarca a la comunidad de Latuvi, así como algunos de los aspectos económicos de los pueblos mancomunados que integran la zona” (Márquez y Galván, p.1) . Donde se señala que los recursos naturales no son aprovechados al máximo, como se muestra en el censo de la comunidad², que muestra que la mayoría de la población se dedica a la producción agrícola únicamente para autoconsumo. Esto da como resultado que el segmento de la población que no posee recursos productivos propios busque opciones alternativas para generar recursos que les permitan subsistir³.

La infraestructura con la que cuenta la comunidad es muy diversa, como los recursos naturales, y con alto potencial de desarrollo, pero no son explotados al máximo, dado que su manejo es parte de los trabajos que realiza la agencia Municipal y no se ve como una opción de generación de recursos económicos.

Dicho estudio identificó 6 desarrollos productivos, desarrollados por pequeños productores o asociaciones, que son: la deshidratadora, las incubadoras, un invernadero, criaderos de truchas, cultivo de hongos y un invernadero para la producción de hortalizas. Igualmente se incluye una propuesta para establecer una estrategia de desarrollo económico, social y ambiental para la comunidad de Latuvi, a través de una serie de propuestas alternativas, como son, entre otras:

- Asistencia técnica específica para sistemas de traspatio
- Programa de herbolaria y medicina tradicional
- Asistencia técnica para mujeres
- Búsqueda de apoyos de inversión dentro y fuera de la comunidad (remesas y apoyos federales)
- Programa de diversificación del producto
- Invernaderos
- Criadero de truchas
- Ecoturismo local

¹ Ver metodología (Pág.)

² Datos actualizados del 2002 al 2005 por el Censo poblacional, económico - productivo 2005 realizado por el proyecto (x) de Psicología Social en la comunidad de Latuvi

³ Ir a la problemática de la comunidad, pág.2

Según Sampieri todo Proceso de Investigación requiere de una estructura lógica y coherente. Este proceso comprende primero, como ya se menciona, el desarrollo de una idea de investigación, que puede iniciar a partir de varias fuentes, “como experiencias individuales, materiales escritos (libros, revistas, periódicos y tesis), teorías, descubrimientos producto de investigaciones, conversaciones personales, observaciones de hechos, creencias e incluso pensamientos” (2000, p.2) o con una lluvia de ideas en un grupo de estudio; para dar pie al Planteamiento del problema, como segundo paso, del cual se derivan tres acciones:

1. Establecer objetivos de investigación
2. Desarrollar las preguntas de investigación; y
3. Justificar la investigación y analizar su viabilidad

Tomado en consideración las propuestas anteriormente mencionadas, y la consulta del documento académico referido, desarrollamos la investigación de la siguiente forma:

1.1.1 Objetivos del proyecto

Existen diversos tipos de investigación, hay algunas que buscan aportar soluciones a problemas específicos, en cuyo caso se debe mencionar cuales es este problema y la forma en que el estudio ayudará a resolverlo; por otro lado existen aquellas investigaciones buscan principalmente comprobar una teoría o contribuir con evidencia empírica a su favor.

Establecer los objetivos es de suma importancia, antes de iniciar cualquier investigación es necesario saber lo que se quiere alcanzar al finalizar la misma, es decir, cuales son los objetivos.

Estos deben formularse de tal moda tal que para el investigador sea posible entenderlos claramente para evitar alejarse del camino establecido en el proceso de investigación y deben ser alcanzables (Rojas, 1981). Por tanto, los objetivos son guías de estudio, los cuales se pueden plantear para: determinar, evaluar y analizar cada uno de los factores que se cree intervendrán dentro de la investigación.

También es conveniente comentar que durante la investigación pueden surgir objetivos adicionales, modificando los iniciales, e incluso sustituirlos por unos nuevos, según la dirección que tome la investigación.

1.1.1.1 Problemática de la comunidad de Latuvi

La tendencia negativa de su tasa de crecimiento poblacional es un reflejo de la migración de los miembros de la comunidad, por falta de empleo bien remunerado, baja productividad y rentabilidad de las actividades agrícolas, así como la falsa expectativa de que en otros lugares se gana más dinero con menos esfuerzo, el ánimo de conocer otros lugares por parte de los jóvenes y los cargos continuos que tienen que desempeñar de manera gratuita en su comunidad, como factores básicos.

El principal problema social de Latuvi es la disminución de la población a causa de la migración, la cual se debe a que cierto grupo de la comunidad no cuenta con recursos productivos propios, a pesar de poseer con recursos naturales: agrícolas, forestales y mineros⁴. Estadísticamente comprobado con datos del censo, que indican que en los últimos tres años la tendencia de la migración de pobladores de la comunidad ha ido en aumento, ya que la población a causa de la migración disminuyó, del 2002 al 2005, en un 17% (109 personas).

⁴ Esto debido a la falta de seguridad sobre la tenencia de la tierra (recurso forestal), ya que cualquier aprovechamiento de la misma tiene que ser pactado con el total del Mancomun. Lo que genera dispersión de los sistemas de producción, provocando problemas de fragmentación y ubicación en lugares no aptos para parcelas

Los ingresos de los migrantes son los que han permitido a la comunidad crecer. Esto es, que el dinero que ingresa bajo este concepto esta destinado para la realización de eventos (como la fiesta del pueblo) y de actividades (reparación de la iglesia, compra de un camión de transporte de pasajeros) comunales; lo que significa que las remesas, producto del trabajo de los migrantes, no son empleadas primordialmente para la generación de ingresos por la venta de los excedentes de la producción agrícola. Por que si bien es cierto que la migración es el reflejo de un problema social importante⁵, se compensa de cierta forma por los beneficios económicos antes mencionados.

Al salir de la comunidad, principalmente los hombres, se crea un vacío en la realización de las labores del campo, y los encargados de llevarlas a cabo son las esposas e hijos que se quedan en la comunidad, pues al no tener un empleo remunerado tienen que sobrevivir con el producto de la actividad del traspatio⁶.

La migración de la gente joven, principalmente en el caso de las mujeres como empleadas domesticas a las ciudades de Oaxaca y México básicamente, es muy significativa para las familias de la comunidad, pues al partir la figura paterna en busca de oportunidades de empleo los jóvenes siguen este patrón. Esto puede ocasionar que, aproximadamente, para el 2017 la población sea de 102⁷ personas, poniendo en riesgo el futuro de la comunidad (grafica 1).



El problema principal de Latuvi es por tanto: *“la migración de los jóvenes que terminan su educación básica secundaria⁸, debido a la falta de oportunidades de empleo productivo”*.

Se considero de tal forma porque México siempre ha sido dependiente para su desarrollo económico de fuentes externas, y actualmente lo es de las remesas de los migrantes. Por lo que se sugiere como alternativa la creación de nuevas fuentes de empleo que contribuyan al desarrollo autónomo del país.

⁵ Ya que fracciona la unidad familiar

⁶ Actividad agrícola que únicamente genera productos para el autoconsumo

⁷ censo poblacional

⁸ Según el censo 2002 de la comunidad, se concluyo que la migración no afecta a la población de menores, ya que esperan a concluir sus estudios en la escuela secundaria (16 años) para migrar. A partir de esta edad la población de Latuvi tiende a bajar

Como es muy difícil solucionar esta problemática a nivel macro, es necesario implementarlo a nivel micro. En particular, en la comunidad de Latuvi, la propuesta es la creación de microempresas productivas sustentables que generen empleos; en este caso el presente proyecto tiene como fin contribuir a la creación de empleos, principalmente de mujeres (26 a 59 años, tabla 1)⁹ que constituyen el grueso de la población, que como se mencionó han cobrado un papel importante en la manutención de la familia, a demás de que son ellas las que poseen los conocimientos de las tradiciones milenarias que serán la base del proyecto.

Tabla 1. Población de Latuvi 2005				
POBLACION	RANGO DE EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Infantes	0 a 11	66	53	120
Adolescentes	12 a 18	44	37	80
Jóvenes	19 a 25	22	27	49
Adultos	26 a 59	86	109	195
Adultos mayores	mayores de 60	40	41	81
No identificados		13	10	23
Total				548

Esta tendencia ha motivado a las autoridades, tanto gubernamentales como de Latuvi, y a diversas instituciones que busquen alternativas de desarrollo para las comunidades, con el fin de promover su crecimiento y mitigar la problemática ya mencionada.

1.1.1.2 Objetivo general del proyecto

Consideramos que la problemática antes planteada podría tener en el presente proyecto una opción para aminorar la migración de jóvenes por falta de oportunidades de empleo.

En este caso el objetivo general planteado es:

“Llevar a cabo el diseño de una microempresa productiva sustentable, en este caso, un Centro que se encargue de cuidar la salud de manera integral”.

Es decir, una microempresa que tenga como finalidad principal atender la salud de las personas de modo integral (tanto física como mentalmente) usando como base la medicina alternativa.

El centro buscaría atender a los turistas, tanto nacionales como extranjeros, que tengan una cultura de cuidado de la salud mediante métodos naturales.

En resumen, se quiere lograr el beneficio de la comunidad por medio de la creación de empleos para aprovechar sus habilidades, conocimientos y recursos.

1.1.1.3 Objetivos específicos

Los objetivos específicos coadyuvan al cumplimiento del objetivo general, por tanto se plantean los siguientes como necesarios para la realización del mismo:

- Identificar que tipo de microempresas se pueden desarrollar en la comunidad.

⁷ Censo socioeconómico 2005, Santa Martha Latuvi, Oaxaca. Departamento de Economía C.S.H. de la UAM-I

- Detectar con que recursos cuenta la comunidad y ver cuales de las microempresas tienen la potencialidad de ser realizados ahí.
- Buscar los elementos necesarios para desarrollar este tipo de microempresa.
- Ver cuales son las posibilidades reales para llevar a cabo esta microempresa.
- Investigar si hay gente en la comunidad que tenga algún conocimiento y/o habilidad en relación al tipo de centro que se planea diseñar.

1.1.2 Preguntas de investigación

Son el segundo paso del proceso de planteamiento del problema. Se diseñan con la finalidad de establecer los límites del estudio y dar una idea sobre las características del objeto del mismo, que puede ser de gran utilidad para ver que tipo de investigación se va a realizar y como es que está se va a llevar a cabo.

En el caso de la presente investigación, una vez definida la idea de aquello que se pretendía hacer y conseguir, se procedió a plantear cuestionamientos base sobre lo que debía ser la investigación, de forma tal que expresarán las ideas iniciales que servirían como punto de referencia para el inicio del estudio.

A continuación se presentan dichos cuestionamientos que ayudaron a comenzar la investigación:

1. ¿Cual es el grado de marginación de la comunidad de Latuvi?
2. ¿En la comunidad hay una cultura que favorezca la creación de microempresas?
3. ¿Cuál es las facilidades que otorgan las autoridades de Latuvi a quienes están interesados en crear microempresas?
4. ¿Qué tipo de microempresas son factibles de realizarse en la comunidad de Latuvi?
5. ¿Existen condiciones favorables para la creación de microempresas en la comunidad de Latuvi?
6. ¿Existen en la comunidad de Latuvi microempresas exitosas y cuales son?
7. ¿Son aprovechados los recursos tanto humanos como naturales de la comunidad de Latuvi para el desarrollo de microempresas?
8. En caso de ser afirmativa la respuesta de la pregunta anterior, ¿De que forma se han aprovechado los recursos ya mencionados?
9. Si se han aprovechado ¿Se ha visto reflejado en beneficio de los pobladores y de la comunidad?
10. ¿Qué elementos tiene una microempresa que favorezca el cuidado de la salud de manera integral?
11. ¿Existe alguna idea similar, como es la creación de un centro de cuidado de la salud para poder solucionar la problemática planteada?
12. ¿Existen conocimientos relacionados a este tipo de cuidado en la comunidad de Latuvi?
13. ¿Existen los espacios físicos adecuados para la implantación de este tipo de microempresa?
14. ¿Cuál es la necesidad de recursos humanos, materiales, financieros y naturales para llevar a cabo el diseño del centro?
15. ¿Que estructura es la apropiada para el centro con esas características?
16. ¿Cuál es la normatividad para este tipo de microempresas?
17. ¿Existe algún otro centro de este tipo en el estado de Oaxaca?
18. ¿Existe algún otro centro de este tipo en la comunidad de Latuvi?
19. Tomando en cuenta lo anterior, ¿Es viable llevar a cabo el diseño de un centro de este tipo en la comunidad de Latuvi?
20. ¿Que metodología de diseño de microempresas se puede usar para diseñar la organización?

21. ¿Qué segmento de la población es más conveniente para llevar a cabo proyectos de este tipo?

El plantear este tipo de preguntas no sirvió para aclarar lo que se presentía hacer en realidad, sino por el contrario permitió generar más dudas o cuestionamientos que enriquecieran la investigación.

1.1.3 Justificación del proyecto

Toda investigación debe contener una justificación, es decir, su razón de ser. Según Sampieri (1998) una investigación debe cumplir con las siguientes características:

- Conveniente
- Relevancia social
- Implicaciones prácticas
- Valor teórico
- Utilidad metodológica

Es un proyecto terminal que tiene como finalidad ayudar al desarrollo de una comunidad catalogada como una microregión de alta marginación¹⁰ y con una problemática social marcada por una creciente migración, como ya se mencionó, que pone en riesgo el futuro desarrollo económico y poblacional de la comunidad.

El mejoramiento de las condiciones de vida de la población de un país se ve determinado por los esfuerzos que cada una de las comunidades que lo integran va realizando para su propio desarrollo, la suma de esos esfuerzos se ve reflejada en el avance de los municipios, consecuentemente en el crecimiento del Estado, y por ende al progreso del País.

Por tanto el entender los problemas que tienen impacto negativo en una comunidad favorece al sano desarrollo de la misma, y por ende, como se mencionó anteriormente, al desarrollo de cada uno de los niveles que integran una nación.

Hay diversas instituciones que tiene programas con el objeto de fomentar y promover la solución de este tipo de problemas, como son instituciones privadas y públicas, dentro de estas últimas está las universidades.

La UAM-I, a través del esfuerzo conjunto de profesores y alumnos se ha dado a la tarea de apoyar con proyectos que tienen la finalidad de buscar alternativas para ayudar a combatir las problemáticas de la sociedad.

En este caso, el interés por llevar a cabo este proyecto terminal nace de la inquietud por aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo de la Licenciatura en Administración de la UAM-I, cuyo objetivo es¹¹:

Comprender la ciencia de la administración en el marco de las ciencias sociales y considerarla como un fenómeno social históricamente determinado, que da lugar al establecimiento de relaciones y prácticas sociales específicas.

Diagnosticar problemas específicos en las áreas funcionales como las finanzas, la mercadotecnia, la producción, las ventas y las relaciones humanas.

¹⁰ De acuerdo a los parámetros marcados por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)

¹¹ Según el plan de estudios de la licenciatura en Administración, UAM-I

Realizar análisis estratégicos de las organizaciones con elementos teóricos que busquen explicar su desarrollo y crecimiento.

Es decir, formar alumnos con una visión que le permita identificar, analizar y tratar de dar respuesta a problemas en todo tipo de organizaciones.

En resumen, el hecho de que las universidades establezcan lazos de cooperación con las comunidades favorece el desarrollo del país, conciliando, básicamente, dos intereses. Por un lado, la necesidad de asesora a las comunidades que requieran de ella; y por el otro, la practica profesional como experiencia que aplica el conocimiento adquirido en las aulas a casos concretos.

1.1.4 Viabilidad de la investigación

Otro punto a considerar, además de los tres anteriores (del planteamiento del problema), y que resulta complementario, es la viabilidad o factibilidad del proyecto de investigación, es decir, se deben de considerar los recursos financieros, humanos y materiales necesario que se requieren para la realización de la microempresa.

Para corroborar la viabilidad o factibilidad del proyecto se confirmo la existencia de las condiciones tanto de infraestructura como de servicios básicos (agua, luz, caminos, drenaje, etc.) y de la disponibilidad de recursos humanos con que cuenta la comunidad, verificándolo a través de la observación (participativa), mediante visitas a lugares específicos de interés para definir la ubicación de la microempresa y con platicas informales con los pobladores de la comunidad de Latuvi.

1.1.5 Consecuencias del proyecto

Antes de llevar a cabo una investigación se debe plantear cuales serían las consecuencias positivas y/o negativas de realizarla.

En este caso se planteó la siguiente pregunta:

De ser aprobado el diseño de la organización de un centro del tipo que se planteó anteriormente (objeto de la presente investigación) por la comunidad de Latuvi, y de llevarse a cabo su implantación, ¿Cómo afectará a los habitantes de la comunidad?

Al anterior cuestionamiento se le dio respuesta de dos formas:

- De forma Positiva:
 - Ø Ayudaría a crear empleos
 - Ø Se pretende el desarrollo de la comunidad; y por ende,
 - Ø La posible disminución de los índices de migración.

- De forma Negativa
 - Ø Impacto ecológico de la comunidad
 - Ø Modificación parcial del estilo de vida
 - Ø Que terceras personas aprovechen los recursos buscando un lucro sin beneficio para la comunidad.

Una vez establecidos los puntos anteriores se propone como alternativas para contrarrestar los posibles efectos negativos por la creación de dicha microempresa, los siguientes:

Partiendo de la premisa de que cualquier empresa causa un daño irreversible al medio en que se desarrolla, lo que se propone es realizar el diseño de una microempresa productiva sustentable

(MPS) que tenga por objeto minimizar el impacto ambiental, ya que sustentabilidad se refiere a usar los recursos de manera eficiente de tal forma que puedan ser reutilizados.¹²

En cuanto al aspecto de trastocar su estilo de vida, se ha contemplado que el diseño incluya en primera instancia el mantener su cultura y posteriormente adecuarla con base a las nuevas condiciones que genera la posible creación de dicha MPS.

Con base a experiencia de gente de la comunidad, se podría dar el caso de que gente ajena pudiera entrar al lugar y pretender aprovecharse de sus recursos, por tanto se plantea realizar el diseño de dicha MPS que beneficie directamente a la comunidad, es decir, que en caso de ser llevada a la practica sea por personas que pretendieran el beneficio de la comunidad. Además de que, por las características de organización política de Latuvi, no se permite que personas ajenas realicen actividades de tipo económico en el lugar.¹³

1.2 METODOLÓGIA

El ser humano como ser racional esta en un proceso constante de exploración y descubrimiento, es decir, en una continua búsqueda de conocimientos, de respuesta a interrogantes de diversas cuestiones y la indagación de posibles soluciones a las mismas. Esta actividad la lleva a cabo a través de reflexiones sistemáticas y metódicas o simplemente por medio de su percepción.

Lo anterior tiene como finalidad la obtención de conocimientos y/o la solución de problemas científicos, filosóficos o empírico-técnicos para explorar sus ideas y alcanzar sus metas, desarrollando este proceso mediante métodos y técnicas.

1.2.1 Métodos de Investigación

Salkind (1999, p.2) define la investigación como un proceso por medio del cual se llega al descubrimiento de conocimientos nuevos. Expone que el objetivo final de una buena investigación conlleva a conseguir el beneficio de la sociedad.

Este autor propone la siguiente clasificación de los tipos de métodos con los que se puede llevar a cabo una investigación (p.10):

- Investigación no experimental
 - Ø Investigación descriptiva
 - Ø Investigación histórica
 - Ø Investigación por encuesta
 - Ø Investigación del desarrollo
 - Ø Investigación correlacional
- Investigación experimental
- Investigación cuasiexperimental

De acuerdo a la clasificación anterior, la investigación expuesta en el presente trabajo lleva la metodología de la investigación no experimental de tipo descriptiva, debido a que, según Salkind, el propósito de esta (investigación descriptiva) es describir la situación prevaleciente en el

¹² Ver capítulo 4, Sustentabilidad

¹³ Ver capítulo 3, Objeto de Estudio

momento de realizarse el estudio, es decir, describe un fenómeno sin intentar determinar que es lo que lo causa.

1.2.1.1 Estudios de caso

Salkind (1999, p.211) reconoce que hay diferentes modos a través de los cuales se puede llevar a cabo la investigación descriptiva, aunque destaca como las más importantes:

- Estudios de casos o estudios a fondo de personas u organizaciones individuales.
- Estudios de desarrollo en los que examinan cambios o diferencias en el desarrollo, y
- Estudios correlacionales, en los que se describen relaciones entre variables.

De ellos el estudio de caso es el más adecuado para la presente investigación, debido a que este es un método de investigación descriptivo que permite analizar un objeto de estudio (individuos o grupos e instituciones) único, en una situación o entorno específico de manera más intensa y detallada.

En este caso, facilita el análisis de la problemática de la comunidad (la migración por falta de oportunidades de empleo)¹⁴, es decir permitió la recolección y segmentación de la información sobre las condiciones específicas de la comunidad, que requirieron atención especial en el estudio de cada una de sus partes.

Algunas ventajas que representa utilizar los estudios de caso en una investigación como esta, son:

- Se enfocan hacia un solo individuo o cosa.
- Fomentan el uso de técnicas variadas.
- Permite obtener una imagen completa de lo que ocurre.
- Sugiere direcciones de estudios subsecuentes.

Pero este método, aunque proporciona información muy importante, también presenta algunas desventajas, como lo son:

- Aunque puede parecer fácil su realización, este método consume mucho tiempo, ya que es necesario recopilar mucha información de diferente tipo y en condiciones variadas, y en muchas ocasiones no se pueden escoger.
- Como el método se basa en la interacción con la gente, la observación se puede ver afectada por la subjetividad de los investigadores, y la información obtenida se vería sesgada o limitada por la percepción o predisposiciones del individuo.
- Los estudios de caso se enfocan en una sola cosa de forma profunda, pero no abarcan más allá, ósea, no proporcionan mayores datos que podrían ayudar al estudio.
- No se pueden establecer relaciones de causa- efecto, los datos que proporciona no son los adecuados para establecerlas.
- La generalización de los datos es limitada.

Estas desventajas se pueden contrarrestar buscando ser más objetivos en cuanto a aceptar que se puede estar predispuesto o se pueden tener prejuicios antes de iniciar la investigación, y estar seguros que esto no afectara el desarrollo y las conclusiones de la misma.

¹⁴ Ver pagina 2

El estudio de caso se empleo porque lo que se pretendía hacer era un estudio a fondo de la comunidad de Latuvi y sus características y no se buscaba encontrar relaciones causa-efecto, ya que al estar de por medio el estudio de personas no se puede usar un método de este tipo, porque la conducta del ser humano no es predecible. No se quería hacer generalizaciones con los resultados de la investigación, aunque como el proyecto es parte de uno integral se pueden usar los resultados para compararlos con los otros y obtener información. Se eligió el estudio de caso por que revela la diversidad y riqueza de la conducta humana, cosa que no se logra con otros métodos de investigación, como lo son los métodos experimentales, por ejemplo.

1.2.2 Técnicas de investigación

El proceso de investigación partió de la consulta de documentos para conocer a la comunidad de Latuvi, saber sobre su problemática y sus características. Se realizaron visitas para tener un contacto directo, lo que permitió tener una vista más profunda acerca la vida de la comunidad. Para obtener información más específica y llevar acabo el objetivo del proyecto, se consulto material sobre metodología de investigación y diseño de organizaciones. Con lo anterior, y con ayuda de otras fuentes de información, se pretendió encontrar respuesta al planteamiento del problema, mediante las siguientes metodologías:

- Investigación documental
- Observación
- Sondeos
- Investigación documental.- es la revisión de bibliografía que proporcione un marco de referencia para la propuesta de investigación. Según Salkind, comienza con la definición en términos generales de la idea a base de la consulta de fuentes generales, continua con la búsqueda de fuentes secundarias y primarias de investigación, con su organización y elección de las más adecuadas para el estudio.

La investigación inició con la consulta de un estudio diagnostico¹⁵ de la comunidad de Latuvi como una cuenca, realizado por la división de CBI y CBS, de la UAM-I.

Dicho estudio destaca la riqueza natural de los recursos que posee la comunidad, tanto forestales, mineros, como el potencial agrícola, los manantiales y la gran biodiversidad, pero no profundiza en la problemática social que se presenta en la misma.

- Observación.- Consiste, según Sampieri (1998), en el registro ordenado, veraz y confiable del comportamiento o conducta manifiesta del objeto de estudio; que puede utilizarse como un método que sirve para recabar información de un modo más directo al estar en contacto con la comunidad.

La observación, en este caso, fue de tipo participante y consistió en presentarse en el lugar e identificar las condiciones de la comunidad de Latuvi, es decir, corroborar cuales eran sus características geográficas, económico-productivas y poblacionales, y percibir su estado actual.

La observación se llevo a cabo para comenzar una relación con la comunidad de Latuvi y su gente. Esto con el propósito de ahondar en el estado en que se encuentra la infraestructura de la comunidad y sobre como percibían el proyecto y las perspectivas respecto a él.

¹⁵ Para mayor información consultar dicho documento

- **Sondeos.**- un sondeo es la realización de entrevistas sobre determinado tema de interés que debe aplicarse a cualquier tipo de persona para obtener su opinión con respecto al tema.

Para fines de esta investigación se realizó un sondeo de opinión, es decir, se llevó a cabo una exploración de la comunidad de Latuvi, mediante entrevistas con base a cuestionarios no estructurados¹⁶ para obtener información sobre el interés y/o los conocimientos de gente de la comunidad que pudiera relacionarse con el tipo de microempresa elegido y que constituyera un punto clave dentro del proyecto. Esto con el fin de conocer hasta que grado la gente estaría dispuesta a participar y comprometerse con la realización de una microempresa productiva sustentable, de tal forma que lo que se buscaba era ver si los intereses de la comunidad y los del proyecto pudieran ser compatibles.

La otra parte del sondeo se llevó a cabo en la ciudad de Oaxaca, con el objeto de conocer la opinión de los turistas, tanto nacionales como extranjeros, y gente del lugar para poder definir cual sería el perfil del mercado potencial, el cual se definiría como el mercado meta de la microempresa.

Lo anterior sirvió para precisar las características con las cuales debe contar dicha microempresa, debido a que al seleccionar el mercado meta estas se obtiene la información necesaria para que se pueda definir el enfoque de la misma.

Una vez obtenida la información necesaria para definir que tan viable era el proyecto y delimitando cual era el objeto de estudio (la comunidad de Latuvi)¹⁷, se dio paso a la tarea de realizar el diseño de la organización.

¹⁶ Ver Anexo cuestionarios

¹⁷ Ver capítulo 3, Objeto de Estudio

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

A manera introductoria, se presenta una breve semblanza de lo que es la administración y su evolución, para tener una base más clara de la temática a tratar. Es decir, para dar un orden lógico a las teorías que sustentan el presente proyecto.

2.1.1 Inicios y evolución de la Administración

Desde sus inicios, el hombre se ha visto en la necesidad de relacionarse y trabajar con sus semejantes para cubrir sus necesidades básicas, con el fin de llevar a cabo sus actividades de forma certera; para ello, ha utilizado hasta cierto punto la administración.

Lo anterior quiere decir que se puede entender la existencia de la Administración como una práctica natural de la sociedad (a partir de la necesidad de organizar y coordinar esfuerzos colectivos para transformar la naturaleza) y la Administración moderna como una disciplina (Barba, 1999).

Esto no quiere decir que la administración, como la conocemos actualmente, haya surgido con la aparición del hombre, sino que se definió como resultado de un proceso evolutivo relacionado al desarrollo de la empresa. Es hasta el surgimiento de la organización moderna cuando aparece la necesidad de sistematizar los conocimientos empíricos, principalmente provenientes de las ingenierías, que ayudaron a mejorar la eficiencia de la empresa, cuando Frederick Taylor, dio cuenta de ella con sus aportaciones al dar inicio al movimiento de la administración científica.

Aunque se hayan utilizado técnicas de administración desde hace cientos de años, la administración se empieza a considerar como disciplina a comienzos del siglo XX. Taylor, al retomar los conceptos de Adam Smith¹, dividió el trabajo en aquel realizado a nivel operativo, y el administrativo y de supervisión (Everett, 1988, p. 4). Y tal vez esa fue la contribución más relevante a la administración científica, “con su concepto de que las labores de planeación y ejecución, en relación con la producción, deben estar separadas” (1988, p.6). Realizo estudios limitados a tratar el trabajo y cómo la gente se desarrollaba en él. En ese entonces, la mayoría de los teóricos asociados a la administración científica, percibían al trabajador como una parte más, un engrane de la producción; seres mecánicos y económicamente motivados (1988, p.4).

Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque según Münch (1987, p.21) es precisamente en esta relación de trabajo donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo (cuadro sinóptico 1).

Como se señaló anteriormente, la administración es una actividad inherente a cualquier grupo social, como lo mencionan Münch y Galindo en su libro *Fundamentos de Administración*, la Administración es el “proceso cuyo objeto es alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los

¹ Smith introdujo el concepto de especialización de la mano de obra y propuso subdividir el trabajo en tareas específicas, y reasignar a los trabajadores a la tarea que le correspondiera de acuerdo a su grado de especialización

objetivos de un grupo social, mediante la adecuada coordinación de recursos y la colaboración del esfuerzo ajeno” (1987, p.24).



Para estos autores, la administración posee las siguientes características distintivas:

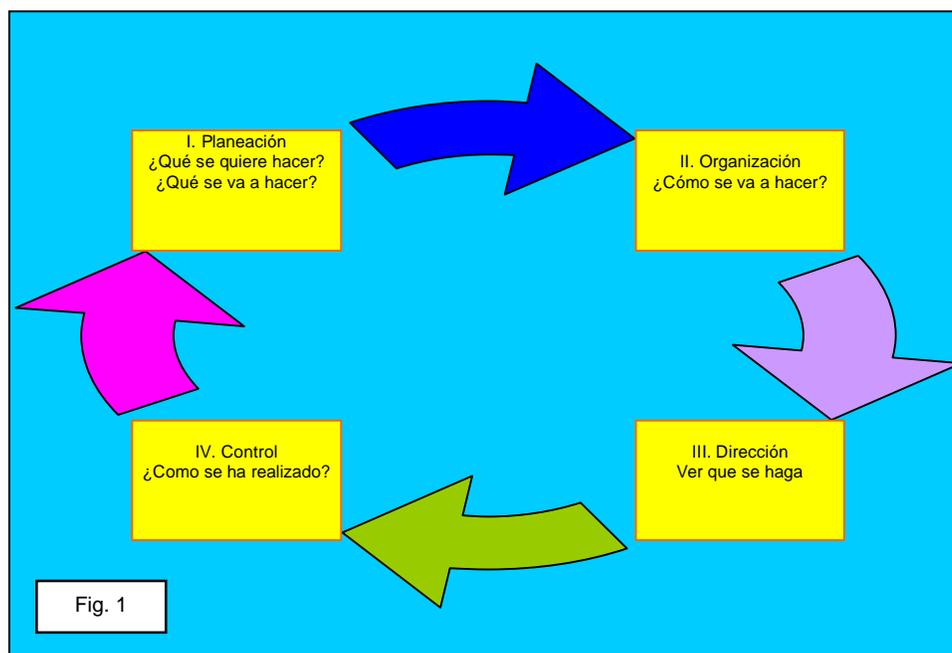
- Universalidad.- porque se puede aplicar en cualquier tipo de organización.

- Valor instrumental.- es decir, que la administración no es un fin en sí misma, sino un medio para lograr un fin.
- Unidad temporal.- la administración como proceso dinámico se divide en fases y etapas que están interrelacionadas entre sí.
- Amplitud de ejercicio.- es aplicable para cualquier nivel de la organización.
- Especificidad.- a pesar de apoyarse en otras ciencias y técnicas la administración posee atributos que la distinguen de las demás.
- Interdisciplinariedad.- la administración es compatible solo con aquellas ciencias y técnicas que hacen referencia a la eficiencia en el trabajo.
- Flexibilidad.- tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades particulares de la organización.

La administración posee, según Lyndall F. Urwick, dos fases, una estructural, en la que se parte de un fin para definir los medios con que se conseguirá, y otra operativa, donde se llevan a cabo las actividades requeridas para aplicar lo establecido en la fase anterior. A estas fases las llama mecánica y dinámica; donde la primera se refiere a la parte teórica de la administración, donde se establece lo que debe hacerse, siempre pensando a futuro. Por otro lado, la fase dinámica hace referencia a como manejar la organización, como se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 1. Administración			
Fase Mecánica		Fase Dinámica	
Planeación	Organización	Dirección	Control
¿Qué es lo que se quiere hacer o lograr? ¿Cómo es que se va a hacer?	¿Cómo es que se va a llevar a cabo lo que se quiere hacer?	Ver que todas las actividades planeadas se lleven a cabo.	Ver como se han realizado las cosas.

George Terry (1967) establece además que estas fases se constituyen por distintas etapas que responden a cinco preguntas básicas de la administración (Fig. 1).



Con el paso del tiempo, han aparecido teorías sobre la administración, de las que destacan la escuela clásica, la escuela del comportamiento y la escuela de construcción de modelos, que se muestran en la tabla 2 (Everett, 1988, p.11).

2.1.2 Proceso administrativo

Como ya se menciona, la administración posee métodos, principios y técnicas que al relacionarse dan como resultado el proceso administrativo, es decir, un conjunto de pasos o secuencias a seguir para que se pueda llevar a cabo cualquier actividad dentro de ella.

Este proceso se puede definir como: *“el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”* (Münch, 1987, p. 29).

La escuela del proceso administrativo, base del presente estudio, centra su análisis en dicho proceso. Esta escuela, ve a la administración como un proceso continuo que lleva a cabo el administrador a través de las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar; llevándolo a cabo bajo ciertos principios básicos (Everett, 1988, p. 6).

Esta escuela se desarrollo gracias a diversas aportaciones de varios autores, como (p.7):

- Ralph C. Davis, profesor y consultor en administración, conformó en Estados Unidos la esencia de este enfoque.
- Luther Gulick y Lyndall Urwick, en el Reino Unido, escribieron y realizaron estudios sobre la ciencia de administrar.
- Oliver Sheldon presentó primeramente el enfoque de proceso administrativo.
- Henry Fayol, quizá el verdadero padre de la teoría de la administración moderna (Koontz, 1979, p.42), describió también el proceso administrativo. Fayol sugirió catorce principios que sirven de guía para realizar las actividades del administrador, según su experiencia, y que se enumeran a continuación (1979, pp. 44-45):

- 1) División del trabajo
- 2) Autoridad y responsabilidad
- 3) Disciplina
- 4) Unidad de mando
- 5) Unidad de dirección
- 6) Subordinación del interés individual al general
- 7) Remuneración
- 8) Centralización
- 9) Jerarquía de autoridad
- 10) Orden
- 11) Equidad
- 12) Estabilidad en la tendencia de un cargo o puesto
- 13) Iniciativa
- 14) Espíritu de grupo

Fayol consideró que los elementos de la administración son sus funciones: planeación, organización, dirección o mando, coordinación y control.

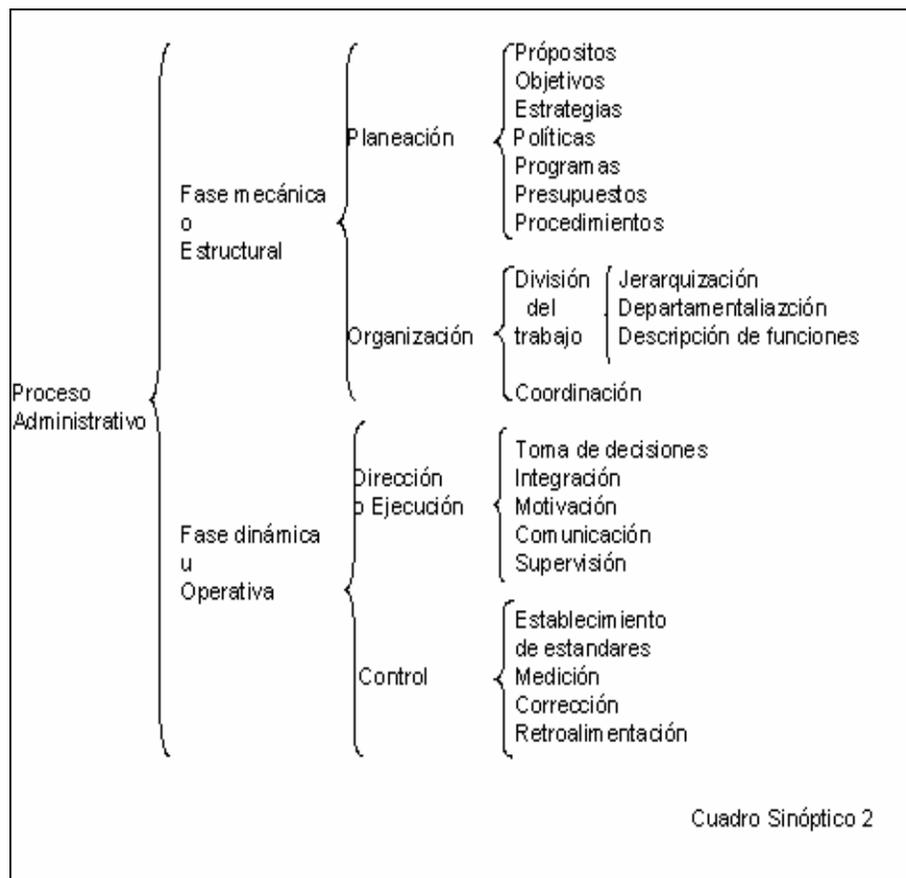
Tabla 2. Las escuelas del pensamiento administrativo			
Escuela	Supuestos	Enfoque	Contribuciones
Clásica <ul style="list-style-type: none"> • La administración científica • El proceso administrativo 	El hombre se motiva con dinero La gerencia es racional El sistema es cerrado	Eficiencia económica Aspectos físicos de medio de trabajo Análisis científico de las tareas Los procesos administrativos	Demostración de los beneficios de la especialización del trabajo, la división del trabajo, el análisis de las tareas, separación entre planeación y ejecución La identificación de los principios y las funciones de la administración
Del comportamiento <ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones humanas • Las ciencias del comportamiento • Los sistemas sociales 	El hombre es complejo Es un ser social El sistema es abierto	El comportamiento individual en el trabajo Aspectos interpersonales y sociales del medio de trabajo Relaciones interactivas organización- medio	La identificación de las variables del comportamiento humano relacionados con el del comportamiento organizacional El desarrollo de las teorías que relacionan el comportamiento organizacional con el comportamiento humano
Construcción de modelos <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Teoría de sistemas • Modelos matemáticos 	La toma de decisiones es característica de la gerencia El sistema es abierto La organización se compone de elementos interrelacionados Los elementos principales se pueden aislar y representar matemáticamente	La adquisición de información, uso y elección de procesos La identificación de los límites de la organización, de las interrelaciones entre los subsistemas y el medio Cuantificación de los sistemas de los procesos decisorios Optimización de un pequeño conjunto de situaciones	El desarrollo de guías para mejorar el proceso de toma de decisiones El desarrollo de enfoques para predecir y explicar el comportamiento del sistema Desarrollo de reglas específicas para la toma de decisiones administrativas Desarrollo de métodos para analizar sistemas y subsistemas organizacionales

Con lo anterior se puede ver que hay diversas opiniones acerca de las etapas del proceso administrativo, aunque en esencia hay coincidencias en cuanto a los elementos esenciales que lo forman, y las principales (Münch, 1987, p.35) se resumen en la tabla 3.

Las fases, etapas y los elementos, más aceptados que conforman el proceso administrativo se muestran en el cuadro sinóptico 2 (1987, p.36). Que para Münch son:

Tabla 3. Elementos del proceso administrativo					
Autor	Año	Etapas			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, Coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión, Planeación	Organización	comando, coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización, obtención de recursos	Dirección	Control
R. C. Davis	1951	Planeación	Organización	Dirección	Control
Koontz y O'Donell	1955	Planeación	Organización, Integración	motivación	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	ejecución	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	motivación , coordinación	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	Dirección	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación	Organización	Dirección, Ejecución	Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Planeación	Organización , Integración	dirección	Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización , Integración	dirección	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización, Integración	dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	dirección	Control
Sisk y Sverdlik	1974	Planeación	Organización	liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización-Staffing	liderazgo	Control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación, toma de decisiones	Organización	dirección	Control
Eckles Carmichael y Sarchet	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control

- Planeación: “la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro” (1987, p. 64).
- Organización: “el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social” (1987, p. 108).
- Dirección: “la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión” (1987, p. 148).
- Control: “la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas de corrección necesarias” (1987, p.172). Por la esencia misma de la presente investigación, solo se abordará la etapa de la planeación del proceso administrativo, ya que, al desarrollar únicamente el diseño de una organización, se realizan proyecciones de lo que se pretende que sea y que haga la Microempresa Productiva Sustentable (MPS).



2.1.2.1 Planeación

La planeación puede ser considerada como la función administrativa más importante porque incluye la elección de todas aquellas actividades que culminan en el desarrollo de diversos cursos de acción, que sirve para minimizar el riesgo y para el aprovechamiento de oportunidades.

La planeación implica determinar planes que abarca cualquier curso de acción futura. Estos planes son variados y se pueden clasificar así (Koontz y O'Donell, 1979, pp. 145-155):

- Propósitos o misiones: es definir la función o tarea básica que la empresa ha de cumplir.
- Objetivos o metas: son los fines hacia los que se dirigen las actividades.
- Estrategias: programa general de acción y despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios.
- Políticas: son enunciados generales que guían el pensamiento o la acción en la toma de decisiones, ponen límites para tomar una decisión pero que permitan discreción.
- Procedimientos: establecen un método habitual de manejar actividades futuras, son guías de acción que detallan como ha de hacerse alguna actividad.
- Reglas: son acciones específicas o definidas para que se lleve a cabo o no determinada acción.
- Programas: son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos ha seguir, recursos a utilizar, entre otros, que permitirán llevar a cabo un curso de acción.
- Presupuestos: es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos.

La importancia de la planeación radica en que:

- Reduce la incertidumbre y el cambio.
- Fija la atención en los objetivos.
- Minimiza los costos al centrar su atención en la eficiencia de la operación y la consistencia.
- Facilita el control, al servir como un parámetro para comparar los resultados obtenidos con los planeados.

Puede definirse entonces como *“decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir”* (1979, p.141).

La planeación se divide en las siguientes etapas (1979, p.157):

- Estar conciente de la oportunidad.- es lo que se hace antes de empezar a planear, es hacer un diagnóstico realista de la situación, contemplando: el mercado, la competencia, lo que los clientes quieren, los puntos fuertes y débiles de la empresa).
- Establecimiento de objetivos.- primero para toda la organización y después para cada unidad que la integra. Al identificar los objetivos, los resultados proyectados indican los puntos finales de lo que se ha de hacer, dónde se ha de centrar atención especial, que es lo que se pretende lograr a través de la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.
- Formulación de premisas.- es hacer suposiciones sobre el ambiente esperado para los planes de operación; es decir, pronosticar datos reales, políticas básicas aplicables y planes de la organización.
- Determinación de cursos alternativos.- es buscar y examinar alternativas de acción y examinar sus puntos fuertes y débiles.
- Evaluación de cursos alternativos.- se evalúan los anteriores viendo que tan acorde van con las premisas y las metas, desechando las menos prometedoras.
- Selección de un curso.- es tomar la decisión de cual plan se ha de adoptar.
- Formulación de planes derivados.- son elecciones que sirven de apoyo al plan básico.

- Expresión numérica de planes a través de presupuestos.- es darles un significado real a los planes, expresándolos en datos numéricos. Estos, de manera global, representen la suma total de los ingresos y egresos con utilidad o superávit, incluyendo los presupuestos de partidas mayores del balance como efectivo y gastos de capital.

Los administradores desempeñan las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar, básicamente, y algunas otras. Igualmente hay principios que se aceptan como guías de acción, aunque no tan evidentes ni aceptados universalmente. La escuela del proceso administrativo ha ayudado a entender mejor la administración identificando funciones y principios administrativos.

Aunque esta escuela se haya fundado hace ya algún tiempo, y tanto las organizaciones como la administración moderna hayan sobrepasado algunas de sus propuestas, buena parte de sus conceptos son útiles todavía en la actualidad.

2.2 FUNDAMENTOS DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez obtenida la información necesaria, para definir que tan viable y relevante era el proyecto y poder delimitar las características del mismo, se dio paso a la tarea de sustentar teóricamente el estudio. Aquí se enumeran, analizan y exponen las teorías, enfoques teóricos, las investigaciones y los antecedentes en general que se consideran como válidos para la correcta elaboración del diseño de la organización.

El primer paso para Sampieri (2000, p.23) es revisar la literatura correspondiente y después adoptar una teoría o desarrollo de una perspectiva teórica. Los conocimientos que se creen validos para realizar el diseño de la organización se basa en dos fuentes: la teoría del proceso administrativo y la metodología del plan de negocios, principalmente.

Al revisar la literatura se descubren varias teorías aplicables al problema de investigación, de las que se puede elegir una que sirva de base para la elaboración del marco teórico, o, tomar partes de varias teorías. En el primer caso, se trata de la teoría que sea capaz de describir, explicar y predecir, que tenga consistencia lógica, perspectiva, fructificación (que genere, descubrimientos o nuevas dudas) y sencillez y profundidad (2000, pp. 41-43). En caso de contemplar varias teorías se toma lo más relevante para el estudio. Lo más común es tomar una teoría de base y usar elementos de otras que sirvan para construir el marco teórico (p.47).

En la presente investigación, en primer lugar, se tomo a Harold Koontz y Cyril O'Donnell - exponentes de la corriente de las teoría clásica y pertenecientes a la escuela del Proceso Administrativo- y su libro "*Curso de Administración Moderna*" (1979), donde analizan los elementos básicos de las áreas más importantes de la teoría y ciencia administrativas desde una perspectiva operacional. El enfoque del proceso administrativo es muy útil para estructurar el pensamiento sobre la administración ya que examina en detalle diferentes actividades y permite la interdependencia entre los sistemas.

El enfoque planteado, de la Teoría administrativa clásica, es muy amplio, por lo que para elaborar el diseño de una microempresa resulta muy compleja, y amplio su campo de acción.

Por lo anterior, en segundo lugar, en cuanto a la cuestión de la forma práctica de la realización del diseño de la organización, se tomo como base la metodología que plantea Rafael E. Alcaraz Rodríguez, en su libro "*El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocios*" (2004), que es un libro que expone de forma práctica la metodología que emplea el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) de plan de negocios dentro de su programa de emprendedores.

Este método plantea un esquema que permite realizar de forma más práctica el diseño de una microempresa, ya que la teoría administrativa, en la que se apoya el presente estudio, es muy extensa y general; y el método de plan de negocios presenta la facilidad de llevar a cabo un proceso ya establecido e identificado.

El inconveniente de seguir este método, de Emprendedores de éxito, esta en que para un administrador no resulta totalmente satisfactorio, ya que es incompleto en algunos puntos. Sirve como una guía clara para realizar una empresa y plantea los criterios necesarios que se deben seguir, pero no los suficientes. No abunda en ciertos aspectos teóricos, que se cubrirán con la consulta de material complementario.

2.2.1 Plan de negocios

El plan de negocios de Alcaraz contempla el seguimiento de siete grandes áreas que considera son las más necesarias e indispensables a la hora de planear un negocio:

- I. Naturaleza del proyecto.- la descripción de la empresa.
- II. El mercado del producto o servicio.- la situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción en el mercado y ventas, etc.
- III. Sistema de producción.- el producto y su proceso de producción y /o prestación del servicio.
- IV. La organización y el recurso humano del proyecto.- se refiere tanto al sistema administrativo, como a la gente que va a participar en el proyecto.
- V. El aspecto legal.- ámbito legal en que se ve envuelto el proyecto.
- VI. Las finanzas del proyecto.
- VII. El proceso de planeación para el arranque, desarrollo y consolidación del proyecto.

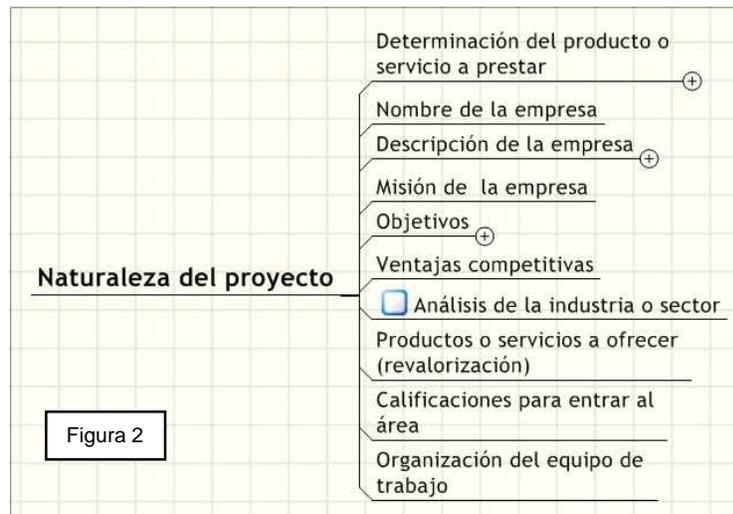
El plan de negocios es para Alcaraz una serie de pasos para la concepción y desarrollo de un proyecto, que permite alcanzar determinadas metas con el fin de poder organizar la información para la correcta toma de decisiones y hacer un uso eficiente de los recursos disponibles.

Además de servir como una guía de las etapas de desarrollo de un proyecto, ayuda como elemento de medición, porque permite comparar los resultados reales y, de ser necesario, tomar medidas correctivas. Como tal, el plan de negocios puede definirse como *“un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocios en un proyecto empresarial concreto”* (Bermejo, 1994, p. 69).

Para Bermejo la profundidad y contenido con que se abordará la realización del plan de negocios variará en función de la complejidad del proyecto planteado.

El inicio de cualquier negocio, parte de la concepción del mismo, de determinar el objeto de su creación, su misión y justificación. Esto se puede lograr a través de la determinación de la Naturaleza del proyecto, que sirve para establecer y definir el negocio (Alcaraz, 2004, p.2). Esta consta de los siguientes pasos (figura 2):

- I. **Determinación del producto o servicio a prestar y Justificación de la empresa.**- parte del proceso creativo donde se genera la idea. Estas deben cumplir, de acuerdo con Bermejo (1994, pp. 57-65), algunas características:



- Pensar siempre en términos de creación de empresas, y no de simples negocios.
- Las ideas deberán aportar valor añadido.
- Las ideas de negocio deberán responder a planteamientos realistas.
- Las ideas de negocios deberán ser coherentes con la realidad política, económica y social del momento.
- Las ideas de negocio deberán aportar alguna innovación en la cadena de valor

En este proceso se presentan cuestiones que tal vez no se contemplaron anteriormente y que pudieran tener un papel importante a la hora de llevar a cabo el proyecto.

Las ideas pueden surgir de diversas formas, como en una lluvia de ideas u observando el entorno. Una vez generadas las ideas, se necesita evaluarlas, de acuerdo a los intereses propios, para poder hacer una selección y elegir la que convenga.

Teniendo la idea identificada, se debe hacer una descripción más detallada del contenido de la misma. Igualmente, hay que justificar su importancia, es decir, precisar cual es la necesidad o carencia que satisface, o bien el problema particular que resuelve.

- II. Nombre de la empresa.- Es con lo que la empresa se presenta ante el público en general, es el reflejo de su imagen, lo que la distingue, y debe tener básicamente:
 - a) Descriptivo.- debe reflejar el giro de la empresa y lo que la distingue.}
 - b) Original.- debe ser nuevo en el mercado, único.
 - c) Atractivo.- debe ser llamativo y fácil de recordar, que sea parte del lenguaje común, para facilitar su aceptación y memorización.
 - d) Claro y simple.- que se escriba como se pronuncia y se pronuncie como se escriba.
 - e) Significativo.- que se asocie a formas o significados positivos.
 - f) Agradable.- de buen gusto y atractivo, sin doble sentido o términos vulgares

III. Descripción de la empresa

- a) Tipo de empresa (giro): es su objeto u ocupación principal. De acuerdo con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) son tres:
 - Comercial.- compra y venta de productos determinados.

- Industrial.- empresas de producción que elabore productos terminados, y se pueden dividir a su vez, por el tipo de industria (restaurantera, del vestido, etc.).
- Servicios.- ofrece productos intangibles, y también se subdivide en sectores (educación, turismo, bancario, etc.).

b) Ubicación y tamaño de la empresa: permite determinar el ambiente que esta cercano a la empresa. El tamaño se determina de acuerdo a la clasificación que proporciona, en este caso, la Secretaría de Comercio y fomento Industrial (SECOFI), como se muestra en la tabla:

Tabla 4. Clasificación de empresas por tamaño		
Sector	Tamaño	No. De empleados
Industria	Micro	1 – 30
	Pequeña	31 – 100
	Mediana	101 – 500
	Grande	Mas de 500
Comercio	Micro	1 - 5
	Pequeña	6 – 20
	Mediana	21 – 100
	Grande	Mas de 100
Servicios	Micro	1 – 20
	Pequeña	21 – 50
	Mediana	51 – 100
	Grande	Mas de 100

IV. Misión de la empresa.- la misión es la razón de ser de la empresa, el propósito o motivo por el cual existe, y lo que da sentido y guía las actividades de la empresa. Esta debe reunir determinadas características, como:

- Amplia,
- Motivadora, y
- Congruente.

Y, además debe contestar a tres preguntas básicas:

- ¿Qué? – necesidad a atacar o satisfacer.
- ¿Quién? – los clientes a los que se pretende llegar.
- ¿Cómo? – la forma en que se va a satisfacer la necesidad que se pretende atacar.

V. Objetivos de la empresa: es la forma como la empresa pretende llevar a cabo la misión que se ha planteado., y deben ser alcanzables, proporcionar líneas de acción específicas, ser medibles, y claros y entendibles.

Con ellos se puede asignar recursos, actividades, responsables y tiempos de ejecución. Con base en el tiempo de aplicación se pueden dividir en:

- Corto plazo, de 6 meses a 1 año.
- Mediano plazo, de 1 a 5 años.
- Largo plazo, de 5 a 10 años

VI. Ventajas competitivas: son las particularidades del producto o servicio que lo distinguen y lo hacen especial; las características que garantizan su aceptación, los aspectos únicos que posee y nadie más en el mercado los tiene.

- VII. Análisis de la industria o sector: este punto pretende analizar las características de la industria o sector en que se pretende involucrar la empresa, y lo que se espera a futuro. Permite identificar las posibilidades que se podrían presentar, al igual que los riesgos.
- VIII. Productos y/o servicios de la empresa: aquí se establece claramente los productos y/o servicios que la empresa ofrecerá al mercado, proporcionando una idea clara que se detallara más en el área de Producción y Mercadotecnia.
- IX. Calificaciones para entrar al área: se debe saber cuales son las capacidades y experiencias necesarias que se necesitan en el negocio para visualizar las ventajas y los problemas que podría haber al entrar al área.

2.2.2 Áreas funcionales de la empresa

De acuerdo con Münch (1987) una empresa se compone básicamente de 4 áreas de actividad, que son también nombradas por el como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, y se relacionan directamente con las funciones básicas que lleva a cabo una empresa para lograr sus objetivos; y son: Finanzas, Producción, Recursos Humanos y Mercadotecnia. Se debe remarcar que es de suma importancia que las cuatro áreas estén interrelacionadas, ya que tienen interdependencia entre ellas. Si no existiera una comunicación fluida e intercambio de información se estaría hablando de partes separadas que difícilmente podrían lograr sus objetivos individualmente.

Es preciso señalar que no se debe confundir las funciones gerenciales con las organizacionales, ya que mercadotecnia, producción, recursos humanos y finanzas, las funciones organizacionales, pertenece a estas, y planear, organizar, dirigir y controlar son funciones gerenciales (Velazquez, 1977, p.15), tabla 5.

Lo anterior solo quiere decir que la persona asignada a cada función organizacional debe llevar acabo su labor usando las funciones gerenciales correspondientes, y también se debe tomar en cuenta que estas funciones se pueden entrecruzar y que no necesariamente deben seguir un orden fijo o establecido.

Para definir las características de cada una de las áreas funcionales de la organización del centro se consulto, básicamente, la obra de Alcaraz (2004), una guía práctica, que conduce de forma sistemática a aquellas personas que están en la labor de planear, evaluar e implantar un proyecto, con la finalidad de convertirlo en una empresa real, y que propone una serie de puntos a desarrollar en cada una de las áreas funcionales de una empresa:

Tabla 5. Relación entre las funciones organizacionales y las funciones gerenciales

Funciones gerenciales	Funciones organizacionales			
	Producción ↓	Mercadotecnia ↓	Recursos Humanos ↓	Finanzas ↓
Planeación →				
Organización →				
Dirección →				
Control →				

2.2.2.1 Mercadotecnia

De acuerdo al plan de negocios la mercadotecnia se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios que esta ofrece, así como la definición del producto o servicio con base a las preferencias del consumidor, de forma tal, que permitan crear un intercambio (entre empresa y consumidor) que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización (Alcaraz, 2004, p.44).

2.2.2.1.1 Concepto de Mercadotecnia

De igual forma para Philip Kotler (2001, p. 7), es una disciplina definida como una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos de los seres humanos, que a su vez logren el beneficio de la rentabilidad. Esta definición general distingue 2 tipos de mercadotecnia, una social y una gerencial, donde la primera considera el papel de la mercadotecnia en la sociedad, y se define como un proceso social por medio del cual los grupos e individuos obtienen lo que necesitan y lo que desean por medio de crear, ofertar e intercambiar libremente bienes y servicios por otros. Mientras que la segunda no es el arte de vender productos o servicios, sino que según Petteer Ducker (importante teórico en administración) el verdadero objetivo de mercadotecnia es convertir superflamente la actividad de vender, porque su propósito es conocer y entender al cliente perfectamente para que de igual forma el producto o servicio buscado se ajuste a él y por añadidura se venda solo.

Este autor concluye que, el resultado de la mercadotecnia es un cliente liso para comprar, poniendo a su alcance el producto o servicio que satisface sus necesidades. Pero, por lo regular se tiene la idea de que la mercadotecnia es el crear, promover y entregar bienes y servicios tanto a los negocios como a los consumidores.

2.2.2.1.2 Contenido del área de Mercadotecnia

Para Alcaraz los puntos básicos a tratar dentro de esta área son:

- Objetivos de la mercadotecnia
- Investigación de Mercado
- Estudio de Mercado
- Distribución y puntos de venta
- Promoción del producto o servicio
- Fijación y Políticas de precio
- Plan de Introducción al Mercado
- Riesgos y Oportunidades de Mercado
- Sistema y Plan de Ventas (Administración)

Es necesario complementar con libros especializados en mercadotecnia, como son: Dirección de Marketing, de Philip Kotler (2001) y Fundamentos de Marketing, de William J. Stanton, Michael J. Etzel y Bruce J. Walker (2004), para lograr mejores resultados.

- I. Objetivos.- Alcaraz (2004, p.44), como base del diseño de la organización, establece que los objetivos del área deben de ir acorde con el producto o servicio planeado; referente a ventas,

distribución y posicionamiento en el mercado. Considerando como punto principal la identificación del segmento que se desea atacar para el logro de los objetivos.

II. Investigación de mercado.- Tiene como objetivo recabar información para dar a conocer cuales son las necesidades del cliente y sobre todo saber como satisfacerlas.

- *Tamaño del mercado*

Dentro del mercado general existen diversos deseos, preferencias de compra o estilos de usos de los compradores que una empresa casi nunca puede satisfacer, porque son factores complejos que varían considerablemente entre cada consumidor.

Por eso, el siguiente paso es determinar el mercado que Stanton (2004, p.102), define como las personas u organizaciones con necesidades insatisfechas, dinero para gastar y disposición para gastarlo. Su finalidad (determinación del mercado o segmentación) es saber cuantos son los posibles clientes, donde están y quienes son.

Para Kotler (2001, p.7) es necesario limitar el campo de acción de la Mercadotecnia, por lo que clasifica a los mercados en;

- a) Bienes. Constituyen una gran parte de la producción y la labor más amplia de mercadotecnia en varios países.
- b) Servicios. A medida que la tecnología avanza, la producción de servicios crece significativamente abarcando desde una peluquería hasta Internet.
- c) Experiencias. De los dos puntos anteriores, es posible crear, presentar y ofertar experiencias, es decir, vender un momento placentero que se convertirá en parte de la vida del cliente.
- d) Eventos. Es la promoción y practica de determinado evento en cierto tiempo o temporada.
- e) Personas. Se refiere a cumplir el sueño de ser famoso adquiriendo un manager, quien dirigirá la vida del consumidor con la finalidad de que este se convierta en una celebridad.
- f) Lugares. Aquí la mercadotecnia lucha por atraer turistas, nuevos residentes, oficinas y fabricas.
- g) Propiedades. Por el simple hecho de poderlas comprar y vender, son labor de marketing.
- h) Organizaciones. A través de la publicidad buscan estar como marca en la mentalidad de los consumidores creando una imagen fuerte y favorable a su vista.
- i) Información. Se puede comprar y vender como un producto.
- j) Ideas. Es lo que se pretende vender contenido en algún producto o servicio, es decir, al comprar determinado bien o servicio se hace creer al consumidor que lo que en verdad esta comprando es un valor significativo para él.

Ø Segmentación

Es la división del mercado total de un bien y servicio en varios grupos homogéneos y menores. Su esencia se debe a que los miembros de cada grupo son semejantes respecto a los factores que influyen en la demanda (Stanton, 2004, p.167).

Por otro lado Kotler (2001, p.8), define la segmentación como la identificación y preparación de perfiles de grupos de compradores bien definidos que podrán demandar o distinguir diferentes productos o servicios y combinaciones de mercadotecnia.

Los beneficios de la segmentación para Stanton (2004, p.167) son;

- a) Identificar los deseos de los clientes en submercados
 - b) De lo anterior, evaluar si es factible realizar una mezcla de mercadotecnia o no
 - c) Si se segmenta bien el mercado se logra el éxito de la empresa
 - d) Es mas fácil adaptar los programas de mercadotecnia
 - e) Se realiza un mejor trabajo de mercadotecnia con cada segmento
 - f) Se aprovechan mejor los recursos mercadológicos
- o Proceso de segmentación del mercado

Ocasionalmente, se segmentan los mercados por intuición, ya que un vendedor se puede basar en su experiencia y juicio para decidir como se divide y sobre todo para considerar la potencialidad que podría tener cada uno.

Además, de que otra forma de segmentar se basa en seguir la pista de la competencia, aunque otra alternativa es realizar un análisis estructurado con el propósito de identificar los segmentos y medir su potencialidad (Stanton, 2004, 169).

Por lo anterior, para poder segmentar un mercado de manera organizada los pasos a seguir son;

- a) Identificar los deseos actuales y potenciales de un mercado. Aquí se examina el mercado para determinar las necesidades que ya se satisfacen, necesidades que aun no se satisfacen y necesidades que aun no se conocen. Para lograrlo se utiliza la observación o entrevistas a consumidores o empresas con el fin de determinar conductas, grados de satisfacción y frustraciones.
- b) Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros. Este enfoque es sobre que hay en común entre los consumidores que comparten un mismo deseo y que es lo que a su vez los distingue de otros segmentos con deseos diferentes. Entre empresas podría ser una característica física, mientras que entre consumidores podría ser su opinión. Este paso da como resultado el poder diseñar distintas mezclas de mercadotecnia para los diferentes segmentos.
- c) Determinar el tamaño de los segmentos y el grado en el que se les esta satisfaciendo. Se calculan las ventas potenciales y fuerza de la competencia por segmento, con el propósito de saber cuales son los segmentos que realmente vale la pena explotar.

Sin embargo, para que una segmentación de resultados satisfactorios debe de cumplir con tres condiciones (2004, p.169):

- a) Mensurable y asequible en sus datos. Es decir, la segmentación debe ser medible y posible.
- b) Accesible. En cuanto a intermediarios, medios de publicidad, equipo de ventas de la compañía, etc.
- c) Bastante grande. El segmento debe cumplir esta condición para ser redituable.

Una empresa puede segmentar su mercado de diversa formas, ya que las bases de la segmentación varían de un mercado a otro.

Por lo general, el primer paso es segmentar el mercado potencial básicamente en 2 categorías, donde el primero es el mercado de consumidores y el segundo el mercado de empresas (2004, p.170). Esta clasificación, nos menciona el autor es importante en cuanto a la composición de la mezcla de mercadotecnia porque varía la forma de consumo de cada uno de estos mercados.

Para una empresa de bienes es necesario señalar que debe elegir entre un mercado y otro, por que como se menciona su consumo varía, mientras que para una empresa de servicios esto no es problema, ya que la mayoría de los servicios son consumidos por ambos grupos de mercado (p. 170).

§ Segmentación de mercados de consumidores

Mercado de consumo, es el objeto de estudio de aquellas empresas que venden bienes y servicios para el consumo masivo con el propósito de establecer una imagen de marca superior, por medio del conocer claramente sus clientes meta, determinar las necesidades que su producto satisfará, y comunicar con fuerza y creatividad el posicionamiento de la marca.

Su mercadotecnia se encarga de decidir que características, nivel de calidad, cobertura de distribución y gastos en promoción ayudaran a su marca a lograr el puesto dentro de su mercado meta (p.170).

Pero aun a pesar de la selección de mercado (consumidores), su contenido sigue siendo demasiado extenso y variado. Por lo que se debe segmentar nuevamente dicho mercado en: segmentación geográfica, segmentación demográfica, segmentación psicográfica y segmentación por comportamiento, con la finalidad de poder hacerlo mas específico (2004).

ü Segmentación geográfica

Se define como la división de los mercados en segmentos por su localización, y se señala que es eficaz por que es mensurable y posible (p.171).

Considera la distribución regional como base de la segmentación debido a que para cada región se hace una mezcla de mercadotecnia diferente, existen productos o servicios limitados (exigencia exclusiva de determinado producto o servicio), además de que la gente de una región comparte valores, actitudes y estilos.

Algunas diferencias que existen para este tipo de segmentación se deben al clima, y usos sociales principalmente.

En cuanto a las empresas, utilizando este tipo de segmentación la llevan a cabo de acuerdo con el tamaño de la ciudad o la concentración demográfica.

ü Segmentación demografía

La demografía del consumidor según Stanton (2004, pp. 105-127) consiste en las estadísticas descriptivas de una población, que contienen como fenómenos demográficos datos tales como, edad, sexo, ciclo de vida familiar, educación, ingresos, y la etnicidad. Son importantes estos factores por que se relacionan estrechamente con la demanda de muchos productos.

A continuación es importante definir cada uno de los fenómenos demográficos para así poder tener una idea mas específica de cómo es que cada uno de esos influye en la decisión de compra del consumidor en particular.

- a) Edad. Nos da varios elementos para saber que tipo de productos se pueden manejar en cuanto a las necesidades.
- b) Ciclo de vida familiar. Cada una de las etapas de este ciclo determinan el comportamiento, ya que en cada etapa la situación tanto personal como económica varía. Y para tener una idea mas especifica de lo anterior Kotler ha identificado 9 etapas de ciclo de vida distintas cuyo comportamiento de compra difiere.

Tabla 6. Ciclo de vida familiar	
ETAPA DE SOLTERIA	solteros jóvenes
CASADOS JOVENES	pareja sin hijos
HOGAR LLENO	parejas casadas jóvenes con hijos
PADRES SOLTEROS	Jóvenes o de mediana edad con hijos dependientes
DIVORCIADOS Y SOLOS	divorciados sin hijos dependientes
CASADOS DE MEDIANA EDAD	Parejas casadas de mediana edad sin hijos
HOGAR LLENO 2	parejas casadas de mediana edad con hijos dependientes
HOGAR VACIO	Parejas casadas mayores sin hijos que vivan con ellos
SOLTERO VIEJO	Solteros que trabajan todavía o están jubilados

- c) Educación. Es un factor característico para predecir las decisiones de compra del consumidor porque tiene un significado importante sobre los ingresos que a su vez influyen en los patrones de gastos. Con este factor se puede tener una idea mas especifica de a quien dirigirse, debido a que dependiendo de ello se determinan los tipos de necesidades que pueden existir.
- d) La raza y el carácter étnico. Nos hace mención acerca de que, el comportamiento de compra y la motivación de un grupo étnico, tiene diferencias marcadas entre razas, por ejemplo; difieren en ingresos, nivel de educación y probabilidad de vivir en áreas urbanas o rurales y promedio de vida.

ü Segmentación psicográfica

Es otro elemento importante para Stanton (2004, pp.173-174), que consiste en examinar los atributos relacionados con la forma de pensar, sentir y comportarse de las personas. Este tipo de segmentación incluye características de personalidad, de estilo de vida y valores de los consumidores.

- a) Personalidad. Es imposible de medir, pero la publicidad que maneja cualquier empresa trata de adaptar sus mensajes publicitarios a determinados rasgos de personalidad en general.
- b) Estilo de vida. Incluye las actividades, intereses y opiniones. Refleja como se pasa el tiempo y las convicciones que se tienen con respecto a temas políticos, sociales y económicos.
- c) Este estilo de vida es determinante para saber que marcas, productos o servicios prefiere y/o adquiere el consumidor.
- d) Valores. Reflejan las necesidades ajustadas al mundo real.

Para estas características, los Investigadores del Centro de Investigación por Encuestas de la Universidad de Michigan identificaron 9 valores básicos que son determinantes en el comportamiento de compra (lista de valores), y son:

1. Respeto a uno mismo

2. Seguridad
3. Emoción
4. Diversión y gusto de vivir
5. Tener relaciones calidas
6. Autorrealización
7. Sentido de pertenecer a un lugar
8. Sentido de tener logros
9. Ser respetado

La lista anterior tiene como principal importancia, las variaciones que existen entre cada consumidor, debido a que difiere la importancia entre cada uno de ellos.

ü Segmentación por comportamiento

Este tipo de segmentación se lleva a cabo a través de la relación que tiene el consumidor con el producto o servicio a adquirir (2004, pp. 175-177). Por lo que, se consideran dos enfoques:

- a) Beneficios deseados. Una compañía debe comercializar los beneficios y no solo las características físicas. Los pasos para este tipo de segmentación son;
 1. Determinación de los beneficios que buscan los clientes,
 2. Eliminación de los beneficios irreales o improbables del punto anterior, y,
 3. Aplicación de encuestas a gran escala para determinar la importancia de los beneficios y como es que los buscan los consumidores
 - b) La tasa de uso. Aquí se mide la frecuencia de compra de determinado producto o servicio, clasificando a los consumidores como; no usuarios, usuarios esporádicos, usuarios regulares y usuarios habituales o mejor conocidos como la mitad fuerte del mercado. Aunque el ideal de mercado meta son los no usuarios y los usuarios esporádicos, debido a que se pueden convencer para ser un cliente habitual. Una estrategia para que los consumidores aumenten su tasa de consumo es la descripción de nuevos usos, la propuesta de nuevos lugares o momentos y la oferta de empaques de varias unidades.
- § Segmentación de mercados de negocios

Este mercado es relativamente bajo en comparación con el mercado de consumo, debido a que es más fácil satisfacer una necesidad con un producto que con un servicio (2004, p.177).

Para este tipo de segmentación, lo más común es llevarlo a cabo por ubicación geográfica. Considerando que el cliente se puede clasificar por industria (segmentación por industria), y tamaño (se calcula por volumen de ventas, cantidad de empleados, oficinas e instalaciones fabriles).

Sus criterios de compra no varían notablemente, ya que la mayoría busca calidad, bajos costos y puntualidad en entrega.

Otra forma de segmentar (p.177) son las condiciones de transacción, las cuales pueden ser entre otras; situación de compra, tasa de uso (los mercados se dividen en usuarios habituales, esporádicos y no usuarios) y procedimiento de compra (se aprendan, venden o financian los productos, mientras que los precios se subastan, fijan o negocian).

ü Consumo aparente

Este es el segundo punto a considerar dentro del tamaño de la muestra, y nos dice que ya definido el mercado se debe de tratar de definir el consumo aparente que representa el mercado elegido (plan de negocios).

Para cualquier segmento antes descrito, el proceso de toma de decisiones es necesario entenderlo, por que ayuda a examinar los factores que influyen en el consumidor.

- Proceso de toma de decisiones del consumidor

Para entender este proceso de decisión de compra en el cuadro de debajo se resumen todas las dimensiones del comportamiento de compra en un modelo que prevé la estructura para fines de este análisis. Dicho modelo presenta este proceso y las 4 fuerzas primarias que influyen en cada etapa.

Como se aprecia en el cuadro central, las etapas del proceso de decisión de compra del consumidor son (Stanton, 2004, p.109):

§ Reconocimiento del problema (necesidad)

Todo mundo tiene necesidades y deseos insatisfechos que crean incomodidad. Algunas necesidades pueden satisfacerse adquiriendo y consumiendo bienes y servicios. De este modo, el proceso de decidir qué comprar se inicia cuando una necesidad que puede satisfacerse por medio del consumo se vuelve lo bastante fuerte para motivar a una persona. Este reconocimiento de la necesidad puede surgir internamente. O la necesidad puede estar adormecida hasta que un estímulo externo la despierta, como un anuncio o la vista de un producto. El agotamiento de un producto o la insatisfacción con el producto que use actualmente pueden desencadenar también el proceso de decisión.

No obstante, volverse conciente de la necesidad no es suficiente para generar la compra. Los consumidores tienen muchas necesidades y deseos, pero cantidades finitas de tiempo y de dinero. Por esta razón también hay competencia entre nuestras necesidades (Kotler, 2001, p.179).

El ser humano tiene diversas necesidades; las básicas (fisiológicas y de seguridad) y las necesidades superiores (las sociales, de estima y de auto-realización).

Al tener ya identificada una necesidad se procede a la búsqueda de información, es decir el saber como satisfacer dicha necesidad con determinado producto o servicio, considerando cual es la forma es que adquirimos determinado producto o servicio y no otro.

§ Búsqueda de información.

Una vez reconocida la necesidad, el consumidor tiene que identificar las alternativas capaces de satisfacer. Lo común es que se identifique primero los productos alternativos y luego las marcas alternativas. La identificación de producto y marca puede abarcar desde un simple recorrido de recuerdos de experiencia hasta una amplia búsqueda terna.

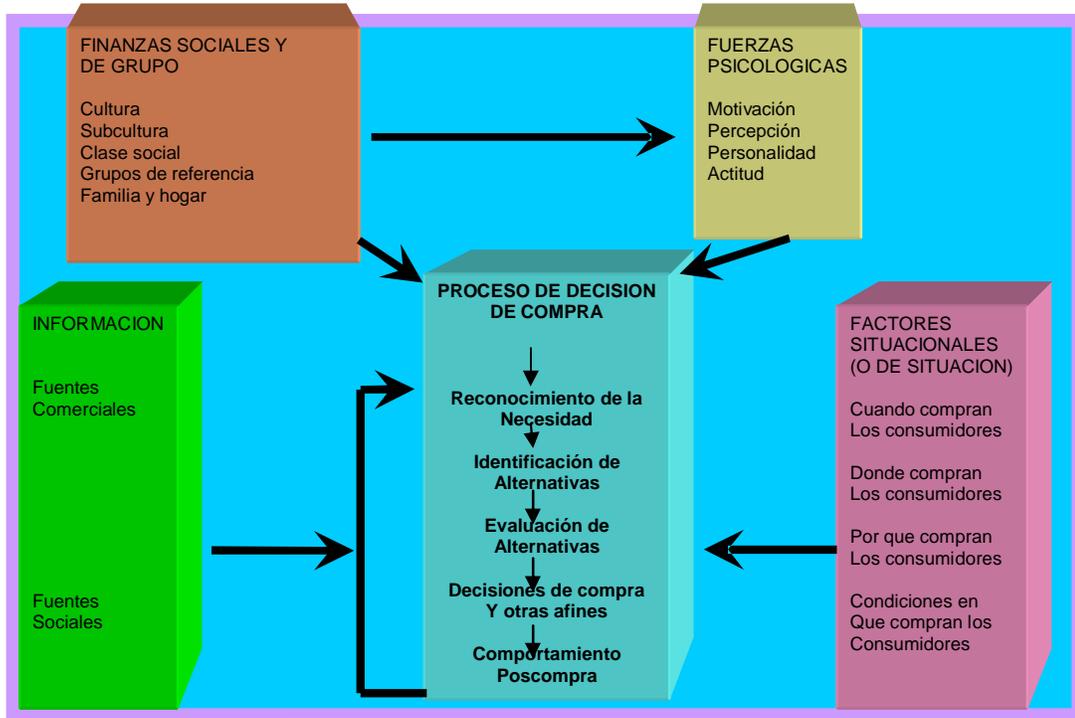


Fig. 4 Proceso de decisión de compra



Fig. 5 Pirámide de necesidades de Abraham Maslow.

En la búsqueda de las alternativas influyen:

- a) La cantidad de información que el consumidor tenga ya de experiencias y de otras fuentes.
- b) La confianza del consumidor en esa información.

- c) El valor esperado de la información adicional o, dicho de otro modo, que otra información (en términos del tiempo y el dinero requerido) se considera que vale la pena adquirir.

Aquí tiene gran importancia la Publicidad. Pero ¿Dónde buscamos información para comprar un producto o adquirir un servicio? Depende mucho del tipo de producto o servicio que se desee adquirir para poder así saber donde buscar información.

Para Kotler (2001, p.179) existen 2 fuentes de información de compra: el ambiente comercial y el social.

1. El ambiente de información comercial esta compuesto de todas las organizaciones de marketing e individuos que tratan de comunicarse con los consumidores; comprende a los fabricantes, detallistas, anunciantes y vendedores, siempre que estén, cualquiera de ellos, en la labor de informar y decidir.

Aunque la publicidad es el tipo mas familiar de este tipo de información, abarca asimismo sitios Web de negocios y vendedores telefónicos, así como la participación física de los consumidores con los productos, como en el uso de pruebas, la distribución de muestras, etc.

1.1. Fuentes comerciales: Publicidades, vendedores, promotores e Internet

1.2. Fuentes Públicas: Medios masivos de comunicación

1.3. Fuentes experimentales: Uso de producto.

2. El ambiente de información social comprende a la familia, los amigos y conocidos que directa o indirectamente proporcionan información acerca de los productos o servicios ofrecidos.

2.1. Fuentes Personales: Amigos, familiares, conocidos o allegados.

En este punto es donde realmente el marketing puede ganar la batalla, ya que si determinada empresa tiene buena imagen ganara mas clientes que a su vez la recomendaran.

§ Evaluación de alternativas

Como ya se menciona, las decisiones de compra requieren información. Mientras los consumidores no sepan que productos o servicios están disponibles, que características y beneficios ofrecen, quien los vende y a que precios, y donde se pueden comprar, no habrá proceso de decisión porque no habrá decisiones que tomar.

Influencias sociales

Las fuerzas sociales determinan en gran medida las formas en que pensamos, creemos y actuamos. Y por ello, nuestras decisiones individuales de compra se ven afectadas por las fuerzas sociales que nos rodean.

Las influencias sociales suelen ser entre otras; la cultura, subcultura, clase social, grupos de referencia, familia y hogares.

También influyen en igual magnitud que las influencias sociales, las influencias psicológicas. Y como ejemplos de este tipo de influencias están: la percepción, aprendizaje, formación de actitudes, personalidad y auto concepto.

Kotler (2001, p.180) considera que la pirámide de necesidades de Maslow es demasiado simplificada, y por tal motivo a continuación menciona algunos de los motivos que existen al

comprar, ya que la compra es con frecuencia resultado de múltiples motivos, que un motivo particular puede causar un comportamiento diferente en distintas ocasiones.

- a) Curiosidad
- b) Rechazo
- c) Orden
- d) Ciudadanía
- e) Familia
- f) Alimento
- g) Sexo
- h) Independencia
- i) Evitación del dolor
- j) Contacto social
- k) Honor
- l) Ejercicio físico
- m) Poder
- n) Prestigio
- o) Venganza

Muchas veces, las situaciones en que nos encontramos tienen que ver en gran parte de la determinación de cómo nos conducimos. Y por tanto las influencias situacionales también son determinantes.

Una influencia situacional se define como una fuerza temporal asociada con el ambiente de compra inmediato que afecta a la conducta (p.180). Las 4 categorías de este tipo de influencia que se relacionan con el cuándo, dónde y cómo compran los consumidores, así como las condiciones en las cuales lo hacen son las siguientes;

1. La dimensión tiempo
2. El entorno
3. Términos de la compra
4. Estados de ánimo y motivos del consumidor

§ Decisiones de compra

La toma de decisión de compra es un proceso que requiere de diferentes factores que deben evaluarse minuciosamente ya que a pesar de ser algo fácil la primera vez en su momento debió de ser todo un proceso detallado de que comprar y sobre todo de comparación porque siempre el consumidor a parte de buscar algo que le produzca satisfacción quiere lo mejor a un buen precio.

Aquí, cabe mencionar el papel de los mercadólogos, ya que reconocen que el resultado de este proceso afecta a la satisfacción, y por tanto buscan formas de ayudar a los consumidores a tomar sus decisiones con la mayor eficiencia posible porque, los consumidores quieren sentirse cómodos cuando compran, es decir, quieren tener la seguridad de estar en torno de personas como ellas y en un ambiente que refleje sus valores.

Algunos motivos comunes de preferencia son:

- a) Convivencia de la ubicación
- b) Rapidez del servicio
- c) Accesibilidad de la mercancía
- d) Aglomeraciones

- e) Precios
- f) Surtido de mercancías
- g) Servicios ofrecidos
- h) Apariencia de la tienda
- i) Personal de ventas
- j) Mezcla de otros compradores

§ Comportamiento postcompra

Kotler (2001, p.182) menciona que lo que un consumidor aprende en su recorrido del proceso de compra tiene influencia sobre como se comportara la próxima vez que le apremie la misma necesidad. Más aun, se han formado nuevas opiniones y creencias y se han corregido las antiguas. Este cambio en el consumidor es lo que se regresa de la etapa del comportamiento postcompra del modelo del proceso de decisión de compra, a la etapa de reconocimiento de la necesidad.

Después de una compra, el consumidor experimenta una disonancia cognoscitiva postcompra, que es un estado de ansiedad producido por la dificultad de elegir entre alternativas deseables, es decir, que si la ansiedad no encuentra alivio, el consumidor puede sentirse desdichado con el producto o servicio elegido, jaun si su rendimiento es el esperado.

Dicho fenómeno ocurre cuando cada una de las alternativas consideradas seriamente por el consumidor tiene características atractivas así como otras no atractivas.

Por lo anterior, para que le consumidor puede reducir su ansiedad postcompra evita la información que pueda incrementar la disonancia. Y buscan los datos que apoyen su decisión, como la reafirmación de los amigos. De igual manera, antes de la compra, poner mas empeño en evaluar las alternativas puede aumentar la confianza de un consumidor y reducir la disonancia.

Este comportamiento postcompra es importante porque es una evaluación que hace de manera conciente o inconsciente el consumidor después de haber adquirido cierto producto o servicio, y por consiguiente es aquí donde crea una imagen de la empresa donde realizo dicha adquisición.

De la experiencia que obtuvo el consumidor dependerán las siguientes compras tanto de el como de las personas allegadas a él. Por eso es imprescindible crear una buena imagen de la empresa.

ü Nivel de participación

El nivel de participación que se refleja en la medida del esfuerzo dedicado a hacer una necesidad, es un factor significativo que influye en la manera en que se decide. Algunas situaciones son de alta participación (Stanton, 2004, p.333). Es decir, cuando surge una necesidad el consumidor decide reunir y evaluar activamente información acerca de la situación de compra.

Para el mismo autor (p.333), la participación tiende a ser mayor en cualquiera de las siguientes condiciones:

- a) El consumidor carece de información acerca de alternativas para satisfacer la necesidad.
- b) El consumidor considera que es grande la suma de dinero involucrada.
- c) El producto tiene considerable importancia social.
- d) Se ve que el producto tiene potencial para proporcionar beneficios significativos.

La idea de participación plantea 2 cuestiones de marketing importantes:

1. Las compras de lealtad. Que existen cuando un consumidor, por experiencia, esta suficientemente satisfecho con una marca o un detallista en particular que compra siempre que tiene la necesidad sin considerar otras alternativas. Esta es compra de baja participación porque la decisión no requiere que se obtenga y analice información. Sin embargo, el producto puede ser muy importante para el consumidor, y
2. La compra de impulso, o compra con poca o ninguna plantación, es también una toma de decisión de baja participación, por que es una acción momentánea y es baja la probabilidad de que se repita constantemente.

El proceso de decisión de compra como ya se menciona, es importante analizarlo haciendo inca pie en los factores psicológicos que intervienen en el comportamiento del consumidor, porque son mas complejos para servicios que para bienes, debido a que dicho servicios no se puede tocar, degustar u oler (p.333).



∅ Demanda potencial

Para el plan de negocios esta demanda potencial es el tercer punto dentro del tamaño del mercado.

Una vez determinado el cálculo del consumo aparente del segmento, se pueden determinar el consumo potencial del producto o servicio de la empresa, a través de la proyección del crecimiento del mercado en diferentes plazos (plan de negocios).

∅ Participación de la competencia en el mercado

Un mercado para Kotler (2001, p.223) se define como aquellas empresas que satisfacen las mismas necesidades de los consumidores además de que menciona que existen mayores posibilidades de que se perjudique una empresa con la aparición de nuevas tecnologías o nuevos competidores que con los actuales.

Es determinante en la toma de decisiones de la empresa en cuanto a saber que tipo de actividades deberá llevar a cabo para contrarrestarla. Es decir, una vez identificada la competencia se puede determinar cuales son los puntos a atacar.

Algunos de los puntos en los que la mercadotecnia se puede enfocar son (Alcaraz, 2004, p. 53):

- Desarrollar la entrada del nuevo producto al mercado
- Ofrecer innovaciones
- Desarrollar nuevos productos
- Ganar participación en el mercado por medio de campañas de publicidad y promoción

Una vez identificados los competidores, la empresa debe precisar sus características, estrategias, fuerzas, debilidades, objetivos y reacciones, con el propósito de idear estrategias de posicionamiento que ayuden a la empresa a entrar y desarrollarse.

Existen tres tipos de competidores (Kotler, 2001, p.219), que debe contemplar la empresa para poder enfocar su ataque.

1. Fuertes o débiles,
2. Cercanos o distantes, y
3. Buenos o malos.

III. Estudio del mercado

El plan de negocios lo contempla como el tercer paso para esta área, definiéndolo como el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos (Alcaraz, 2004, p.56).

Servicio

Kotler (2001, p. 333) define un servicio como, un acto o desempeño que una parte puede ofrecer a otra y que en esencia es intangible y no da origen a la propiedad de algo. Su producción puede o no estar ligada a un producto físico.

Aunque Stanton, dice que los servicios se comercializan junto con los productos y por esa razón, se debe de considerar en cada producto como una mezcla de bienes y servicios.

Las cuatro las principales características que afectan en el diseño de los programas de mercadotecnia son la intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad e imperdurabilidad.

- a) Intangibilidad.- Los servicios no se pueden tocar, oler, ver y escuchar antes de ser adquiridos. Esto para el consumidor implica una gran incertidumbre que se puede reducir con la adquisición de información acerca de la calidad del servicio a través del equipo, ubicación, precios, etc.
- b) Inseparabilidad.- Los servicios por lo regular se producen y consumen al mismo tiempo, por lo que si una persona presta el servicio, el proveedor es parte de el, por que el cliente esta también presente cuando se produce el servicio.
Por ello, una característica de la mercadotecnia de servicios es que la interacción proveedor cliente.
- c) Variabilidad.- Se refiere a la versatilidad que pueden tener los servicios debido a que dependen del lugar y la persona que los presta.
- d) Imperdurabilidad.- Esta característica se refiere a que, los servicios no se pueden almacenar y no se ven como un problema cuando su demanda es constante, debido a que su consumo es continuo.

Además de considerar lo que es un servicio y sus características se debe tomar en cuenta que para una empresa de servicios es imposible el almacenamiento, producción y compra de materiales. Aunque lo que si se debe considerar al igual que para las empresas de bienes son el control de calidad, garantía, empaque, especificaciones de entrega y folletos (Courtis, 1989).

- a) Control de calidad.- Varía entre un servicio y otro por las especificaciones que se pueden evaluar y sobre todo por la opinión que pueden tener los consumidores con respecto a el.

- b) Empaque.- Aquí no se refiere a nada material en cuanto a lo que se le entrega al consumidor, sino en la forma de presentar los papeles de una oficina, la credibilidad (garantías, instrucciones, etc.), uniformes y vehículos para dar el servicio.
- c) Garantía.- No forman parte del empaque, aunque las pruebas documentales de garantía si lo sean. Las garantías formales, claras y útiles tienen una gran ventaja para su imagen, credibilidad de los clientes y sobre todo para justificar su responsabilidad.
- d) Entrega.- La administración del tiempo es más importante para los servicios que para los productos, ya que en la entrega se incluye una comunicación recíproca que si se lleva a cabo de manera responsable dará un buen nombre a la empresa. Philip Kotler (2001) considera que la imagen es otro punto importante dentro de los servicios, ya que esta hace la diferencia mediante símbolos y marcas entre otras empresas.

- **Objetivos del Estudio de Mercado**

Se basan en el conocer directamente al cliente, en aspectos relacionados a productos o servicios, a través de encuestas y entrevistas (Alcaraz, 2004, p.56).

Pero antes de ello, es necesaria la definición del producto o servicio a prestar, para que con ayuda del estudio de mercado se pueda definir el precio, presentación y distribución, además de investigar la frecuencia de consumo del bien o servicio determinado.

- Encuesta tipo.- Debe ser planeada detalladamente para que arroje los resultados concretos, claros y precisos que se buscan.
Por eso, su uso logra de una manera sencilla el encontrar la información deseada.
- Aplicación de encuestas.- Aquí, los puntos importantes al momento de la aplicación son el saber; donde, como y cuando, para lograr lo que se pretende con llevarla a cabo.
- Antes de la aplicación es necesario evaluar si esta bien diseñada, por medio de una prueba piloto, que es la aplicación de dicho cuestionario a 2 o 3 personas con el fin de detectar si hay fallas de algún tipo o confusiones al interpretar una pregunta.
- Resultados obtenidos.- Al terminar con la aplicación de los cuestionarios es necesaria la tabulación para después aplicarla a los clientes potenciales. Lo anterior para poder obtener conclusiones honestas y válidas sobre el producto o servicio que oferta la empresa, además de las preferencias del posible consumidor.
- Conclusiones del estudio realizado.-Según el libro de emprendedores, "es la interpretación de los datos obtenidos, proyectada a condiciones de desarrollo de la empresa, para obtener una imagen lo mas clara posible, de las ventas que la empresa lograra, el sistema de comercialización o plan de ventas adecuado y la mezcla de mercadotecnia ideal para llevar a cabo ese plan respecto a la empresa en particular". (2004, p.67)

Sondeo

Por motivos de tiempo y de aplicación, en la presente investigación no se realizó un estudio de mercado. En lugar de ello se aplicó un sondeo, que en esencia es lo mismo que el estudio de mercado, solo varía en cuanto a la elección de la muestra, que en el caso del sondeo es al azar. Consiste en hacer las primeras averiguaciones sobre alguien o algo a través de encuestas y entrevistas con el fin de conocer al cliente en cuanto a sus preferencias de productos o servicios. Los pasos para llevar a cabo un sondeo son:

IV. Distribución y puntos de venta

Es el cuarto punto que propone el plan de negocios. Menciona que después de identificar las necesidades del consumidor y desarrollar un producto es necesario determinar como hacer llegar los productos al mercado.

Pero en cuanto a servicios, su diseño de distribución comprende de 2 tareas (Stanton, 2004). La primera se refiere a los canales de distribución que son las partes por las que pasara la propiedad y la segunda a las instalaciones de distribución, es decir como se comercializarán físicamente los servicios haciendo referencia a la accesibilidad.

V. Promoción del producto o servicio

Se define como el acto de informar, comunicar y convencer que incluye la publicidad, promoción de ventas, marcas, etiquetas y empaques. Todo a través de un programa de promoción con el propósito de dar a conocer el producto o servicios, incrementar el consumo, etc. (emprendedores)

Refiriéndose a servicios Stanton (2004) establece que existen varios tipos de promoción para este tipo de mercadotecnia.

Su definición de promoción dice que es la parte de la mezcla de mercadotecnia con la que los mercadólogos están mas familiarizados y con mayor conocimiento.

- Publicidad (periódicos, radio, volantes)

Son actividades que se llevan a cabo para lograr llegar al mercado meta con el propósito de impactar al consumidor para que lo compre y en consecuencia incremente las ventas de la empresa.

Esto se puede lograr a través de la motivación que se ofrezca al consumidor para que busque le producto o servicio, ganar preferencia con respecto a la competencia, etc. (emprendedores)

Los medios masivos de comunicación que propone el libro de emprendedores son:

- a) Radio. Este medio se puede amoldar a las necesidades de la empresa, de tal forma que puede llegar solo a los lugares que ella determine que se encuentra su mercado meta.
- b) Periódicos. Tienen la ventaja de poder llegar a todo tipo de gente económicamente hablando., y
- c) Volantes. Su impacto puede ser muy fuerte siempre y cuando se cuide la presentación e información de los mismos.

Stanton (2004, pp.629-633) en su libro Fundamentos de Marketing, contempla otros mas como son; Internet, televisión, solicitudes por correo y teléfono y la formación de una alianza con alguna organización lucrativa.

Y como otros métodos de promoción menciona las ofertas de precio reducido en talonarios de cupones y directorios telefónicos, puestos de exhibición que reflejen los resultados benéficos de la utilización del servicio, y regalos o incentivos.

- Promoción de ventas

Comprende actividades que permitan la presentación del producto o servicio con el cliente, es decir, se utiliza para que el consumidor pueda identificar el producto o servicio fácilmente, a través de eventos sociales a los que se les invite, muestras gratis, etc.

Dentro de este punto algo que es importante considerar es la atención al cliente, ya que para una empresa de servicios es importante que esta se lleve a cabo con calidad debido a que es una forma de evaluarla. Esta confrontación cara a cara entre el vendedor y el consumidor debe ser agradable y confiable, por lo que el personal de la empresa debe estar capacitado para ello con cursos de relaciones personales para brindar un servicio de calidad (2004, p. 637).

Lo anterior se remite a la definición de encuentro de servicio que se utiliza para medir la interacción del consumidor con el personal de la empresa y sus instalaciones o con cualquier elemento intangible de esta, ya que la evaluación de una empresa de servicios por parte de los clientes se fundamenta en los encuentros de servicio que este tenga (p.638).

- Marcas

Es para el libro de emprendedores un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de lo mismo que identifican los bienes y servicios de cada empresa, haciendo a su vez una clara distinción entre la competencia. Además de que por medio del logotipo (símbolo o dibujo representativo de la empresa) y el slogan (frase que determina la imagen de la empresa) también se logra dicha distinción.

Como complemento de la definición anterior Kotler (2001) menciona que la marca en esencia “es la promesa de una parte vendedora de proporcionar un conjunto específico de características, beneficios y servicios de forma consistente a los consumidores” (p.404). Pero aun así, la marca según menciona este autor es algo más complejo, debido a que esta puede comunicar hasta 6 significados que son; atributos, beneficios, valores, cultura, personalidad y el tipo de usuario al que se dirige la empresa.

Las ventas se facilitan con el reconocimiento de las marcas en cuanto a productos o servicios, ya que como se mencionó anteriormente lograr establecer una distinción en cuanto a empresas.

VI. Fijación y políticas de precio

- Precio

Es una variable de la mezcla de mercadotecnia además de la plaza, producto y promoción, que se define como la cantidad de dinero u otros efectos de utilidad para satisfacer necesidades o deseos, que se necesitan para adquirir un producto (Stanton, 2004, p.377).

- Políticas de precio

Básicamente lo que establecen estas políticas es el comportamiento de la empresa en respecto al precio de introducción en el mercado, descuentos, promociones, comisiones, etc.

Las decisiones de la empresa en cuanto a precio son; el entrar con un precio alto, uno bajo a comparación con la competencia o entrar con un precio similar al de la competencia.

Stanton recomienda, que para fijar el precio se deben asignar precios a una combinación de varios elementos como son;

- Ø El bien o servicio que específico que es objeto de la transacción
- Ø Servicios complementarios
- Ø Beneficios satisfactorios de necesidades brindados por el producto o servicio

De la misma forma, Kotler (2001, p. 465) propone de manera más integral un procedimiento de 6 pasos para llevar a cabo la fijación de precios.

- 1) Seleccionar el objetivo de fijación de precios.- Entre mas claros sean los objetivos de la empresa, mas fácil será la fijación de los precios, por que de ellos se determina donde se quiere posicionar su oferta de mercado. Es decir, que los objetivos de la asignación de precios que la administración elige según Stanton (2004) tienen que ser compatibles con las metas generales que tiene la empresa, además de considerar las metas del programa de mercadotecnia.

Estos objetivos se pueden orientar a las ganancias (lograr una retribución meta, maximizar las utilidades), a las ventas (acrecentar el volumen de ventas y mantener o incrementar la participación de mercado) y al statu quo (estabilizar los precios y hacer frente a la competencia).

- a) Metas orientadas a las utilidades.- Este tipo de metas pueden ser a corto o largo plazo. Aquí la empresa puede elegir una de dos metas de este tipo para establecer su política de asignación de precios.
 - i) Obtención de una retribución meta.- Una empresa puede establecer el precio para lograr una rentabilidad meta, es decir, una retribución específica sobre sus ventas o su inversión.
 - ii) Maximización de utilidades.- Sugiere acaparamiento, elevados costos, y monopolio debido al querer obtener tanto dinero como se pueda. Esta maximización de utilidades es para proyecciones a largo plazo.
- b) Metas orientadas a las ventas.- Esta basada en el volumen de ventas, con la finalidad de incrementar las ventas o mantener o aumentar la participación del mercado meta de la empresa.
 - c) Aumento del volumen de ventas.- Su objetivo es lograr un rápido crecimiento o desanimar a nuevas empresas para que ingresen al mercado. Su estrategia se enfoca en descuentos o una asignación enérgica de precios.
 - d) Mantenimiento o incremento de participación de mercado.- Esto con el propósito de adquirir influencia agregada con los vendedores, bajar costos de producción o aparentar dominio frente a los consumidores, etc.
 - i) Metas orientadas al statu quo.- La estabilización de precios y el enfrentamiento son los objetivos de esta meta y sobre todo constituyen el más fuerte de los objetivos de asignación, ya que solo intentan mantener la actual situación de la empresa tratando de evitar la competencia de precios.

Las empresas con este tipo de meta tienen una mezcla de mercadotecnia más agresiva que las demás.

- 2) Determinar la demanda.- Cada precio origina una demanda distinta y por lo mismo el impacto sobre los objetivos de la empresa es también diferente. La relación que tienen la demanda y el precio, es que: mientras más elevado es este último la demanda disminuye, aunque en ocasiones es al contrario debido a que existen consumidores que al ver un precio mas elevado creen que el producto o servicio es mejor.

De lo anterior, es necesario resaltar la sensibilidad al precio, ya que esta varia dependiendo del consumidor que tiene diferentes percepciones.

- a) Pasos para estimar la demanda.- Primero es necesario entender que afecta a la sensibilidad al precio. Y para ello Kotler (2001) identifica 9 factores en el libro de Dirección de Marketing (pp.459 y 460), los cuales son:
- i) Efecto de valor único. Mientras más exclusivo es el producto o servicio, el precio no es lo fundamental para el consumidor.
 - ii) Efecto de conciencia de los sustitutos. Cuando los consumidores no conocen productos o servicios similares se preocupan menos por el precio, por que no pueden hacer una comparación de precios.
 - iii) Efecto de comparación difícil. Cuando los consumidores no pueden comparar fácilmente la calidad de otros productos o servicios, no son tan sensibles al precio.
 - iv) Efecto de gasto total. Cuando los consumidores gastan menos en relación a sus ingresos son menos sensibles a costos.
 - v) Efecto de beneficio final. Cuando se conocen productos o servicios semejantes y se sabe que se están adquiriendo precios mas bajos que los demás, no se afecta la sensibilidad del consumidor en cuanto a costos.
 - vi) Efecto de costo compartido. Si otro costo cubre su gasto el consumidor no es sensible al precio.
 - vii) Efecto de inversión ya hecha. La sensibilidad del consumidor no se ve afectada por el costo si el producto o servicio adquirido se utiliza con otros previamente adquiridos.
 - viii) Efecto de precio-calidad. Si el producto o servicio supuestamente tiene mas calidad, exclusividad o prestigio, al consumidor no le afectara el costo.
 - ix) Efecto de inventario. Si no pueden almacenar lo adquirido, los consumidores son menos sensibles al precio.
- b) Estimación de curvas de demanda.- Existen 3 métodos para lograr medir las curvas de demanda de una empresa (Stanton, 2004, p. 462). El primero, implica analizar estadísticamente los precios en el pasado, las cantidades vendidas y otros factores, para estimar sus interrelaciones. La segunda, consiste en realizar experimentos de precios. Y el tercero, consiste en preguntar a los compradores cuanto consumirían a diferentes precios.
- c) Elasticidad de precios de la demanda.- Es necesario saber como es que responde la demanda ante cambio en el precio con el fin de saber como es que se comportaran los consumidores en el corto o largo plazo, además para poder establecer la política de precios de la empresa.

Si la demanda casi no cambia con un pequeño cambio en el precio, es inelástica. Mientras que se dice que es elástica, cuando cambia considerablemente.

Esta demanda es menos elástica cuando; hay pocos o ningún sustituto o competidor, los consumidores no notan el incremento en el precio, los consumidores son lentos para modificar sus hábitos de compra y buscar costos mas bajos, los consumidores creen que el costo

elevado se justifica por la calidad o algún otro factor. Si la demanda es elástica, se bajaran los costos por parte de los vendedores con le fin de lograr mayores ingresos.

- 3) Estimar costos.- La demanda establece los costos superiores y los costos los precios inferiores, del precio que la empresa puede cobrar por sus productos o servicios. Considerando que la empresa al establece los costos, incluye costos de producción, distribución, venta y una rentabilidad que incluye el riesgo.

Existen distintos tipos de costos, los cuales a continuación se muestran.

- a) Costos fijos. No cambian en consideración con la producción e ingresos de ventas.
- b) Costos variables. Varían directamente con la producción.
- c) Costos totales. Son los costos fijos mas los cosos variables., y
- d) Costos promedio. Es el costo por unidad, es decir, son los costos totales entre total de unidades.

- 4) Analizar costos, precios y ofertas de la competencia.- Si la oferta de la empresa es semejante a la de las demás se establecerá un precio similar al de la competencia o se perderán ventas.

Si esta oferta es menor, no se podrá cobrar más que el competidor y si es la oferta es superior, si podrá cobrar más que el competidor.

- 5) Escoger un método de fijación de precios.- Ya determinada la demanda de los clientes, la función de costos y los precios de los competidores, la empresa esta lista para elegir un precio. “Los costos establecen el limite inferior para el precio. Los precios de los competidores y de los sustitutos sirven como orientación. La evaluación que hacen los clientes de las características exclusivas del producto establecen el precio máximo” (Kotler, 2001, p.465).

Existen 6 métodos según Kotler (p. 465) para la fijación de precios que consideran una o más de las consideraciones antes citadas.

- a) Fijación de precios por sobreprecio.- este se puede calcula de la siguiente forma:

costo unitario =	$\text{costo variable} + (\text{costo unitario} / \text{ventas unitarias})$
sobreprecio =	$\text{costo unitario} / (1 - \text{rendimiento sobre ventas deseado})$

- b) Fijación de precios por rendimiento objetivo

precio de Rendimiento	=	$\frac{\text{costo unitario} + \text{rendimiento deseado} \times \text{capital invertido}}{\text{ventas unitarias}}$
punto de equilibrio en volúmenes	=	$\frac{\text{costos fijos}}{\text{precio} - \text{costo variable}}$

- c) Fijación de precios por valor percibido.- Se basa el precio en el valor percibido por el cliente, es decir, se considera el valor de su percepción mas no los costos de venta

utilizando la publicidad y fuerza de ventas para aumentar el valor percibido en la mentalidad del consumidor.

- d) Fijación de precios económica.- Consiste en cobrar un precio relativamente bajo por una oferta de alta calidad. Este enfoque dice que el precio debe representar una oferta de valor alto para los consumidores”. (p. 468)
- e) Fijación de precios por tasa vigente.- Principalmente los precios de la empresa están basados en los precios de la competencia, es decir que la empresa puede cobrar lo relativamente parecido a lo que cobra la competencia.
- f) Fijación de precios por licitación sellada.- Los costos están basados en lo que la empresa cree que pedirán los competidores, mas no en sus costos y demandas, con el fin de lograr un contrato a través de una baja cotización.

Con los métodos anteriores se logra establecer un rango más definido de lo que seria un precio adecuado para la empresa, debido a que disminuyen el intervalo dentro del cual la empresa debe establecer sus precios finales (p.469).

- 6) Seleccionar el precio final.- Para lograr la selección del precio final, “la empresa debe considerar factores que incluyen la fijación de precios psicológica, la influencia de otros elementos de la mezcla de marketing sobre el precio, las políticas de precios de la empresa y el impacto del precio sobre otros participantes”. (p. 471)

De lo anterior, la adaptación del precio menciona que

una empresa no fija solo un precio, sino una lista de precios que refleja variaciones en la demanda geográfica y los costo, las necesidades de los segmentos de mercado, programación de las compras, los niveles de pedidos, la frecuencia de entrega, las garantías, los contratos de servicio, etc. (p. 471)

Para fijarlo se necesita ubicar a que segmento se va a dirigir el producto o servicio, saber si lo que busca el consumidor es la calidad sin importar mucho el precio, o si es este precio la variable fundamental de la decisión del consumidor. Además de considerar la área geográfica en la que posicionara su producto o servicio y la calidad y precio de la competencia (p. 471).

A continuación se muestran 9 estrategias en cuanto a precio-calidad que propone Kotler en su libro “Dirección de Mercadotecnia” (p. 457)

Tabla 7. Estrategias para la fijación de precio				
		PRECIO		
		ALTO	MEDIANO	BAJO
CALIDAD DEL PRODUCTO	ALTO	1. ESTRATEGIA SUPERIOR	2. ESTRATEGIA DE VALOR ALTO	3. ESTRATEGIA DE SUPERVALOR
	MEDIANO	4. ESTRATEGIA DE SOBRECUBRO	5. ESTRATEGIA DE VALOR MEDIO	6. ESTRATEGIA DE BUEN VALOR
	BAJO	7. ESTRATEGIA DE IMITACION	8. ESTRATEGIA DE ECONOMIA FALSA	9. ESTRATEGIA DE ECONOMIA

Las estrategias 1, 5 y 9 pueden coexistir en el mismo mercado, es decir, una empresa ofrece un producto o servicio de calidad y precio igual (ambas altas, medias o bajas). Sus tipos de consumidores pueden insistir en calidad, precio o ambas.

Las estrategias 2, 3 y 6 son formas de atacar a las anteriores (1, 5 y 9). La 2 establece cobrar mas barato por el mismo producto o servicio que ofrece la estrategia 1 con la misma alta calidad, pero la estrategia 3 establece lo mismo que la 2 a un costo mas bajo.

Y por ultimo las estrategias de posicionamiento 4,7 y 8 cobran un precio excesivo por el producto en relación con su calidad, provocando que los consumidores se quejen y hablen mal de la empresa.

Este punto es imprescindible debido a que una mala fijación de precios puede ocasionar la escasez en la demanda del bien o servicio ofrecido.

a) Estrategias para la adaptación de precios

Existen diferentes estrategias para lograr la adaptación de precios. Las cuales son las que a continuación se mencionan. (471)

- i) Fijación de precios geográfica,
- ii) Descuentos de precio y complementos,
- iii) Fijación de precios promocional,
- iv) Fijación de precios discriminatoria, y
- v) Fijación de precios de mezcla de productos.

VII. Plan de introducción al mercado

Tiene como objetivo, el establecer las acciones que se deberán llevar a cabo para lograr dar a conocer los productos o servicios al mercado meta y como se posicionara en el mercado la empresa.

El plan de negocios hace referencia a que es necesario especificar un plan de introducción bien estructurado, que contemple la distribución de lo que la empresa oferte, una campaña publicitaria, promociones adicionales al consumo del producto o servicio, etc., con la finalidad de lograr un impacto en el mercado a través del uso eficiente de los recursos con que cuenta la empresa.

VIII. Riesgos y oportunidades del mercado

El mismo plan de negocios menciona que es necesaria la realización de una lista de riesgos y oportunidades por parte de la empresa con el propósito de desarrollar planes de acción que ayuden a la toma de decisiones de la empresa ante cualquier circunstancia.

Dicha lista, debe considerar lo siguientes puntos; acciones de los competidores, medio ambiente de la empresa, tendencias sociales, económicas y culturales, así como también disposiciones gubernamentales, etc.

IX. Sistema y plan de ventas (administración)

Como ultimo punto del plan de negocios esta el sistema y plan de ventas, que nos menciona que las ventas son la piedra angular para el desarrollo de la empresa, debido a que se considera que

una venta es el resultado final de todo un proceso aunado al diseño y desarrollo de un plan integrado de mercadotecnia.

Algunos aspectos que repercuten en el área de ventas son; la segmentación y la organización. La primera dictamina en las ventas aspectos tales como puntos de ventas, esfuerzo publicitario, cantidad a distribuir, etc. Mientras que en la segunda es importante para precisar las funciones y objetivos de ventas.

2.2.2.2 Producción

Los principios básicos de la planeación son aplicables al área de producción de una empresa. Los encargados de llevarla a cabo se basan en dos aspectos, planean sobre que sistema se va a emplear y sobre el uso de ese sistema, es decir, sobre cuales serían las condiciones necesarias para llevar a cabo los procesos deseados (instalaciones, capacidad, procesos, distribución interna, planeación del producto) y el como se van a utilizar estos para la transformación de los insumos en bienes y/o servicios.

2.2.2.2.1 Concepto de Producción

La producción es el área que se encarga de “la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores” (Alcaraz, 2004, p.112). Es considerado un departamento de gran importancia para una empresa, ya que se encarga de la planeación y ejecución del proceso donde se emplean los métodos y técnicas más adecuados para la elaboración de productos y/o servicios, al suministrar y coordinar la mano de obra, el equipo, las instalaciones, las materias primas y las herramientas necesarias.

Básicamente en esta área se lleva a cabo la transformación de los insumos o materias primas en productos terminados, con la ayuda de los recursos con que cuenta la organización.

Un producto “es el resultado final de un proceso de producción, el cual puede ser un bien o un servicio, que representa un satisfactor para el consumidor” (2004, p. 112).

Los productos, resultado final de ese proceso productivo, pueden ser bienes o servicios. Según Alcaraz (2004, p. 112), hay dos tipos de bienes: los industriales y los de consumo. Los primeros se usan para producir otros bienes, es decir, se incluyen como materia prima, producto semiterminado o componentes de otros; en cuanto a los bienes de consumo, se pueden subdividir en duraderos o perecederos, y son los productos que llagan a las manos del usuario final para satisfacer sus necesidades personales.

Los servicios se clasifican en comerciales, como las reparaciones y mantenimiento de maquinaria y equipo, el diseño de instalaciones, etc., y los profesionales, como los servicios administrativos, la atención médica o dental, la educación, asesorías, etc. Dentro de las empresas de servicios se encuentran estas dos grandes clases, una, cuando el cliente solicita el servicio y dispone de las condiciones de dicho servicio, como servicio en el ambiente del cliente, un ejemplo de esto es la reparación y mantenimiento en los hogares. La otra clase se refiere al servicio donde la empresa dispone de las condiciones de cómo se realiza este, servicio en el ambiente de la empresa. Los seguros automotrices son un claro ejemplo de esta clase de servicio, donde el cliente elige un tipo de seguro establecido previamente por la empresa aseguradora.

Existen también los llamados servicios internos. Estos servicios son necesarios para apoyar las actividades de una organización mayor, como lo son servicios de aseo, mantenimiento, seguridad,

etc., donde los clientes de estos servicios son los distintos departamentos que posee una organización.

En las empresas de servicios, el producto tiene características bien definidas y diferentes a las de las empresas industriales tradicionales. Ello conlleva a que se le defina, igualmente, de modo diferente.

Los productos, como ya se menciona, representan un satisfactor para el consumidor. Las personas tienen una gran cantidad de necesidades que se presentan en diferentes situaciones. Las necesidades no son siempre de tipo tangible, sino también intangibles, como son los servicios. Los servicios que se pueden encontrar son diversos, y para cualquier necesidad.

Los servicios son intangibles, no se les puede tocar, probar o ver, como ocurre con los productos de las empresas manufactureras. Al organizar esta área se debe tener presentes las siguientes cuestiones:

- **¿Qué producir?**- Esta pregunta es la que da inicio al proceso de diseño de un servicio. No hay que dejar de reconocer que hay que establecer los objetivos de el por que producir, para definir claramente que se va a producir.

Se deben plantear preguntas, como *“considerando la situación socioeconómica nacional, ¿Qué podemos producir para acelerar nuestro desarrollo? ¿Cuáles son los bienes que pueden producir los sectores subdesarrollados: marginal y tradicional para incorporarse al sector moderno del país y lograr con esto una economía integrada, que impulse a nuestro país hacia una actividad productiva más adecuada?”* (Velazquez, 1977, p. 32)

En este momento es posible que se tengan nociones respecto del servicio que se va a entregar, con lo que se debe considerar la información sobre competidores y sus servicios.

- **¿Como producir?**- engloba lo referente a la tecnología para producir, tanto de conocimiento analítico y abstracto, como los lineamientos económico-administrativos. Esta pregunta se plantea con el fin de saber que equipo se requiere, que recurso humano, mano de obra, tiempo de producción, o de duración del servicio, costos y el establecimiento de normas para hacerlo.

El proceso administrativo consiste en hacer de la producción una actividad conjunta, que se apoye en datos subjetivos, en posibilidades reales, en estudios técnicos, para que sirvan de base a las políticas y programas, y para que sean eficaces y útiles (Velazquez, 1977).

- **¿Para quién producir?**- esta es la pregunta base para la investigación y el reconocimiento de las ideas convenientes para las posibilidades de empresa y de las necesidades del mercado. Conlleva ser selectivo de manera precisa, en cuanto a quienes vana ser los consumidores del producto o servicio, es decir, sobre de quienes se van a centrar los esfuerzos y e funciones de que características tienen para concebir el producto, y es fundamental para ello, estar en contacto con el área de mercadotecnia.

2.2.2.2 Funciones del área de Producción

El objetivo de un sistema productivo, según Velazquez (1977, p. 36), tiene una función tridimensional:

- Física : generar bienes y servicios
- Social: generar utilidades
- Económica : generar cambios

2.2.2.2.3 Contenido del área de producción

Según Alcaraz (2004), el área de producción se encarga de desarrollar los puntos que a continuación se enumeran:

- Los objetivos del área de producción
- Las especificaciones del producto
- La descripción del proceso de producción
- El diagrama del flujo del proceso
- Las características de la tecnología
- Equipo e instalaciones
- Materia prima
- La ubicación de la empresa
- Diseño y distribución de planta y oficinas
- La mano de obra requerida
- Programa de producción

I. Objetivos

Los objetivos identifican las razones fundamentales para la existencia de una organización, muestran lo que se trata de obtener, ya que permite tener las metas claras. Esta área, como las otras tres, deben plantearse los objetivos que quiere alcanzar, y que ayudaran a lograr los objetivos de la empresa.

La definición de estos es una fase de planeación. Debe establecerse los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Estos deben ser cuantificables y medibles, e ir relacionados a los recursos con que cuenta la organización.

Una vez determinado el objetivo de producción como por ejemplo generar ingresos económicos, mejorar el medio, beneficencia, etc. se debe considerar las necesidades del mercado y adecuarlo a las políticas y presupuestos de la empresa.

II. Especificaciones del producto o servicio.

Se debe dar una descripción detallada acerca de las características que debe cumplir el esquema pensado para el producto o servicio. Este debe ser:

- Simple y práctico, es decir, debe ser fácil de usar.
- Confiable, es decir, no tiene que fallar.
- De calidad, es decir, debe estar bien hecho, tener durabilidad.

En el diseño hay que especificar en que consiste el producto o servicio, a través de su descripción detallada, que incluya dimensiones, colores, materiales, y todo aquello que lo defina.

Existen varios factores que distinguen el diseño y desarrollo de servicios del desarrollo típico de producto de manufactura. En primer lugar hay que desarrollar al mismo tiempo el proceso y el producto; es más en los servicios el proceso es el producto.

En segundo lugar aunque el equipo y los programas de computación que apoyan un servicio pueden estar protegidos por patentes y derechos de autor, una operación de servicio carece de la protección legal que generalmente está disponible para la producción de bienes.

En tercer lugar el principal producto del proceso de desarrollo es el paquete de servicios, lo cual lógicamente es un bien no tangible que no puede definirse.

Cuarto, muchas partes del paquete están definidas por la capacitación que reciben los individuos antes de formar parte de la organización; específicamente, las organizaciones de servicios profesionales que requieren la certificación previa a la contratación, es el caso de los hospitales que necesitan de personas especializadas para distintas labores dentro de este.

Quinto muchas organizaciones de servicios pueden cambiar sus ofertas de servicios rutinarios poseen cierta flexibilidad como las peluquerías, tiendas, restaurantes.

III. La descripción del proceso de producción o prestación de servicio

En un principio es fundamental conocer el proceso que conlleva la elaboración de un bien o la prestación de un servicio. Este proceso se conjuntan la maquinaria, materia prima y mano de obra necesarios para llevar a cabo el proceso.

Lo anterior se debe hacer de forma clara para que los trabajadores obtengan el producto deseado con el uso eficiente de los recursos disponibles, tratando de ser lo menos dañino al ambiente o a la sociedad.

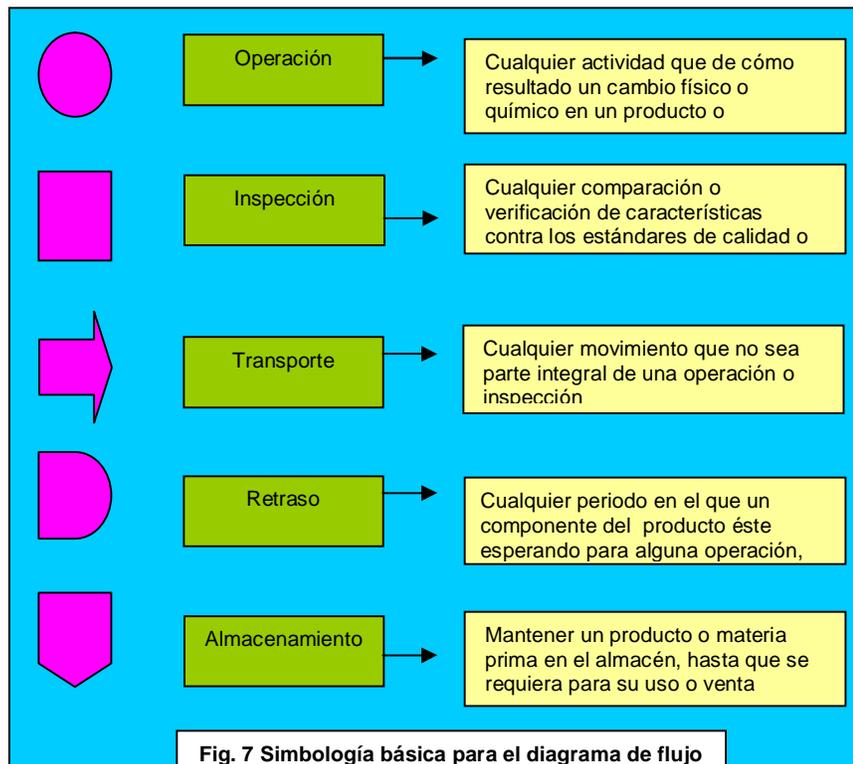
Este proceso se lleva a cabo a través de:

- a) Determinar las actividades que se requieren para producir el bien o prestar el servicio,
- b) Organizarlas de manera secuencial, y,
- c) Establecer el tiempo requerido para llevar a cabo cada actividad.

IV. El diagrama del flujo del proceso

Este diagrama es la representación pictórica de la secuencia de pasos en un proceso que da como resultado un producto, un servicio, información, o una combinación de las tres, es decir, la representación gráfica de la secuencia de operaciones establecida anteriormente. Sirve para ver de forma detallada y analítica el proceso de producción mediante el uso de un diagrama de flujo.

La simbología básica más común, según Alcaraz, es la siguiente:



Se necesita conocer el proceso productivo para determinar actividades, tiempos, responsables y costos; de aquí se podrá derivar la capacidad productiva de la empresa.

V. Las características de la tecnología

Es importante determinar que tecnología esta disponible, y se necesita especificarla para:

- Asegurar que se usa el nivel adecuado de tecnología conveniente para el tipo de proyecto y región donde se va a desarrollar
- Tener varias alternativas, para seleccionar la más adecuada

Al elegir la tecnología, se debe analizar:

- Facilidad para adquirirla
- Condiciones de uso
- Aspectos técnicos
- Posibilidades de copiado

VI. Equipo e instalaciones

El determinar las actividades en el proceso de producción permite identificar el equipo, herramientas e instalaciones requeridas para la elaboración del producto o prestación del servicio. Para ello se requiere:

- Descomponer el proceso en actividades específicas
- Elaborar una lista del equipo requerido en cada actividad

- Elaborar una lista de las herramientas requeridas en cada paso
- Calcular la materia prima requerida en el proceso
- Determinar que espacio se requiere para llevar acabo el proceso
- Establecer si se necesita un espacio especial de instalaciones o facilidades para llevar acabo alguna actividad

VII. Materia prima

La Materia Prima “se refiere a los elementos, partes o sustancias de las que está compuesto el producto de la empresa o a los insumos necesarios para prestar un servicio” (Alcaraz, 1977, p.127).

Se deben especificar que cantidades se requieren en cuanto a un volumen o en relación a un pedido.

VIII. La Ubicación de la empresa

Es uno de los aspectos más importantes de un proyecto, ya que el impacto económico de la localización es definitivo y significativo, ya que al elegir un lugar y llevar acabo el proyecto no hay flexibilidad en cuanto a correcciones (Velazquez, 1977).

Para los servicios que se almacenan (los que no son de consumo inmediato) la localización no es tan importante. Por ejemplo, los talleres mecánicos, las empresas que reparan electrodomésticos, pueden considerarse casi como productores y no es necesario que estén muy cerca de los consumidores. En cambio, para las empresas que ofrecen servicios de consumo directo o inmediato es algo crítico. Es el caso de los cines, los restaurantes, los bancos, los apartamentos, las lavanderías, deben estar localizadas en sitios convenientes al público, ya que de no ser así, irían a otra parte y sus ingresos disminuirían.

Los elementos que se deben analizar para la ubicación de la empresa son:

- Disponibilidad de recursos y servicios
- Distancia el cliente
- Distancia de los proveedores
- Distancia de los trabajadores
- Requerimiento legales
- Factores de la comunidad
- Medios de transporte

IX. Diseño y distribución de planta y oficinas

Esta representa el como se dispondrá de las máquinas, herramientas y los flujos de producción, para organizar el trabajo más eficientemente. Para poder hacer la distribución de planta es necesario tomar en cuenta el diagrama de flujo de procesos, antes elaborado, para evaluar la secuencia óptima del equipo y el lugar más apropiado para las herramientas.

Un punto relevante, al determinar espacios de trabajo, es considerar la distancia entre los puntos de operación para evitar pérdidas de productividad o problemas de flujo de materia prima o bien problemas de seguridad. Por ello es necesario saber las dimensiones del equipo y la cantidad de personas que estarán trabajando con él.

X. La mano de obra requerida

La mano de obra son todas “las personas que forman parte del proceso productivo o prestan el servicio, que con su esfuerzo y trabajo transforman la materia prima y obtienen el producto terminado” (Alcaraz, 2004, p. 139).

Al planear la mano de obra se deben definir las características que una persona debe poseer para desempeñar un trabajo.

XI. Programa de producción

Es la planeación de las operaciones que asegure el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área, y se divide en dos:

- Actividades preoperativas.- las que se realizan antes de iniciar las operaciones productivas
- Actividades operativas.- las que se necesitan desarrollar para tener listo el producto o servicio de la empresa.

Generalmente, este programa se expresa a través de un diagrama que relacione las actividades a realizar con el tiempo y los responsables para llevarlas a cabo.

2.2.2.3 Organización

Si bien se sabe, las cuatro áreas funcionales de toda empresa son: Mercadotecnia Producción, Recursos Humanos y Finanzas, pero retomando a Emprendedores, Organización no solo abarca los Recursos Humanos sino también el marco legal y políticas de la empresa.

2.2.2.3.1 Importancia del Recurso Humano dentro de la Organización

El ser humano es social por naturaleza. Es normal y natural su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes.

A lo largo de nuestra vida, nos podemos encontrar con sucesos que tengan que ver con el desarrollo de las organizaciones sociales, ya sea que formemos parte de ella o bien que solo seamos partícipes de dicha organización.

Las organizaciones las podemos encontrar en todo momento y en todo lugar, ya sea que en ellas laboremos o bien, que en ellas nos divertamos, es decir, establecemos relaciones tanto formales como informales, las cuales a veces las extendemos a nuestras actividades recreativas como son los equipos de fútbol o los casinos. Es evidente que todos nosotros, excepto los ermitaños, pertenecemos a una diversidad de grupos y organizaciones, pues hay que recordar que el ser humano no es un ser aislado, como ya sea había mencionado antes, por naturaleza tiende a relacionarse.

Las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales; las organizaciones están inevitablemente entrelazadas con nuestra vida cotidiana.

Todos somos miembros de una sociedad organizacional: personas que cooperan en grupos para alcanzar diversos objetivos.

El ser humano es inteligente, dinámico y emprendedor, ha demostrado ser una persona capaz, eficiente y eficaz en lo que se propone, es decir, con su ingenio ha utilizado los recursos naturales y ha utilizado su capacidad humana, para crear organizaciones sociales para el logro de nuestros propósitos.

Por tanto el hecho de que exista desarrollo en o para estas organizaciones y que se cuente con una administración efectiva, constituye uno de los logros más grandes del hombre. La competencia existente, para la producción de más y mejores bienes y servicios, ha provocado que las Organizaciones se preocupen cada vez más, por eficientar los procedimientos administrativos, los procesos productivos y en general las Estructuras Organizacionales.

Gibson (1983) en su libro "Organizaciones, conducta, estructura, proceso", menciona que para lograr una conducta establecida dentro de una organización, los administradores juegan un papel importante pues son ellos quienes realizan actividades las cuales intentan planificar, organizar y controlar la conducta. Tendiendo como factores importantes para determinar el comportamiento tanto individual como grupal son las relaciones entre tarea y autoridad. Es ahí donde entra la participación de los administradores pues deben diseñar estructuras y procesos organizacionales que faciliten la comunicación entre los empleados, siendo esta última de suma importancia para el buen funcionamiento de la organización.

Por lo que es de gran importancia que el acto de organizar de cómo resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte importante de la tarea de organizar, es armonizar a un grupo de personalidades (percepción, destreza, actitudes, aptitudes, etc.) distintas.

Una vez comprendida la importancia del Ser Humano dentro de la organización, nos enfocaremos a las actividades que este mismo desarrolle dentro de la misma.

Al entender la relación, ser humano – organización, comprendemos entonces que no hay organización sin hombre, así como no hay hombre sin organización. Por lo tanto el Hombre necesita comunicarse para relacionarse, pero tiende a conflictuarse si esta comunicación no se da de forma coordinada y ordenada, de ahí nace la necesidad de dividirse las tareas, lo que comúnmente conocemos por división del trabajo, donde cada quien tiene cierta tarea y/o actividad asignada, así como la autoridad a quien se dirija.

Para ello utilizaremos la Estructura Organizacional, basándonos en Gibson, con su libro Organizaciones, Conducta, estructura, proceso. Pero para complementar esta Estructura Organizacional será necesario entender cada área de trabajo, donde nos podamos percatar de las habilidades que deberá tener el empleado candidato a dicho puesto, denominado dentro de los Recursos Humanos como Descripción de puestos.

Consideramos importante para la elaboración de los manuales administrativos, el análisis detallado de las relaciones Organizacionales, pues estas son en sí, las que a través de los manuales, se norman y se regulan para la consecución de los objetivos de la estructura.

Las exigencias y los conocimientos para escalar cada nivel vienen dados por los manuales de cargo, experiencia, estudios y vacantes del cargo.

En resumen, la Descripción de Puestos define las labores que deben cumplir tanto los empleados de producción así como los supervisores. Sin embargo, dice Bennet (1978) que frecuentemente la descripción de las labores depende en su gran mayoría de la empresa que este detallando el puesto.

Las actividades organizadas en la actualidad van desde los grupos informales a los grupos formales, altamente estructurados, lo que dentro de una organización es nombrado Estructura Organizacional.

El plan de Negocios por ser mas técnico se contempla como una guía, ampliando conocimientos con otros autores, de tal forma que se realizan pequeños ajustes para un mayor entendimiento del área.

El Plan de Negocios contempla que el área de Organización desarrolla 9 grandes aspectos, los cuales son:

- I. Objetivos de la Organización
- II. Estructura Organizacional
- III. Funciones Especificas por Puesto
- IV. Capacitación de Personal
 - a) Reclutamiento
 - b) Selección
 - c) Contratación
 - d) Inducción
- V. Desarrollo del Personal
- VI. Administración de Sueldos y salarios
- VII. Evaluación del Desempeño
- VIII. Relaciones de trabajo
- IX. Marco legal de la Organización

De estos 9 aspectos mencionados anteriormente, se estudiaran en dos grandes ramas:

Tabla 8. Recursos Humanos
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • corto plazo • mediano plazo • largo plazo
Estructura Organizacional
Descripción de puestos
Reclutamiento y selección
Contratación e Inducción
Capacitación
Sueldos y Salarios

Tabla 9. Organización
Marco legal <ul style="list-style-type: none"> • Permisos • Normas
Políticas de la Empresa
Reglamentos
Códigos

En este apartado únicamente se abordaran los temas específicos a Recursos Humanos, sin embargo, no se dejaran de mencionar las características importantes que incumben al área de Organización.

2.2.2.3.2 Recursos Humanos

En este apartado se trataran los temas relacionados al lado humano de la organización, tales como: Objetivos, Organigrama, descripción de puestos (perfil de puestos), Reclutamiento y selección, contratación e inducción, capacitación y, sueldos y salarios.

I. Estructura Organizacional

Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas. Esta implica actividades estructuradas e integradas, es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia.

La noción de interrelación supone un sistema social. Por ello, se puede afirmar, según Huse (1976), que las organizaciones consisten en:

- 1) Individuos con un propósito, es decir orientados a una meta;
- 2) Sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos;
- 3) Sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas;
- 4) Una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan junto en relaciones estructuradas.

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades (teniendo en cuenta sus fortalezas, así como sus debilidades), para formular su plan administrativo, donde con base a una estrategia se llegue a la visión cumpliendo con los objetivos planteados, es decir, crear una estrategia por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Por ello es importante conocer la estructura organizacional que utiliza una empresa, saber porque y como funciona, que ventajas y desventajas posee, que interés persigue y si se acomoda a las necesidades de la organización, de esta manera, entender su éxito o fracaso.

Definición de Estructura Organizativa

Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Toda Estructura Organizacional se puede describir de acuerdo a una serie de características, las cuales nos solo describen a la organización en si, sino también los efectos que esto causa en la conducta de las personas, grupos e incluso a nivel organización.

Gibson (1983), menciona que el Diseño de la Organización representa el proceso por el cual los gerentes (nivel directivo) crean una estructura de actividades y de autoridad (jerarquías). Este proceso es proveniente de la toma de decisiones la cual es proporcionada por los gerentes después de una evaluación estructural de tareas y autoridades. El proceso puede ser explícito o bien implícito.

Hemos mencionado mucho el término Estructura, pero en realidad ¿qué significa Estructura?, Estructura hace referencia a las relaciones fijas o mejor dicho relativamente fijas existentes entre los puestos y jerarquías de una organización.

Para comenzar a diseñar la estructura de la Organización, Según Terry (1961), es necesario detectar 4 problemáticas: División del trabajo, departamentalización, esfera de control y delegación.

- División de trabajo: las tareas o actividades se dividen entre las personas que laborarán en la organización, es decir, los empleados se deberán especializar en cada área.

El análisis de la división del trabajo en las empresas, es el resultado de factores internos y externos, tal como:

- a. Necesidad de agrupar las distintas actividades.
- b. Aprovechar la especialización, la cual fomenta la productividad.
- c. El desarrollo tecnológico.
- d. El factor geográfico, que define tipo de trabajo para zonas en particular.
- e. Necesidad de eficientar los factores de la producción.

Ø División del trabajo vertical.- La división del trabajo vertical, se basa en el establecimiento de líneas de autoridad y define los niveles que forman la estructura Organizacional funcional; este tipo de división permite un mayor flujo de información y establece más claramente las líneas de autoridad.

Ø División del trabajo horizontal.- Este tipo de división se fundamenta en el grado de especialización de las áreas, puestos y actividades.

- Departamentalización: después de dividir las tareas, se vuelven a combinar y agrupar.
- Esfera de Control: es el entorno de un grupo que estará bajo la autoridad (orden) del supervisor.
- Delegación: es la distribución de la autoridad entre los grupos laborales, así como los individuales.

Lo anterior podemos entenderlo mejor con los siguientes razonamientos:

- 1) El trabajo es demasiado para que lo ejecute una sola persona y debe dividirse para que sea ejecutado por varias,
- 2) La distribución del trabajo requiere que éste sea dividido, y
- 3) El deseo de lograr las ventajas de la especialización, sin dejar de mantener un sano equilibrio en la división para no crear un ambiente de insatisfacción en el trabajo.

Con base a la decisión gerencial se dará solución a la problemática, y por lo tanto forma a la estructura. Estas cuatro decisiones deberán estar interconectadas, a pesar de que cada una tiene problemas específicos, los cuales estarán considerados de forma particular.

Con lo ya mencionado, entendemos que para seleccionar una estructura organizacional adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura que más se acomode a sus necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación, la dirección, la organización y el control de la empresa), además debe reflejar la situación de la organización, por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el

grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc., todo ello como factor importante, debido a que proporciona información de la organización.

Actualmente se han establecido 4 tipos de diseño estructural: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida. Se dará una breve explicación de cada una, y posteriormente se ahondará en una en especial que es la de interés para el proyecto.

- **Diseño Estructural Lineal:** Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por ser utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar pocos productos. Esta forma es rápida, flexible, de mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara, pues no tiene tareas difíciles de gestión y control. La autoridad está centrada en una sola persona, esta toma las decisiones y asume el control.
- **Diseño estructural Matricial:** Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto.
- **Diseño por Departamentalización:** Esta estructura consiste, en crear departamentos dentro de una organización; esta creación en la mayoría de las veces se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos, en el caso de ser una empresa de productos.

Como bien sabemos, las empresas son diferentes y no existe un solo método a seguir, por lo que la departamentalización se puede dar de varias formas:

- Ø **Funcional.-** Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.
- Ø **Por Producto.-** Se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios; esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina “divisiones” estos poseen subunidades necesarias para su operación.
- Ø **Territorio.-** Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, entre otras, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación.
- Ø **Por Clientes.-** El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.
Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

La Estructura por Departamentos presenta las siguientes ventajas:

- Ø **Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor (o promotor) que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.**

- Ø Logra mayor especialización en el vendedor (o promotor) respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.
- Ø Disminuye relativamente los costos proporcionados por comunicaciones, en virtud de que las mismas pueden fijarse en relación a cada tipo de cliente.

Aunque, también tiene las siguientes desventajas:

- Ø Dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.
- Ø En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de clientes, ya sea por recesiones económicas donde los comercios minoristas tienden a disminuir y por el contrario se incrementan los muy pequeños negocios, esto requiere más vendedores pero disminuye el grado de eficiencia de los mismos.
- **Diseño De Estructura Híbrida:** esta estructura aglutina algunos aspectos importantes de las estructuras anteriormente vistas. Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas., además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requiere economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

Una vez especificadas las funciones de las estructuras organizacionales, es importante definir el instrumento de análisis: el Organigrama, que puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica.

La definición de Organigrama, parte de las concepciones de Henri Fayol, que lo define como: *"Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva."*

Mientras que Terry (1961) expone su concepto de esta forma: El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componente.

Al analizar estas definiciones se observa que cada una de ellas conserva la esencia del mismo, y únicamente se diferencian en su forma y en su especificación. Melinkoff (1969) menciona que los organigramas son útiles instrumentos de organización y los cuales nos muestran:

La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Generalizando, según el concepto de organigrama, muestra los siguientes elementos:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización
- Las funciones

- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Las unidades de categoría especial.

El Organigrama como instrumento de análisis de la empresa posee diversas funciones y Finalidades.

Melinkoff (1969) menciona que todo organigrama tiene una finalidad la cual se basa en las siguientes características:

- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo
- El Organigrama así como cuenta con una finalidad, también tiene funciones.

Este instrumento sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa, debido a que muestra la estructura organizativa y sus características gráficas. También nos ayuda a dar a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización, el funcionamiento, revisión y actualizaciones de los puestos de la empresa.

De forma general, el analista de personal (incorporado al área de Recursos Humanos) requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de puestos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Por lo tanto sus principales funciones, según Melinkoff (1969) son:

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

Como todo instrumento, el Organigrama cuenta con muchas ventajas, sin embargo no es el mejor instrumento de análisis pues también tiene deficiencias.

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen según Leener (1959) y Melinkoff (1990) las siguientes:

- Ø Obliga a sus autores aclarar sus ideas
- Ø Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción
- Ø Muestra quién depende de quién
- Ø Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles

- Ø Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía
- Ø Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen
- Ø Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales desventajas (defectos) que son:

- Ø Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- Ø No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- Ø Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Ø Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

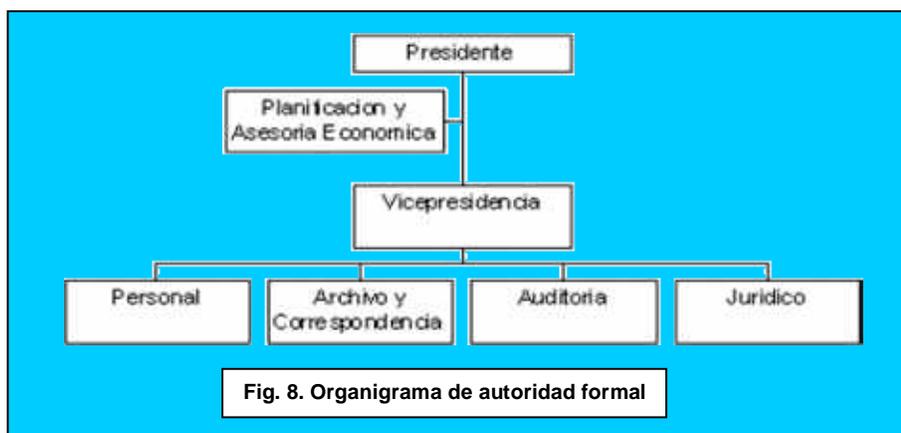
Para diseñar un Organigrama, no solo es necesario tener bien identificada la división del trabajo, sino también que jerarquía, que tipo de actividad va a realizar, así como el nombramiento. Por ello es necesario delimitar los datos que se incursionaran en el Organigrama.

Los datos que debe contener, principalmente según Melinkoff (1969) son:

- a) Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
- b) Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- c) Fecha de formulación.
- d) Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
- e) Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales)

La simbología en un organigrama es de suma importancia, ya que las líneas y los recuadros nos determinan la jerarquía o bien la función que desempeña en dicho cargo (puesto).

- Líneas llenas sin interrupciones: son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.



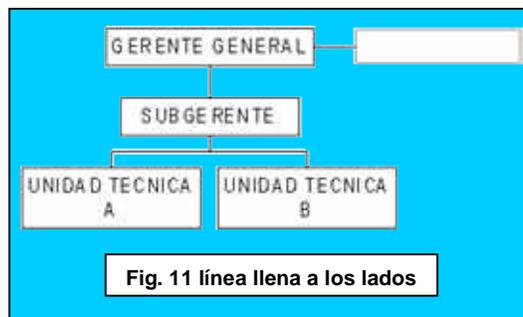
- ∅ Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación.



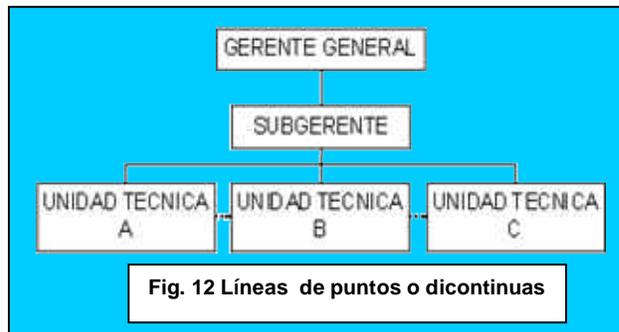
- ∅ Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.



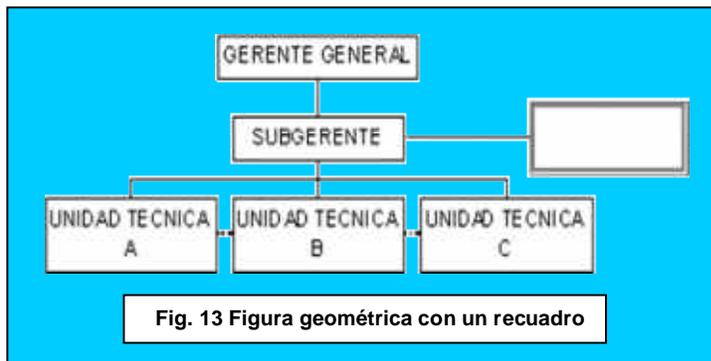
- ∅ Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.



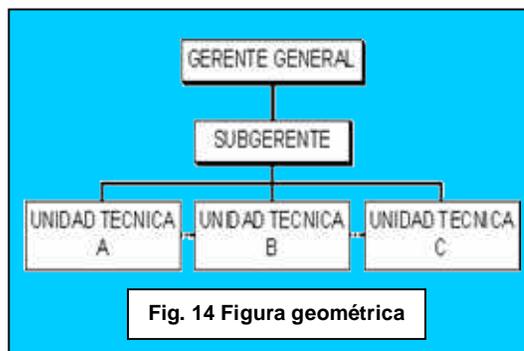
- Líneas de puntos o discontinuas: son aquellas que indican relación de coordinación y relaciones funcionales.



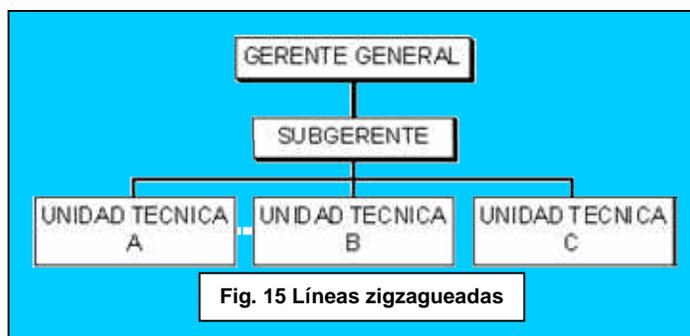
- Figura Geométrica con un recuadro: indica condición especial o autónoma.



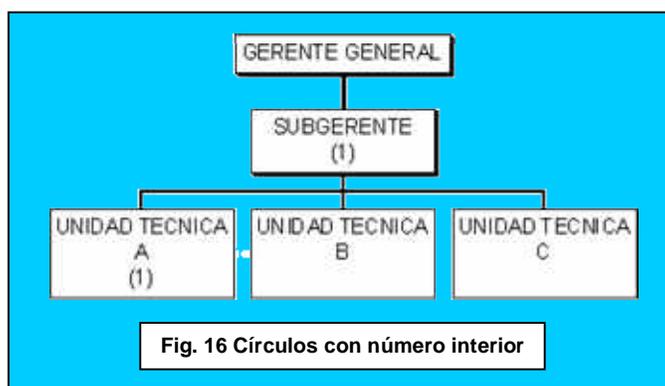
Se puede destacar una unidad para llamar la atención. Para ello se utiliza medio recuadro, bastante coloreado, para cada unidad que se vaya a resaltar.



- Las líneas con zigzagueos al final y una flecha: indican continuación de la estructura.

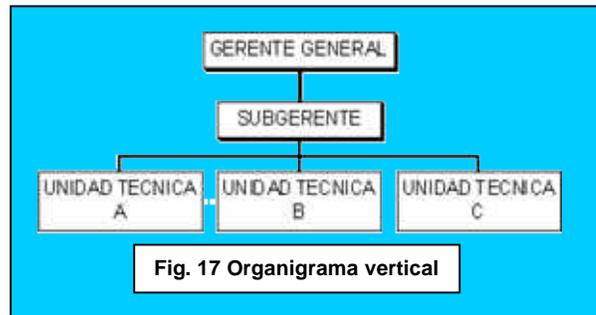


Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior: indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.



Existen diversos tipos de Organigramas divididos según su forma y la disposición geométrica:

- Según la forma como muestran la estructura son:
 - ∅ Analíticos: suministran información detallada. Se destinan al uso de los directores, expertos y personal del estado mayor.
 - ∅ Generales: este tipo de organigramas se limita a las unidades de mayor importancia. Se les denominan generales por ser los más comunes.
 - ∅ Suplementarios: se utilizan para mostrar una unidad de la estructura en forma analítica o más detallada. Son complemento de los analíticos.
- Según la forma y disposición geométrica de los organigramas, estos pueden ser:
 - ∅ Verticales (tipo clásico): representa con toda facilidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente.



∅ Horizontales (De izquierda a derecha): Son una modalidad del organigrama vertical, porque representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha. En este tipo de organigrama los nombres de las figuras se colocan en el dibujo sin recuadros, aunque pueden también colocarse las figuras geométricas

∅ Organigrama Escalar: Este tipo de organigramas no utiliza recuadros para los nombres de las unidades de la estructura, sino líneas encima de los cuales se colocan los nombres. Cuando una línea sale en sentido vertical de una línea horizontal, muestra la autoridad de esta última.

∅ Organigrama circular o concéntrico: Los niveles jerárquicos se muestran mediante círculos concéntricos en una distribución de adentro hacia afuera. Este tipo de organigrama es recomendado por la práctica de las relaciones humanas, para disipar la imagen de subordinación que traducen los organigramas verticales.

¿Como se determina la Jerarquía?

Es muy importante conocer el estatus o bien el rango que tiene un trabajador dentro de una empresa (organización), lo que es llamado Jerarquía.

La Jerarquía es utilizada como instrumento para llevar a cabo una actividad de mando y esta posee mayor formalidad dependiendo en el rango en el que se localicen.

Según los dos autores mencionados anteriormente (Leener y Melinkoff), las jerarquías se determinan de acuerdo a 4 aspectos:

- a) Cargo
 - b) Rango
 - c) Capacidad
 - d) Remuneración.
- a) La jerarquía dada por el cargo: este tipo de jerarquía es la que constituye los diferentes niveles estructurales de la organización, se expone por medio de organigramas y se describe en los manuales de organización. Se encarga de la clasificación de las distintas posiciones de la estructura de la organización, tomando como base las actividades laborales y deberes inherentes a un cargo o posición determinada. Esta modalidad jerárquica favorece la clasificación de personas en grupos, series y clases, según sea la naturaleza, características, obligaciones, atribuciones y responsabilidades de los cargos, pero con la condición de que guarden entre ellas ciertas similitudes.
 - b) La jerarquía del rango: este tipo de jerarquía no se establece sobre el fundamento de las actividades ni se liga a labores determinadas. Se basa en las condiciones personales no en las obligaciones que se tengan, sino en algunos requisitos que hay que llenar. Es utilizada

en las organizaciones militares para establecer los distintos grados por los que se van a regir.

- c) La jerarquía dada por la capacidad: este tipo de jerarquía es limitativa y acorde con cada individuo. Las personas están previamente clasificadas de acuerdo con sus capacidades, independientemente de su condición de clase en la sociedad, es decir, el individuo asciende en la organización de acuerdo a su capacidad.
- d) La jerarquía dada por la remuneración: Este tipo de jerarquía está determinada por la complejidad del trabajo (a mayor complejidad mayor salario), la antigüedad en la empresa o porque se es empleado de confianza y, en gran sumo, por el rendimiento del individuo.

La jerarquía de un empleado en una empresa se basa en el grado de especialización que posea pero su alta ubicación dentro de la organización también depende de la naturaleza del negocio.

Pero esta Estructura Organizacional no solo se compone de tareas organizadas y jerárquicas, también será necesario entender cada área de trabajo, donde nos podamos percatar de las habilidades que deberá tener el empleado candidato a dicho puesto, denominado dentro de los Recursos Humanos como Descripción (o manual) de puestos. En resumen, la Descripción de Puestos define las labores que deben cumplir tanto los empleados de producción así como los supervisores. Sin embargo, dice Bennet (1978) que frecuentemente la descripción de las labores depende en su gran mayoría de la empresa que este detallando el puesto.

II. Descripción de Puestos

La descripción de puestos es quien, dentro de la compañía, exponen los cargos y sus relaciones consecuentes. Bennet (1978, p.13) retoma la definición de descripción de puestos dada por *Standard Oil*, la cual expresa que “es la descripción de las funciones, responsabilidades, autoridad y las principales relaciones de un cargo individual en una empresa comercial, o bien una serie de tales descripciones de los cargos.”*

Por tanto dentro del manual de puestos encontramos palabras tales como, “deberes”, “objetivo”, “meta”, “función”, “responsabilidad” y “autoridad”, esta última relacionada en su totalidad con la jerarquía. Además este tipo de descripciones deberán ser precisos, concisos y concretos, asimismo están elaborados principalmente para la valorización de las labores de cada empleado.

Con la información obtenida nos damos cuenta que la guía, manual o también llamado descripción de puestos forma parte importante del manual de la organización, ya que estas guías contienen información elemental, puesto que, como ya habíamos mencionado, describen las características de cada puesto y colectivamente, la estructura de la organización como un todo (Bennet, 1978).

Una descripción de puestos, no se determina de un día para otro, es necesario tener en cuenta que puestos han de describirse, así como tener la certeza que dicha descripción en verdad será utilizada.

Estas descripciones deberán ser realizadas de forma básica, es decir, no conviene que sean tan estilizadas, para que se puedan manejar por un largo periodo de tiempo.

Usos del Manual, Descripción de Puestos (Bennet, 1978, pp. 41-44):

- Comparación externa de la Compensación.- Estas descripciones proporcionan fundamento sobre el que se pueden comparar los puestos de la empresa con los de la industria, a modo de pagar sueldos que estén acorde con el mercado actual (industria).

* BENNET, Manual de Descripciones de puestos Ejecutivos 1978

- Comparación interna de la Compensación.- Esta descripción proporciona una base para la evaluación de puestos ejecutivos y representan una parte integral de un programa bien alineado de administración de sueldos.
- Calificación de méritos.- Forman la base de una calificación periódica de la actuación del ocupante o que tan bien esta trabajando, es decir, desempeñando cierta actividad y responsabilidad que el cargo le añade. Pueden localizarse sus áreas de fortaleza y debilidad, y con ello se puede aconsejar para la mejor realización de la actividad.
- Desarrollo Administrativo.- Las descripciones son una parte fundamental del desarrollo administrativo en tanto que permiten un análisis mas preciso de los requerimientos para cubrir satisfactoriamente un puesto. Estos requerimientos sirven como guía para seleccionar, adiestrar y desarrollar personal que posteriormente sea el ocupante.
- Reclutamiento, contratación y colocación.- En este caso son las descripciones una ayuda, ya que forma la base para especificaciones escritas de los mismos que listan todas las cualidades que sean necesarias para cubrir el puesto.
- Orientación de nuevos ejecutivos.- Las descripciones son particularmente útiles para dos grupos de ejecutivos:

Ø Aquellos quienes se han colocado en puestos recientemente creados con una descripción de puesto como plano de su responsabilidad y autoridad, y

Ø Aquellos que han ascendido, extraídos de la línea directa hacia nuevos puestos que incorporan deberes con los que no están familiarizados.

- Ascensos.- Las descripciones son útiles cuando se consideran para ascender a alguna persona del personal integral de la empresa, ya que facilita la comparación de las responsabilidades actuales con aquellas del puesto para el que se le esta considerando. Esta proporciona un instrumento de medición con el que se puede medir el potencial para trasladarse al nuevo puesto.
- Auto comprensión.- Esta ayuda para llegar a una clara comprensión de las ramificaciones del puesto y analizar, así como determinar la importancia de los respectivos deberes y responsabilidades.
- Acuerdo con el superior.- Proporciona los medios para llegar a un entendimiento común sobre el significado y ámbito del puesto.
- Esclarecimiento de la organización.- Como su nombre lo indica, este aclara quien es el responsable dentro de la organización o bien de la empresa, y se registra las relaciones que existen dentro o entre los diversos departamentos de la misma. Las descripciones de puestos establecen sus líneas de contacto mas practicas y provocan el mejoramiento en las comunicaciones y una mejor coordinación de esfuerzos entre ellas.
- Plantación de la organización.- Estas descripciones se utilizan para analizar y mejorar la estructura de la organización. Estas determinan si todas las responsabilidades corporativas están totalmente cubiertas y si es necesaria una redistribución, cuando y como, para que se lleve un mejor balance de asignaciones.

En general, los formatos correspondientes a la descripción de puestos contendrán consistencia y cierta flexibilidad. La descripción de puestos tiene como fin la organización y el desarrollo de la misma.

A continuación se presentan algunos de los formatos de descripción de puestos:

PERFIL DE PUESTOS			
Nombre: _____			
Tabulador: _____			
Adscripción:	Dirección _____		Oficina _____
	Subdirección _____		Área _____
	Departamento _____		
Actividades Básicas del Puesto (Mencionar tres)		a) _____	
		b) _____	
		c) _____	
Conocimientos Específicos (Mencionar tres)		a) _____	
		b) _____	
		c) _____	
Tipo de Actividad:	Dirección ()	Administrativa ()	
	Profesional ()	Operativa ()	
	Técnica ()		
Formación Académica:			
Preparatoria ()	Profesional ()	Carrera: _____	
Titulado ()	Pasante ()	Cedula Profesional ()	Carrera Tec. ()
Especialización ()	Maestría ()	Doctorado ()	Carrera Com. ()
Experiencia:	En el puesto No. De años ()		
	En puestos afines No. De años ()		
Requisitos Generales:			
Edad:	Edo. Civil:	Soltero ()	Sexo: Masculino ()
Mínima: _____		Casado ()	Femenino ()
Máxima: _____		Indistinto ()	Indistinto ()
Cualidades Personales:			
Capacidad de análisis ()		Precisión en las operaciones ()	
Capacidad de síntesis ()		Seguridad en si mismo ()	
Iniciativa y creatividad ()		Habilidad en el Trato ()	
Destreza manual ()		Capacidad de aprendizaje ()	
Alto nivel de percepción ()		Manejo de números ()	
Responsabilidad:			
Información confidencial ()		Dirección y Supervisión ()	
Manejo de Fondos ()		Procesos y Operaciones ()	
Manejo de Bienes ()		Seguridad de Terceros ()	
Condiciones de trabajo:			
Lugar: abierto ()	Horario: Continuo ()	Tipo de Esfuerzo: intelectual ()	Ambiente: tranquilo ()
Cerrado ()	discontinuo ()	físico ()	bajo presión ()
Mixto ()			
Riesgos: Ninguno ()			
Esporádico ()			
Permanente ()			
Nombre y Firma del Jefe Inmediato		Vo. Bo. Del Director de Área	
_____		_____	
Lugar y Fecha: _____			
OBSERVACIONES: _____			

Fig. 18 Formato de Perfil de puestos

ANEXO 1
CUESTIONARIO PARA GUIAR ENTREVISTAS PARA ANALISIS DE PUESTOS
I. DATOS GENERALES Nombre: _____ Puesto a que esta asignado: _____ Sección o departamento: _____ Subordinados: _____ Reporta a: _____ Relaciones permanentes internas: _____ Relaciones permanentes Externas: _____
II. DESCRIPCION GENÉRICA _____ _____ _____ _____ _____ _____
III. DESCRIPCION ANALITICA 1.- Actividades Cotidianas: _____ _____ _____ 2.- Actividades Periódicas: _____ _____ _____ 3.- Actividades Eventuales: _____ _____ _____ _____
Fig. 19 Formato del Anexo 1 al Perfil de Puestos

.....continuación

IV ESPECIFICACION O REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

1.- Conocimientos

- 1.1. Nivel Académico (escolaridad)
- () Primaria
- () Secundaria
- () Bachillerato o Vocacional
- () Profesional
- () Posgrado

¿Esta estudiando actualmente? ____ En caso afirmativo, ¿en que área o especialidad? _____

¿Le gustaría continuar estudiando? ____ En caso afirmativo, ¿Qué le gustaría estudiar? _____

¿Le gustaría trabajar en el área que ha estudiado? _____

1.2. Otros Conocimientos

- () Idiomas
- () Estudios comerciales
- () Manejo de Calculadora

2. Experiencias

- () En el puesto, dentro de la empresa
 - () En el puesto similar en otra empresa
- ¿Cuanto tiempo?

3. Criterio

- () El trabajo exige solo interpretar y aplicar bien las órdenes o instrucciones recibidas. No requiere tomar decisiones importantes
- () Eventualmente debe tomar decisiones importantes
- () Cotidianamente debe tomar decisiones importantes.
- () Cotidianamente debe tomar decisiones de suma importancia.

4. Esfuerzo

3.1 Concentración Mental

- () Aunque el trabajo es esencialmente intelectual, no requiere de gran concentración.
- () Ocasionalmente, para la realización de ciertas actividades, requiere de gran concentración.
- () Continuamente, durante gran parte de la jornada requiere de gran concentración.

4.2 Esfuerzo Físico () mucho () regular () poco

5. Responsabilidad

5.1 Por el trabajo de otros (señale a las personas a las que supervisa directamente):

5.2 Por funciones (responsabilidad de ciertos trámites, procedimientos y otras actividades):

5.3 Por valores , equipo, dinero y otros objetos:

.....continuación

7. Condiciones del lugar de trabajo

6.1 Temperatura: () calurosa () normal () fría

6.2 Iluminación: () deficiente () adecuada

6.3 Ventilación: () deficiente () adecuada

6.4 ¿Existen ruidos molestos que incomodan la realización del trabajo?

OBSERVACIONES:

ANEXO 2

NOMBRE DE LA EMPRESA
ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha: _____

I. DATOS GENERALES

Nombre del Puesto: _____

Departamento: _____

Ubicación Física: _____

Reporta a: _____

Puestos Subordinados: _____

Sueldo y/o Salario: _____

Relaciones Permanentes Internas:

1. Mantiene constante contacto con Administrador y Ayudante general a fin de mantener:

*

*

2. Mantiene contacto con Ayudante en general para:

*

*

Relaciones Permanentes Externas:

* "x"

II. DESCRIPCION GENÉRICA

III. DESCRIPCION ANALITICA

- 1.- Actividades Cotidianas:

*

*

- 2.- Actividades Periódicas:

*

*

- 3.- Actividades Eventuales:

*

*

- 4.- Accesorios del Puesto

*

*

Fig. 20 Formato del Anexo 2 al Perfil de Puestos

.....continuación

IV. ESPECIFICACION

1.- Habilidad

- El puesto requiere de conocimientos básicos como :
 - Escolaridad Formal -----
 - Adicionales

2. Esfuerzo

- *
- *

3.- Responsabilidad

- *
- *

4.- Condiciones de Trabajo

OBSERVACIONES:

RESPONSABLE DE LA INFORMACION:
ENTREVISTA A:

¿Por qué considerar que puestos se describirán?,

Es importante tener en cuenta los usos que se les dará a las descripciones, debido a que dependiendo de la naturaleza del puesto se puede planear una organización.

Todos los puestos deberán ser descritos, sin embargo ha de existir algunos que por su actividad y autoridad representen ser piedra angular en la empresa, por lo tanto al describir o bien al redescibir la actividad laboral exista un cambio en el carácter de la misma, ya que dentro de la descripción se determina que tarea ha de realizarse y cual no se ha de realizar.

Hay que tener muy en cuenta que la descripción se va a basar en la utilización de la misma, es decir, el saber para que quiero mi descripción me va a determinar que puestos voy a detallar, o a cuales les daré mas peso; hay que recordar que las dos finalidades de la descripción son: comparación de sueldos y selección de personal, incluyendo esta ultima capacitación.

Una vez determinado que uso se le dará a la descripción del puesto se narrara el contenido, pues estos están diseñados para satisfacer la necesidad de planear la compañía (Bennet, 1978).

Por ejemplo, cuando la descripción es con fin de administrar sueldos y de esclarecimiento de la organización, los puestos se describen tal y como son actualmente. Si la descripción va dirigida a la plantación de la empresa y a la calificación de meritos se tiende a describir los puestos en un sentido ideal, es decir, es el blanco a donde el encargado de la actividad (ocupante) deberá llegar.

Según Bennet (1978) lo completo seria que se manejara tanto la realidad como lo ideal, es decir que se tuvieran dos formatos de a misma actividad a desarrollar, de tal forma que obtenga una idea mas clara de que es el puesto y que se pretende con el mismo.

Proceso para la Formulación de Puestos:

El proceso generalmente cuenta con 4 pasos, aunque estos no son un límite mínimo ni máximo, ya que puede contener más pasos para una mejor realización de la descripción.

Según en las encuestas realizadas por Bennet (1978, pp.34-35), el proceso que en su mayoría realizan las empresas es:

- 1) Recolección de información sobre el contenido del puesto
- 2) Escribir un primer borrador de la descripción
- 3) Revisar, aprobar y/o corregir esta visión preliminar, generalmente después de una comparación con otras descripciones de puestos de la compañía
- 4) Escribir la versión final y autorizada.

Es importante aclarar, que estos pasos no son una línea recta a seguir, puede variar de acuerdo a las necesidades de cada empresa, es decir, puede tener mas pasos o bien reducirlos.

Para concluir, las descripciones se autorizan por un comité, el cual esta formado por una alta gerencia y posteriormente, cuando el proyecto es autorizado, el siguiente paso es colocar al personal en su debido cargo para que lleve a la práctica su labor.

III. Reclutamiento y Selección de Personal

Es muy importante establecer un proceso formal de reclutamiento y selección que vaya acorde a los perfiles que expresan los diversos puestos de trabajo que la empresa posee.

La selección según Galicia (1993) implica una serie de decisiones, las cuales pueden llegar a afectar la vida futura de la organización o en su defecto del candidato. Por tanto la tarea del seleccionador es tratar de incrementar el recurso humano de la organización, por medio de la selección del personal descubriendo en ellos sus habilidades o aptitudes que se puedan desarrollar y/o aprovechar tanto en beneficio del candidato como de la organización.

Los elementos de la Selección son (Galicia, 1993):

- Vacante.- Es la disponibilidad de una actividad a realizar o bien puesto a desempeñar. Puesto que no tiene titular.
- Requisición.- Sección encargada de señalar los motivos del reemplazo, fecha en que se deberá estar cubriendo el puesto, departamento, turno, horario y sueldo.
- Descripción de Puesto.- Este con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.
- Inventario de Recursos Humanos.- Localización de las personas que actualmente están prestando servicios en la organización y si estas reúnen los requisitos establecidos. Permite que cada vacante signifique una oportunidad de uno o bien varios ascensos.
- Fuentes de Reclutamiento.- Medios de los que se vale la organización para atraer candidatos adecuados.

El Reclutamiento de personal según Chiavenato (1995) *, es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, en esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento de personal se debe planificar, previendo las posibles contingencias que de este surjan, con el objeto de cubrir las plazas vacantes en el menor tiempo.

Los medios para llevar a cabo la Reclutamiento (Galicia, 1993 son:)

- Solicitud de empleo.- La solicitud de empleo abarca básicamente los datos personales, datos familiares, experiencia laboral, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, entre otros datos. Las solicitudes deberán estar diseñadas de acuerdo al nivel al cual están siendo aplicadas.

Los pasos para procesar una solicitud de empleo (Chiavenato, 1995) son:

- Ø Emisión de la solicitud de personal
- Ø Pase al archivo de la dependencia solicitante
- Ø Firma del jefe de la dependencia
- Ø Revisión
- Ø Aprobación de la Dirección
- Ø Verificación de los códigos y títulos de la solicitud
- Ø Verificación del archivo de candidatos
- Ø Revisión de archivos para verificar si hay candidatos disponibles
- Ø Si no hay, entonces se aplican otras técnicas de reclutamiento
- Ø Si hay, entonces se llama a los candidatos
- Ø Atención a los candidatos

* CHIAVENATO, Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, 1995

- Entrevista Preliminar.- Pretende detectar los aspectos más adversos del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.
- Entrevista.- Es una forma de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad recabar información en virtud de las cuales se tomen decisiones.
- Entrevista de selección.- La tarea del entrevistador es preparar el ambiente donde se realizara la entrevista. En dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde le momento en que recibe al solicitante hasta que termina la entrevista, con el propósito de facilitar la actitud positiva del solicitante.

Chiavenato identifica cinco elementos básicos de una entrevista (1995), y son:

- Ø La fuente: candidato; el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, etc.
- Ø El transmisor: es el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones.
- Ø El canal: las palabras y los gestos.
- Ø El instrumento para descifrar: el entrevistado y el entrevistador descifran el mensaje de diferente forma.
- Ø El destino: a quien se pretender transmitir el mensaje.

Las fases de la entrevista son para Galicia (1993):

- Ø Rapport: concordancia, simpatía, con el propósito de “romper el hielo”.
- Ø Cima: la realización de la entrevista propiamente, y a través de ella explorar las áreas de interés.
- Ø Historia Laboral: pretende conocer la estabilidad, los ingresos y la actitud hacia la autoridad, entre otros.
- Ø Historia Educativa: pretende establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, relaciones con la autoridad, relación entre sus calificaciones, su potencial y su necesidad de reconocimiento.
- Ø Historia Personal: nos va a dar la pauta en el manejo de relaciones interpersonales.
- Ø Tiempo Libre: nos permite obtener información acerca del uso de su tiempo libre.
- Ø Proyectos a Corto y Largo Plazo: se pretende saber como se visualiza y/o cuales son los proyectos a un futuro tanto próximo como lejano.
- Ø Cierre: cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad a que el solicitante haga preguntas que estime como pertinentes.
- Ø Informe de la Entrevista: resultado y conclusiones de la entrevista.
- Ø Pruebas Psicológicas: valoración de habilidades y potencialidad del individuo así como de sus capacidades en relación con los requerimientos del puesto.
- Ø Pruebas de Trabajo: la finalidad es comprobar que el candidato tiene los conocimientos o experiencia laboral que el puesto requiere.
- Ø Examen medico de Admisión: se deben tener en cuenta los siguientes puntos, * la capacidad física;* el tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad especifica de determinados órganos; y *las condiciones generales de la organizaciones presupone un riesgo para la adquisiciones de enfermedades.
- Ø Estudio Socioeconómico: se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación.

- Ø Decisión Final: con la información obtenida se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características del candidato (solicitante). La decisión corresponde al jefe inmediato.

De acuerdo a Chiavenato, las pruebas de Selección son las siguientes (1995):

- Ø De conocimiento o de capacidad: tiene como objetivo evaluar el grado de conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.
- Ø Psicometrías: se refiere a capacidades, aptitudes, o características del comportamiento humano.
- Ø De personalidad: pretende analizar los diversos rasgos determinados por el carácter y por le temperamento.

IV. Contratación e Inducción

Según el Plan de Negocios (Alcaraz, 2004) la contratación es un simple proceso, sin embargo, es necesario que se tengan los conocimientos legales correspondientes, por lo que se recomienda investigar y prever todas las acciones a tomar en cada área:

- Forma de contratación y cláusulas
- Requisitos y prestaciones de ley

Una vez contratado el individuo, entra al proceso de Inducción el cual es el primer encuentro con la empresa. Aquí se presenta la misión, los valores, el carácter de la empresa y sobre todo el puesto que desempeñara.

La inducción es un elemento muy importante, así que es necesario determinar:

1. Personas que se encargaran de realizarla
2. Material de apoyo que se utilizara en el proceso
3. Momento en que se llevara a cabo

Lo anterior se ilustra de la siguiente manera:

En relación con el proceso de inducción de su empresa, se pide que defina:

Persona que realizara la inducción:

–

Proceso de inducción que se seguirá:

–

Material que se utilizara en el proceso de inducción:

Fig. 21 Cedula de Inducción de acuerdo a Alcaraz (2004, p. 179)

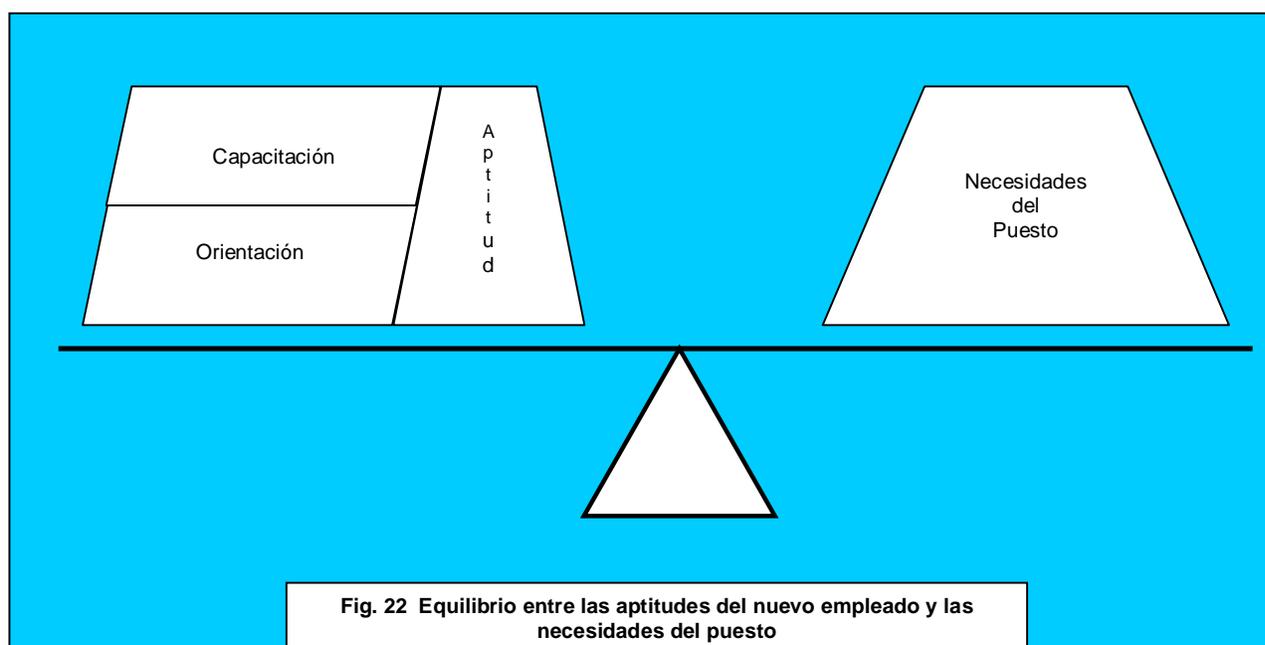
V. Capacitación

La Capacitación es uno de los elementos de Recursos Humanos vital para el buen funcionamiento del empleado dentro de la empresa, con el fin de obtener mayor rentabilidad.

Werther (1991, p.148) menciona que a pesar de que los empleados hayan obtenido un programa comprensivo de orientación (datos que se proporcionan dentro de la inducción), los nuevos empleados pueden no desempeñar su labor satisfactoriamente.

Por ello es necesario entrenar al personal con el que se va a laborar, incluso hasta los empleados con experiencia, pues lo que se busca es que el conocimiento y las necesidades se cubran de forma sincronizada.

Existen 3 aspectos: orientación, capacitación y aptitudes del nuevo empleado (Werther, 1991) que logran el equilibrio del nuevo empleado, lo que es importante para la empresa, pues el objetivo es resolver las necesidades del puesto, de tal forma que se ejecute la labor con éxito.



La capacitación, en términos generales, ayuda a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, así como también auxilia en el desarrollo de la persona que cumplirá con las actividades laborales que le confieren.

- Los Objetivos y la Capacitación

Una evaluación conduce a crear objetivos² a los cuales se pueden llegar por medio del buen desempeño del empleado (trabajador), siempre y cuando este haya obtenido una capacitación alcanzando un desarrollo, logrando así el éxito dentro del puesto.

- Las Tecnicas y la Capacitación

² Según Wether (1991, pp. 152 – 153) los objetivos específicos pueden servir para evaluar el éxito obtenido; y si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere valiosa retroalimentación sobre el programa (...) para obtener el éxito en la siguiente ocasión.

Existen diversas técnicas de capacitación que pueden ser utilizadas, dependiendo las necesidades de la empresa u organización.

Ø Técnicas o Métodos:

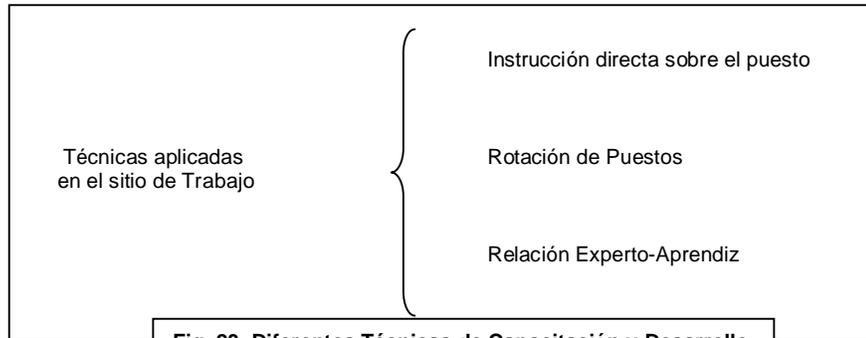


Fig. 23 Diferentes Técnicas de Capacitación y Desarrollo

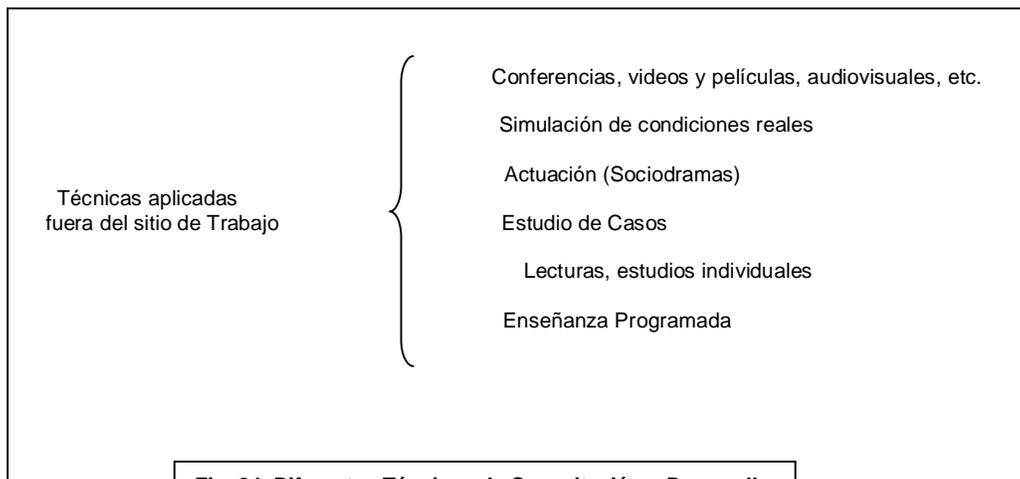


Fig. 24 Diferentes Técnicas de Capacitación y Desarrollo

Al seleccionar una técnica se tienen que tomar en cuenta varias factores, sin embargo cabe mencionar que ninguna de las técnicas es mejor que otra, sino mas bien son diferentes dependiendo las necesidades.

Ø Factores a Considerar, según Wether (1991, p.155):

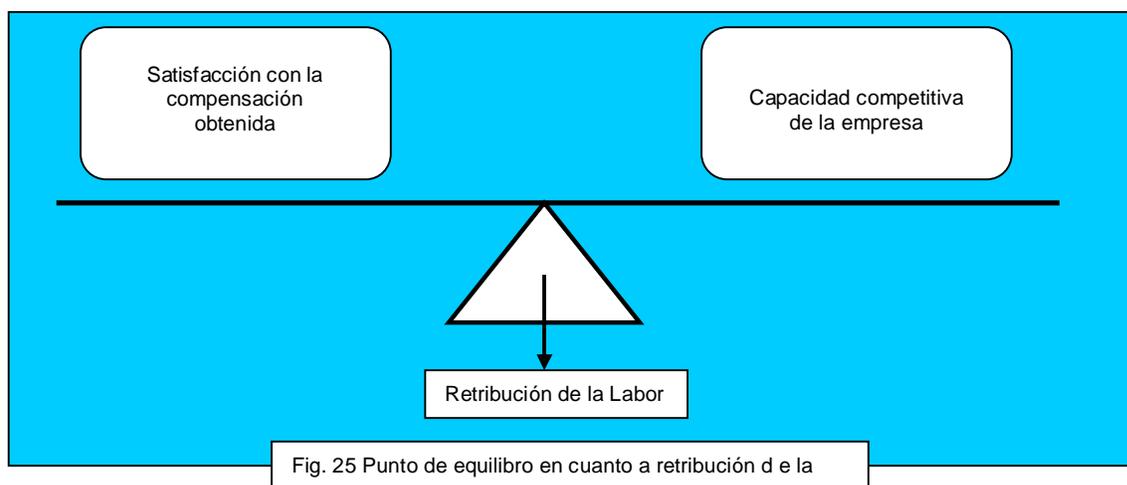
- a) La Efectividad respecto al costo
- b) Contenido deseado del programa
- c) Idoneidad de las instalaciones con que se cuenta
- d) Preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso
- e) Preferencias y capacidad del capacitador
- f) Principios de aprendizaje a emplear

En conclusión, después de que se haya empleado al individuo más capaz y se haya orientado hacia sus nuevas actividades laborales, es necesario que se le otorguen conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente dentro de su puesto laboral.

VI. Compensaciones: Sueldos y Salarios

Para Wether una compensación es lo que los empleados reciben a cambio de cierta actividad laboral que otorgan.

Es importante aclarar que sin una compensación adecuada es muy probable que los empleados abandonen la labor y que el trabajo de reclutamiento sea más dificultoso además de costoso.



Encontrar el punto de Equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa constituye en gran medida el objetivo del departamento de personal en cuanto a retribución laboral.

• **Objetivos de la Administración de las Compensaciones**

La administración de las compensaciones debe cubrir ciertos objetivos, los cuales son (Wether, 1991):

- Ø Adquisición de personal calificado
- Ø Retención de empleados actuales
- Ø Garantizar la igualdad
- Ø Alentar el desempeño adecuado
- Ø Controlar los costos
- Ø Cumplir con las disposiciones legales
- Ø Mejorar la eficiencia administrativa

Como conclusión de este apartado, solo resta comentar que si se administran adecuadamente la compensación o también denominada retribución de los empleados puede ser esta una buena herramienta en la mejora del desempeño, así como en la motivación y satisfacción.

Para que la retribución sea la apropiada se puede realizar mediante las técnicas de evaluación de puestos³, debido a que esta determina el valor relativo de cada uno de los mismos, asegurando que exista un equilibrio a nivel interno.

³ Puede observar los formatos de evaluación de puestos en el apartado de Descripción de puestos.

2.2.2.3.3 **Marco Legal**

Retomando lo que menciona el Plan de Negocios (Alcaraz, 2004) cuando se pretende implantar una empresa es necesario tener en cuenta todos los aspectos, pero los más importantes, a nuestro punto de vista son:

- Las responsabilidades que se adquieren a terceros
- Los gastos de la constitución (de la empresa)
- Las obligaciones fiscales que se deberán afrontar.

Sin quitar importancia a alguno de los aspectos anteriores, por el momento solo retomaremos los gastos de la constitución en el área de Finanzas y en cuanto a las obligaciones fiscales a continuación mencionaremos los requerimientos.

Cualquiera que sea la naturaleza, así como el carácter y la constitución con la que cuente la empresa, se deberá seguir una serie de trámites de registro, mismos que deberán ser cubiertos, para que la empresa se considere legalmente establecida, de lo contrario se enfrentara a una serie de conflictos.

Internamente en los aspectos fiscales es de gran importancia conocer las diferentes obligaciones que se adquieren como empresa, para evitar conflictos posteriores. Uno de los aspectos indispensables a considerar es la inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC).

Tramites fiscales*

Estos se realizaran en la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP), y son:

- Alta como persona Moral (debido a que es una empresa). Se deben cubrir los siguientes requisitos:
 - Ø Ir a la Secretaría de Hacienda (SHCP)
 - Ø Solicitar folletos para inscripción de personas morales
 - Ø Adquirir un formulario de registro (Formato R-1, con su respectivo anexo)
 - Ø Llenarlo con letra de molde y legible
 - Ø Llevarlo al buzón Fiscal
 - Ø Esperar la alta
 - Ø No tiene costo alguno
 - Ø Para dar de alta se usa el mismo formato, en la sección de persona física.

Asimismo la empresa deberá considerar los aspectos laborales, dentro del cual se obligará a cumplir con el contrato de trabajo, este contendrá:

- Nombre, nacionalidad, sexo, estado civil, y domicilio del trabajador así como del patrón.
- Si la relación de trabajo es por obra o por tiempo.
- El lugar de trabajo
- La duración de la jornada
- El día y el lugar de pago
- La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezca en la empresa.

* <http://www.shcp.gob.mx>

Otros Trámites:

Se realizaran de acuerdo a la Ley General de Salud. El objetivo de esta ley es reglamentar lo relacionado con la salud entre individuos, personas físicas, empresas, asociaciones y organismos públicos.

La Ley General de Salud esta dividida en 120 reglamentos, cada uno especifica un aspecto en especial, como: el sistema de hospitales, farmacias, laboratorios químicos, alimentos, empresas agropecuarias, empresas insalubres, etc.

2.2.2.4 Finanzas

El sistema contable de la empresa es una herramienta práctica que facilita la toma de decisiones dentro de la misma. En la cual se deposita todo el ámbito de capital (dinero), es decir se controlan las entradas y salidas del mismo.

A manera de introducción al área se pretende dar una breve semblanza de las metas y las funciones de las finanzas.

El administrador financiero hoy en día debe ser útil para el éxito de una empresa. Si las finanzas han de representar un papel administrativo general en la organización, el Administrador Financiero debe de representar un jugador de equipo que estará involucrado en forma constructiva en las operaciones, mercadotecnia y la estrategia global, y no sólo limitarse a las tareas rutinarias de preparación de reportes financieros, pago de deudas, la administración de la posición de efectivo, por mencionar algunas; su amplio territorio en la actualidad se debe entender como la inversión e activos y nuevos productos y/o servicios, la determinación de la mejor mezcla de financiamientos y dividendos en relación con la evaluación global de una compañía.

Según Van Horne (1997, p.2) la inversión de fondos en activos presenta el tamaño de la empresa, sus utilidades de las operaciones, su riesgo como negocio y la liquidez. La obtención de la mejor mezcla de financiamiento y dividendos determinan la amplia perspectiva y la creatividad que influirá en casi todos los aspectos de la empresa.

Entre los objetivos o metas que tienen las finanzas, según Van Horne (1997), esta la creación del valor, la maximización de las utilidades en comparación con la creación de valor

Las funciones de las finanzas, de acuerdo a Van Horne (1997, pp. 5-6), implican tres grandes decisiones que debe contemplar la empresa: la decisión sobre las inversiones, la decisión sobre los financiamientos, y la decisión sobre los dividendos; y cada una de ellas deben considerarse en relación con el objetivo, ya que la interacción de estas creará valor.

2.2.2.4.1 Concepto de Finanzas

El área de Finanzas, lo que Alcaraz llama sistema contable, de una empresa puede definirse como "el proceso para llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, saber cual es su situación y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos, aumentando sus expectativas de rendimiento"(2004, p.212).

2.2.2.4.2 Contenido del área de Finanzas

Alcaraz trata a las finanzas desde ciertos puntos esenciales para su desarrollo, y plantea la siguiente estructura de análisis:

- Establecer objetivos del área contable
- Sistema contable de la empresa
- Flujo de efectivo
- Estados financieros
- Indicadores financieros
- Sistemas de financiamientos

En cuanto, a como se desarrollara el área de Finanzas en el presente proyecto, se tiene que su intervención será de dos maneras, por un lado la búsqueda de financiamientos para la gestión y por otro lado la distribución de los mismos y una evaluación del proyecto.

En la primera parte se expondrá lo referente al financiamiento y cual es el tipo que se contemplara para la MPS.

I. Sistemas de financiamientos

Existe un número muy grande de posibilidades de conseguir el capital necesario para arrancar y operar la empresa, sin embargo cada una de ellas presenta ventajas y desventajas que se deben considerar para la toma de decisiones.

Según Alcaraz (2004, p.259), el emprendedor deberá estudiar, con base a sus estados proyectados, cuánto dinero se requiere para realizar sus actividades y en que tiempo se necesita.

Una vez analizado estos se empieza a buscar los financiamientos y las condiciones de pago, entre las cuales se pueden encontrar: Socios particulares, Préstamos bancarios, Aportaciones personales, Sociedades de inversión (SINCAS), Créditos de proveedores y otros (aquí se puede contemplar a los programas del Gobierno)

Por lo tanto, se puede decir que un parte importante para la implementación del proyecto esta basada en la obtención de financiamientos, es decir, una aportación de capital semilla para poder empezar a visualizar el proyecto.

En este sentido se contemplan financiamientos por parte del Gobierno Federal hacia el desarrollo de las comunidades indígenas y el combate a la pobreza, es decir una aportación económica que se entrega a la empresa, con el fin de hacer frente a compromisos o necesidades de inversión que no pueden ser solventadas.

Dentro de esta investigación, se analizaron a las instituciones realizan programas de apoyo a las comunidades indígenas para su desarrollo. En seguida se mencionaran algunas alternativas de estos financiamientos:

II. Evaluación del proyecto

La evaluación del proyecto trata de presentar un análisis en cual determinará cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de la MPS, el cual tendrá de incluir las funciones de Producción, Marketing y de

Recursos Humanos, así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto, que permitan evaluar que tendencias de rentabilidad de la inversión, es decir una evaluación económica.

A partir de ello se puede ver que se tiene que hacer una distribución de costos, para iniciar se hará una definición de costos, la cual no se puede definir con exactitud ya que es una amplia aplicación, pero según Baca (1997) se puede decir que el costo es un desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente, en el futuro o en forma virtual.

III. Costos

También es importante que una evaluación de proyecto trata de ser una técnica de planeación y una forma de tratar el aspecto contable no tan rigurosamente, ya que no hay que olvidar que se trata de predecir lo que sucederá en el futuro.

Con base con esa evaluación del proyecto que se retomará se parte de cuales son los costos que se deben contemplar para cada función y según Baca (1997, p.135) son en primer lugar los *costos de producción* que están integrados de los elementos: como materia prima, mano de obra, mano de obra indirecta, materiales indirectos, costos de los insumos, costo de mantenimiento y cargo por depreciación y amortización. En segundo se tiene los *costos de administración* que como su nombre lo indica provienen de la función de administración dentro de la empresa, y son tomados de manera amplia contemplando los sueldos del gerente o director general y de los contadores, auxiliares, secretarías, así como los gastos de oficina en general.

En tercero, los *costos de venta (marketing)*, que abarcan entre otras muchas actividades, la investigación y el desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados al gusto y necesidades de los consumidores. La magnitud de los costos de venta dependerá tanto del tamaño de la empresa, como del tipo de actividades que los promotores del proyecto quieran que desarrolle ese departamento. Y por ultimo se tiene a los *costos financieros*, que son los interés que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en prestamos (financiamientos).

Ahora bien, estos costos y/o gastos se pueden clasificar dentro de dos grandes grupos, según sea el caso:

- *Costos fijos*, “son aquellos que permanecen constantes en un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de venta” (Alcaraz, 2004, p.220).
- *Costos variables*, estos “son los que cambian en relación directa con determinada actividad o volumen. Dicha actividad puede ser de producción o ventas” (Alcaraz, 2004 p.220).

Una vez determinados los costos, se analizará cuales serán las entradas y salidas que contemplará la MPS. Las entradas son aquellos ingresos de dinero que recibe la empresa. Las salidas son todos los egresos que la empresa realiza, es decir los costos y/o gastos en donde la empresa incurre.

Una vez observadas las entradas y salidas se realizaran algunas proyecciones en cuanto a la postura de la empresa, así que se elaboraran los presupuestos necesarios para llegar al flujo de efectivo (presupuesto de caja) que ayudará a ver el curso de la empresa y así llegar a los Estados Financieros Projectados.

IV. Presupuesto

El proceso para elaborar el presupuesto de la empresa consiste en determinar primero los servicios que va a ofrecer, y después los ingresos que provienen de las ventas de dichos servicios o fondos que van a financiarlos.

Cabe mencionar que se trata de estimar acontecimientos futuros, se dice que proyectamos o pronosticamos, es por ello que se tiene que considerar una parte importante de esa proyección, como son los presupuestos y según Morales Felgueres (1990, p. 45) son un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en la eficiencia razonable. Sin embargo el alcance de la "eficiencia razonable" es indeterminado y depende de la interpretación de la política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto, en tanto no provea la correlación de ciertas situaciones para obtener el ahorro de sobrantes y costos excesivos.

Un presupuesto "es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forma parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados para la alta gerencia" (Ramírez, 2005, p.261).

Los principales elementos que contempla Ramírez (2005, p. 262) de un presupuesto son:

- Es un plan: significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar, de tal forma que la empresa logre el cambio ascendente en determinado periodo.
- Integrador: indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo. Pero también está dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuya al logro del objetivo global.
- Coordinador: significa que los planes para varias de las áreas de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía.
- En términos financieros: indica la importancia de que el presupuesto sea presentado en la unidad monetaria para que sirva como medio de comunicación, ya que de otra forma surgirían problemas en el análisis del plan maestro.
- Operaciones: uno de los objetivos fundamentales del presupuesto es la determinación de los ingresos que se pretende obtener, así como los gastos que se van a producir.
- Recursos: no es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro; la empresa también debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación.
- Dentro de un periodo futuro determinado: un presupuesto siempre tiene que estar en función de cierto periodo.

Los objetivos que persiguen los presupuestos según Morales Felgueres (1990, p.46) son los siguientes:

- Consideración del futuro, en donde los planes diseñados, permitan la obtención de las utilidades máximas.
- La coordinación de todas las actividades, para llegar al fin.
- Asegurar la liquidez financiera.
- Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva en relación a los objetivos establecidos.

a) Ventajas y limitaciones.- Las ventajas que brindan los presupuestos se pueden englobar de la siguiente manera:

- Motiva a la alta gerencia para definir sus objetivos básicos
- Propicia que se defina una estructura adecuada
- Cuando existe la motivación se incrementa la participación de todos los niveles de la organización
- Facilita el control administrativo
- Ayuda a lograr la eficiencia y eficacia en las operaciones

Pero, también tiene limitaciones que deben ser consideradas:

- Esta basado en estimaciones, limitación que obliga a la administración a utilizar determinadas herramientas estadísticas para reducir la incertidumbre
- debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia, lo que significa que es una herramienta dinámica
- Su ejecución no es automática
- Es un instrumento que no debe sustituir a la administración
- Toma tiempo y cuesta prepararlo
- No se deben esperar resultados demasiado pronto

b) Características.- Al diseñar cualquier sistema presupuestario, debe tenerse presente su fin último. Por ello se recomienda:

- i) Lograr la flexibilidad, de modo que se pueda llevar a cabo las actualizaciones de los planes para incorporar los cambios fundamentales.
- ii) Facilitar el control administrativo de manera que la dirección y su equipo puedan verificar que los planes se están llevando a cabo.
- iii) Cuantificar los objetivos y metas del presupuesto, de tal forma que el presupuesto se constituya una herramienta de negociación.
- iv) Facilitar la autoevaluación de cada una de las áreas de responsabilidad de la empresa.
- v) El presupuesto a corto plazo debe ser parte del presupuesto a largo plazo.
- vi) Se deben incorporar en el presupuesto a corto plazo las inversiones de corto plazo
- vii) En el nivel ejecutivo de la dirección se deben presentar indicadores de forma condensada.

Para diseñar un correcto presupuesto es esencial conocer, analizar y evaluar las variables antes mencionadas durante cada una de las etapas que integran el diseño o desarrollo del presupuesto maestro.

El presupuesto maestro, según Padilla (2005, p.267), consiste en:

un conjunto de presupuestos que buscan, por un lado, la determinación de la utilidad o pérdida que se espera en el futuro, y por el otro, formular estados financieros presupuestados que permitan al administrador tomar decisiones sobre un periodo futuro en función de los planes operativos para el año próximo.

El presupuesto maestro está integrado básicamente por dos áreas, que son:

- El presupuesto de operación
- El presupuesto financiero

Ø Presupuesto de Operación.

El presupuesto de operación forma la primera parte en la realización de un presupuesto maestro. Aquí se presupuestan aquellas partidas que conforman o influyen directamente a las utilidades. Algunos presupuestos que conforman el presupuesto maestro y que los retomaremos para la realización de este proyecto son:

- a) Presupuestos de Costos de Venta. Se estiman las ventas, en donde se sigue las distintas etapas que caracterizan al método científico, esto es: definición; clasificación; análisis y evaluación, llegando al último proceso que es la formulación, que determina las relaciones entre los elementos. Se toma la referencia de Rautenstrauch para la estimación de las ventas, y él propone la siguiente fórmula:

$$S = (Sp \pm F) E.A. \dots \dots \dots$$

- b) Presupuesto del Costo de Mano de Obra. Desde el momento en que han sido formulado y coordinado el presupuesto de ventas, se ha tenido las bases para procurar la estabilización de la mano de obra. La regularidad en el desarrollo de la producción, evita presiones o períodos inactivos. El objetivo principal de este presupuesto, según Morales (1990, p.170) es la determinación del costo de mano de obra requerida para llevar a cabo la producción predeterminada.
- c) Presupuestos de Gastos de Publicidad. Se formula un presupuesto de publicidad por separado del que se refiere a los otros gastos de distribución, ya que, según Morales (p.190):
- i) El presupuesto de publicidad en muchas empresas, constituyen un concepto de gastos muy elevados.
 - ii) El desarrollo del presupuesto recae en un departamento especial o que queda a cargo de una agencia independiente.
 - iii) Porque no existe una relación inmediata entre el programa de ventas y de publicidad.

Ø Presupuesto Financiero

El plan maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar a la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global.

La esencia del presupuesto financiero surge de la información generada por el presupuesto de operación. Es necesario considerar, según Padilla (2005, p.280), que son tres grandes planes los que engloban un modelo de planeación: el plan de mercados, el de requerimiento de insumos y el financiero. Los dos primeros constituyen la base para elaborar el presupuesto de operación y, una vez que éste ha sido integrado, se utiliza como referencia para elaborar el presupuesto financiero que, junto con el de operación, constituye la herramienta por excelencia para traducir, en términos monetarios, el diseño de acciones que habrán de realizarse de acuerdo con la última etapa del modelo de planeación del diseño de la MPS.

El presupuesto financiero, asociado a ciertos datos del estado de resultados presupuestados, expresa el estado de situación financiera presupuestado y el estado de flujo efectivo presupuestado.

El estado de resultado, el estado de situación financiera y el estado de flujo de efectivo presupuestado indican la situación financiera proyectada. Con estos informes concluye el plan maestro de una empresa.

- a) Flujo de efectivo.- Una vez elaborado los presupuestos que a grandes rasgos nos puedan ayudar a conformar las actividades y proyectar a la MPS, se tendría que elaborar un flujo de efectivo (presupuesto de caja), el cual representará la estimación anticipada de los ingresos y egresos de efectivo que se obtendrán y pagarán durante un cierto período de tiempo futuro. Y como consecuencia, se conocerán las existencias de efectivo con las que podrá contarse periódicamente durante el tiempo presupuestado.

Para Alcaraz (2004, p.320) es considerado como un *flujo de efectivo*, el cual es un estado financiero que muestra el total de efectivo que ingresó o salió de la empresa, durante un periodo determinado.

El flujo de efectivo permite proyectar, de manera específica y confiable, la situación económica de la empresa en tiempos futuros, facilitando a su vez, el cálculo de las cantidades de dinero que se requieran en fechas posteriores. El flujo de efectivo consta de los siguientes conceptos:

Salida inicial de la cuenta de flujo de efectivo: corresponde a la cantidad de efectivo al inicio del ejercicio

+ Entradas de operación: que es la suma de todos los ingresos, que corresponda al giro principal de la empresa

- Salidas de operación: el total de todos los gastos de efectivo en el periodo, y que corresponda al giro principal de la empresa.

= Flujo de efectivo de operaciones: que es la suma de las entradas, menos las salidas de operación

+ Entradas de financiamientos e inversión: entrada de efectivo para fomentar la actividad y pueden ser por: préstamos bancarios, aumento de capital, entre otras.

- Salidas de Financiamientos: y son egresos de efectivo del negocio para le fomento de actividades

= Saldo de flujo de efectivo: corresponde a la cantidad de efectivo al finalizar el periodo.

Por ejemplo:

• **Cédula de entradas de efectivo**

CONCEPTO	TRIMESTRE			
	PRIMER	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
Ent. Normales				
Venta a crédito	6,666,666.67	9,100,000.00	9,600,000.00	7,650,000.00
Total de ent. Nor.	6,666,666.67	9,100,000.00	9,600,000.00	7,650,000.00
Ent. Excepcionales				
Préstamo Bancario	14,000,000.00			
Total de Ent. Excep	14,000,000.00			
Total de Entradas	\$ 20,666,666.67	\$ 9,100,000.00	\$ 9,600,000.00	\$ 7,650,000.00

• **Cedula de salidas de efectivo**

CONCEPTO	TRIMESTRE			
	PRIMER	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
Sal. Normales				
Compra a crédito	2,488,166.67	3,734,748.33	3,757,825.50	2,910,411.00
Gtos. Venta	450,000.00	800,000.00	600,000.00	600,000.00
Gtos. Admon	500,000.00	600,000.00	600,000.00	700,000.00
Gtos. Indirectos Fab.	2,337,500.00	2,337,500.00	2,337,500.00	2,337,500.00
Total de S.N.	5,775,666.67	7,472,248.33	7,295,325.50	6,547,911.00
Sal. Excepcional				
Pago de Prestamo	10,000,000.00	8,116,080.00		
Compra de Activo	300,000.00	100,000.00	100,000.00	200,000.00
Total de S.E.	10,300,000.00	8,216,080.00	100,000.00	200,000.00
Total de salidas	16,075,666.67	15,688,328.33	7,395,325.50	6,747,911.00

• **Flujo de efectivo**

CONCEPTOS	TRIMESTRES			
	PRIMERO	SEGUNDO	TERCERO	CUARTO
Caja Inicial	\$ 2,000,000.00	\$ 6,591,000.00	\$ 2,671.67	\$ 2,207,346.17
Total de Entradas	20,666,666.67	9,100,000.00	9,600,000.00	7,650,000.00
Disponible	\$ 22,666,666.67	\$ 15,691,000.00	\$ 9,602,671.67	\$ 9,857,346.17
Total de Salidas	16,075,666.67	15,688,328.33	7,395,325.50	6,747,911.00
Saldo al final	\$ 6,591,000.00	\$ 2,671.67	\$ 2,207,346.17	\$ 3,109,435.17

Así se puede llegar a la conclusión, que las funciones a cargo de la administración observa que el presupuesto computa organizadamente los objetivos y coordina las actividades de las diversas áreas. Así mismo vigila que las operaciones se ajusten a las políticas predeterminadas.

- b) Estados financieros proyectados.- Una vez formulados los presupuestos relativos a las cuentas del estado de Resultados, así como el flujo de efectivo (presupuesto de caja) del proyecto, que son, de forma general, los presupuestos que constituyen el instrumentos de control a que se sujeten las actividades, a fin de obtener las utilidades proyectadas y que se muestra en el Estado de Perdidas y Ganancias. Se procede a elaborar los estados financieros que son según Alcaraz (2004, pp.235) son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa, en un periodo determinado o en una fecha específica futura.

Su finalidad es que se visualice desde un principio hacia dónde se quiere conducir todos los esfuerzos que puede realizar la empresa, así como elaborar la información que ayude a la toma de decisiones.

Como ya se menciono, los estados financieros se proyectan a partir de otro estado financiero, que es el flujo de efectivo, el cual permite elaborar los dos estados claves: que son:

- i) Estado de Resultados
- ii) Balance General

- i) Estado de Resultados.- Es el instrumento que utiliza la administración, en cual según Alcaraz (2004, p.235) reporta las operaciones que se realizan en la empresa en un periodo determinado y de esta manera, la ganancia (utilidad) o pérdida de la empresa.

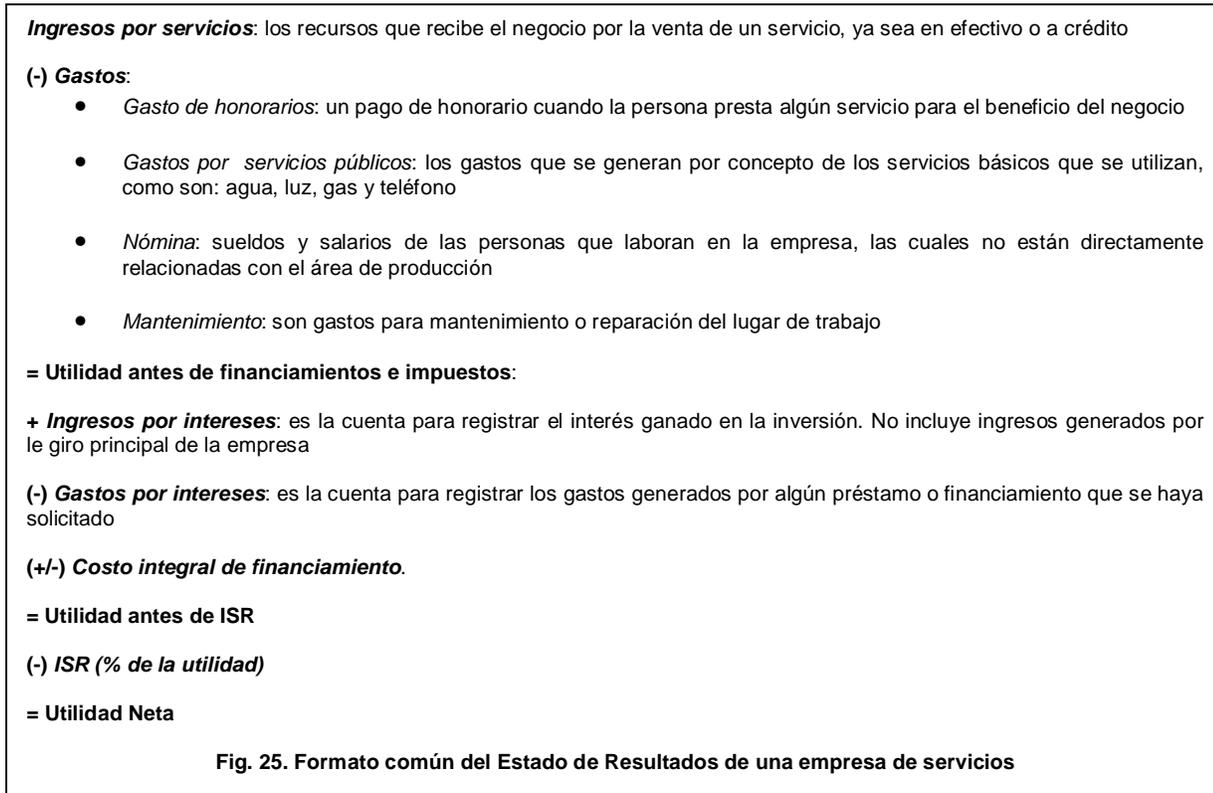
La finalidad del análisis del estado de resultados o de pérdidas y ganancias según Baca (1997, p.144) es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto, el beneficio real de la operación de la planta, y que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que incurra la planta y los impuestos que deba pagar. Sin embargo esta definición no es muy completa, ya que los ingresos pueden derivarse de fuentes externas e internas y no sólo de venta de productos y/o servicios.

Se le llama “pro-forma” porque esto significa proyectado, lo que en realidad se hace es proyectar (por lo regular periodos de 5 años) los resultados económicos que se calcula tendrá la empresa.

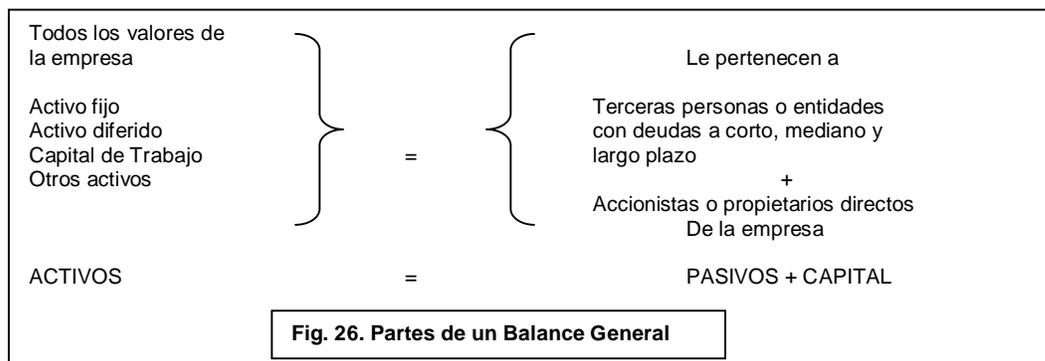
El estado de resultado puede ser calculado para cualquier tipo de empresa. Lo que cambia de una a otra son las cuentas que se incluyen. El caso de la MPS que es una empresa en donde se prestan servicios, el estado de resultados tendría que incluir algunos de los conceptos considerados en la figura 22 (Alcaraz, 2004, p. 238).

- ii) Balance General.- El balance general presenta la situación del negocio en un momento en particular. Según Alcaraz (2004, p. 244) es un instrumento que muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos, pasivos y capital contable con que cuenta la empresa.

Partiendo del Balance General al inicio del período presupuestado, si afectamos sus valores con las operaciones estimadas y que quedaron contenidas por los presupuestos relativos a las cuentas de Resultados y de Caja y Bancos, llegamos a la terminación del ejercicio.



Es así como se llega a un balance general pro-forma, en donde Baca Urbina (1997, p.152) describe las partes del balance de la siguiente forma:



En donde según Baca (p.151) los Activos, para una empresa, representa cualquier material o inmaterial. Pasivo, simboliza cualquier tipo de obligaciones o deuda que se tenga con terceros. Capital, significa los activos, representados en dinero o en títulos, que son propiedad de los accionistas o propiedad directos de la empresa. Las partes del Balance General se muestran en la figura 24.

Por otra parte, los balances tienen como objetivo principal determinar anualmente cuál se considera que es el valor proyectado de la empresa en ese momento.

Activos. Son los recursos económicos propiedad de la empresa, por una parte y los derechos de los acreedores y propietarios, por la otra.

Activos Circulantes. Los activos circulantes son activos en efectivo y otros activos que la empresa espera vender, usar o convertir en efectivo en un periodo de un año.

+ Activos Fijos. Representan la propiedad de la empresa respecto a activos que no se planean vender a corto plazo, pues se adquieren para ser utilizados en las operaciones de la empresa, los cuales contribuyen en la producción y/o distribución de los servicios.

+ Otros activos. Son los intangibles, aquellos que sin ser materiales son aprovechables en el negocio.

=Total de los Activos

- **Pasivos.** Los activos pueden financiarse, ya sea a través de pasivo a través de capital. El pasivo representa lo que el negocio debe a otras personas o instituciones. Su vencimiento, conforme a su fecha, en pasivo a corto plazo y en largo plazo.
- **Capital.** El capital social esta representado de recursos de los dueños al negocio, representa la parte de los activos que pertenecen a la empresa.

=Total de Pasivo + Capital

Fig. 27. Elementos del Balance

Ejemplo: De estados financieros proyectados

Construcciones Creativas, S.A.

Balance General al 31 de diciembre de 2004

ACTIVO	PASIVO
Circulante	A corto plazo
Efectivo \$ 9,000.00	Proveedores \$ 20,000.00
Clientes 40,000.00	A largo plazo
Inventarios <u>30,000.00</u>	Hipoteca <u>30,000.00</u>
\$ 79,000.00	\$ 50,000.00
No Circulante	CAPITAL CONTABLE
Maquinaria 50,000.00	Capital aportado \$ 40,000.00
Deprec. Acum. - <u>10,000.00</u>	Capital ganado <u>29,000.00</u>
<u>40,000.00</u>	\$ <u>69,000.00</u>
Total de activos <u>\$119,000.00</u>	Pasivo más capital <u>\$119,000.00</u>

Construcciones Creativas, S.A.

Estados de Resultados

	2004	Presupuesto 2005
Ventas	\$180,000.00	\$ 240,000.00
Costos de Venta	<u>120,000.00</u>	<u>160,000.00</u>
Utilidad Bruta	\$ 60,000.00	\$ 80,000.00
Gastos de Operación	<u>40,000.00</u>	<u>50,000.00</u>
Utilidad antes ISR y PTU	\$ 20,000.00	\$ 30,000.00

ISR y PTU	10,000.00	15,000.00
Utilidad Neta	<u>\$ 10,000.00</u>	<u>\$ 15,000.00</u>

Construcciones Creativas, S.A.
Balance General Proyectado al 31 de diciembre de 2005

ACTIVO		PASIVO	
<i>Circulante</i>		<i>A corto plazo</i>	
Efectivo	\$ 12,000.00	Proveedores	\$ 26,700.00
Clientes	53,400.00	<i>A largo plazo</i>	
Inventarios	<u>40,000.00</u>	Hipoteca	<u>20,000.00</u>
Total de Circulante	\$105,400.00	Total de Pasivos	\$ 46,700.00
<i>No Circulante</i>		CAPITAL CONTABLE	
Maquinaria	70,000.00	Capital aportado	\$ 40,000.00
Deprec. Acum.	<u>- 20,000.00</u>	Capital ganado	<u>44,000.00</u>
	<u>50,000.00</u>		<u>\$ 84,000.00</u>
Total de activos	<u>\$155,400.00</u>	Total pasivo + capital contable	<u>\$130,700.00</u>

La necesidad de efectivo será:

Faltante \$(24,700)

V. Indicadores financieros

Por ultimo se analizaran los indicadores financieros que son instrumentos para evaluar los resultados de las operaciones del negocio, y se toma como base los estados financieros proyectados de la empresa.

Según Alcaraz (2004, p.252), los indicadores son muchos y variados, por lo que su aplicación y cálculo individual no es un elemento de toma de decisiones, por lo tanto es necesario aplicar simultáneamente todos estos indicadores, para que se facilite el proceso administrativo

Estos indicadores financieros, son también llamados razones financieras, y según Van Horne (1997, p.758) las clasifica en cuatro grupos: las razones de liquidez y apalancamiento (deuda) las cuales tiene que ver con las cuentas de balance y las razones de actividad y rentabilidad que se enlazan con las cuentas de resultados.

- a. Razones de liquidez. Se utilizan para juzgar la capacidad de la empresa para hacer frente a las obligaciones a corto plazo. Hacen una comparación de las obligaciones a corto plazo con los recursos a corto plazo de que se disponga para cumplir con las obligaciones.

A partir de estas razones se puede obtener muchos conocimientos acerca de la solvencia de efectivo de la empresa y su capacidad de permanecer solvente en caso de acontecimientos adversos.

- i) Razón de activo circulante, una de las razones de uso más general y frecuente, es la que permite medir la capacidad de la empresa para pagar los préstamos o deudas contraídas a corto plazo:

$$\text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}$$

- ii) Razón de la prueba de ácido (o de liquidez inmediata), una medida más conservadora de la liquidez. Esta razón va relacionada con la razón circulante, con la diferencia de que elimina los inventarios:

$$(\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivo circulante}$$

b. Razones de apalancamiento. Indica la proporción en que los activos totales han sido financiados por personas ajenas a la empresa.

- i) Razón pasivo a capital contable, para estimar el grado en que la empresa utiliza dinero prestado, se calcula simplemente la deuda total entre capital contable:

$$\text{Pasivo total} / \text{Capital contable}$$

- ii) Razón de deuda a activos totales, sirve para un propósito similar al de la razón de deuda a capital contable, destaca la importancia relativa del financiamiento por deuda para la empresa la mostrar el porcentaje de activo de la empresa que se sustentan mediante el financiamiento de deuda:

$$\text{Pasivo total} / \text{Activos totales}$$

- iii) Capitalización a largo plazo, señala la importancia relativa del pasivo a largo plazo en la estructura de capital de la empresa:

$$\text{Pasivo a largo plazo} / \text{Capitalización total}$$

c. Razones de endeudamiento. Las razones de actividad, también conocidas como razones de eficiencia o de cambio. Miden con qué tanta eficiencia utiliza la empresa sus activos. Se vera como, algunos aspectos del análisis de actividad están muy relacionados con el análisis de liquidez.

- i) Razón de cambio de cuentas por cobrar, proporciona información sobre la calidad de las cuentas por cobrar de la empresa y qué tan exitosamente está la empresa en sus recaudaciones:

$$\text{Ventas anuales a crédito} / \text{Cuentas por cobrar}$$

- ii) Razón de rotación de las cuentas por cobrar:

$$\text{Días en el año} / \text{Rotación de cuentas por cobrar}$$

- iii) Razón de Cuentas por pagar:

$$\text{Cuentas por pagar} \times 365 \text{ días año} / \text{Compras a crédito por año}$$

iv) Actividad de inventario, ayuda a determinar con que tanta eficiencia administra el inventario:

$$\text{Costo de las mercancías vendidas / Inventarios}$$

d. Razones de rentabilidad. Son de dos tipos: aquellas que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad respecto a la inversión. Juntas, estas razones muestran la eficiencia de operación de la empresa.

i) Rentabilidad en relación con las ventas, señala la utilidad de la empresa en relación con las ventas después de deducir el costo de producir las mercancías vendidas:

$$\text{Utilidad neta / Ventas netas}$$

ii) Rentabilidad en relación con la inversión, el segundo grupo de razones de rentabilidad relaciona las utilidades con las inversiones:

$$\text{Utilidad neta / Activos totales}$$

iii) Rendimiento sobre capital, es otra medida que resume el desempeño global de la empresa. El cual compara la utilidad neta después de impuestos con el capital que han invertido los accionistas en la empresa:

$$\text{Utilidad neta / Capital}$$

CAPITULO 3

OBJETO DE ESTUDIO

CAPITULO 3

OBJETO DE ESTUDIO

En el presente capítulo se describirá el objeto de estudio que comprendió la investigación del presente proyecto. Se presentará la comunidad de Latuvi y sus características principales.

3.1 INFORMACIÓN GENERAL

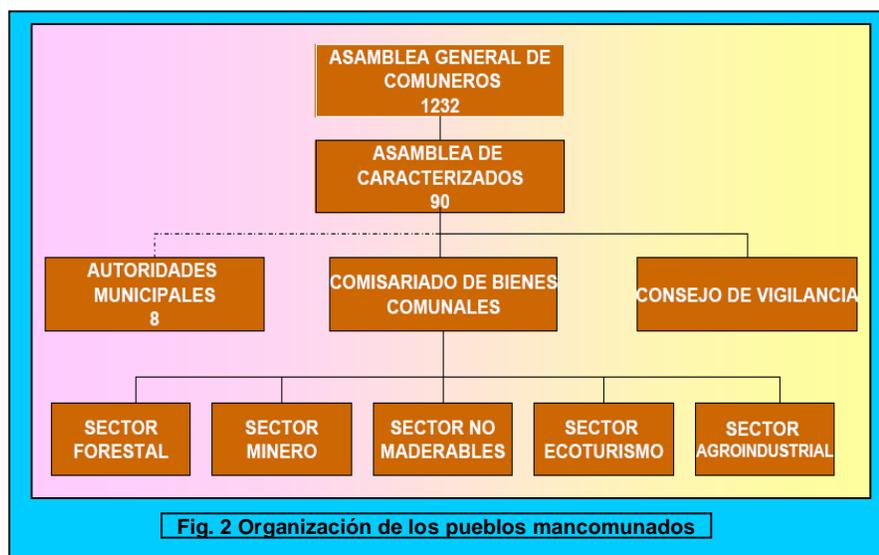
La comunidad de Latuvi es una población que pertenece a un grupo de ocho pueblos mancomunados de la sierra norte del Estado de Oaxaca. Estos son ocho comunidades integradas de la siguiente manera:



- Tres municipios: Santa María Yavesía, Santa Catarina Ixtepec y San Miguel Amatlán.
- Tres agencias municipales: Latuvi, Benito Juárez y Cuajimoloyas.
- Dos agencias de policía: Llano Grande y la Nevería.

Los Pueblos Mancomunados cuentan con una extensión aproximada de 32 000 hectáreas, que son terrenos comunales, los cuales están respaldados por la resolución presidencial de 19 de septiembre de 1961.

Su organización está dada de la siguiente forma:



Ellos cuentan con las siguientes empresas:



3.2 UBICACIÓN GEOGRAFICA



La Población de *Santa Martha Latuvi*, pertenece al municipio de Lachatao, distrito de Ixtlán de Juárez, Estado de Oaxaca (figura 4). Se localiza entre las coordenadas geográficas 17° 15' 26" latitud Norte, y 96° 28' 21" longitud Oeste. El pueblo de Latuvi esta integrado por 7 sectores, los cuales son denominados: Centro, San Lucas, Puente de Ocotál, Cara de León, La Sepultura, Llano de Martha, Arroyo Largo y Manantial¹ (figura 5).

¹ Estudio Diagnostico, de la Comunidad Latuvi, Elaborado por: M.C Antonio Márquez García

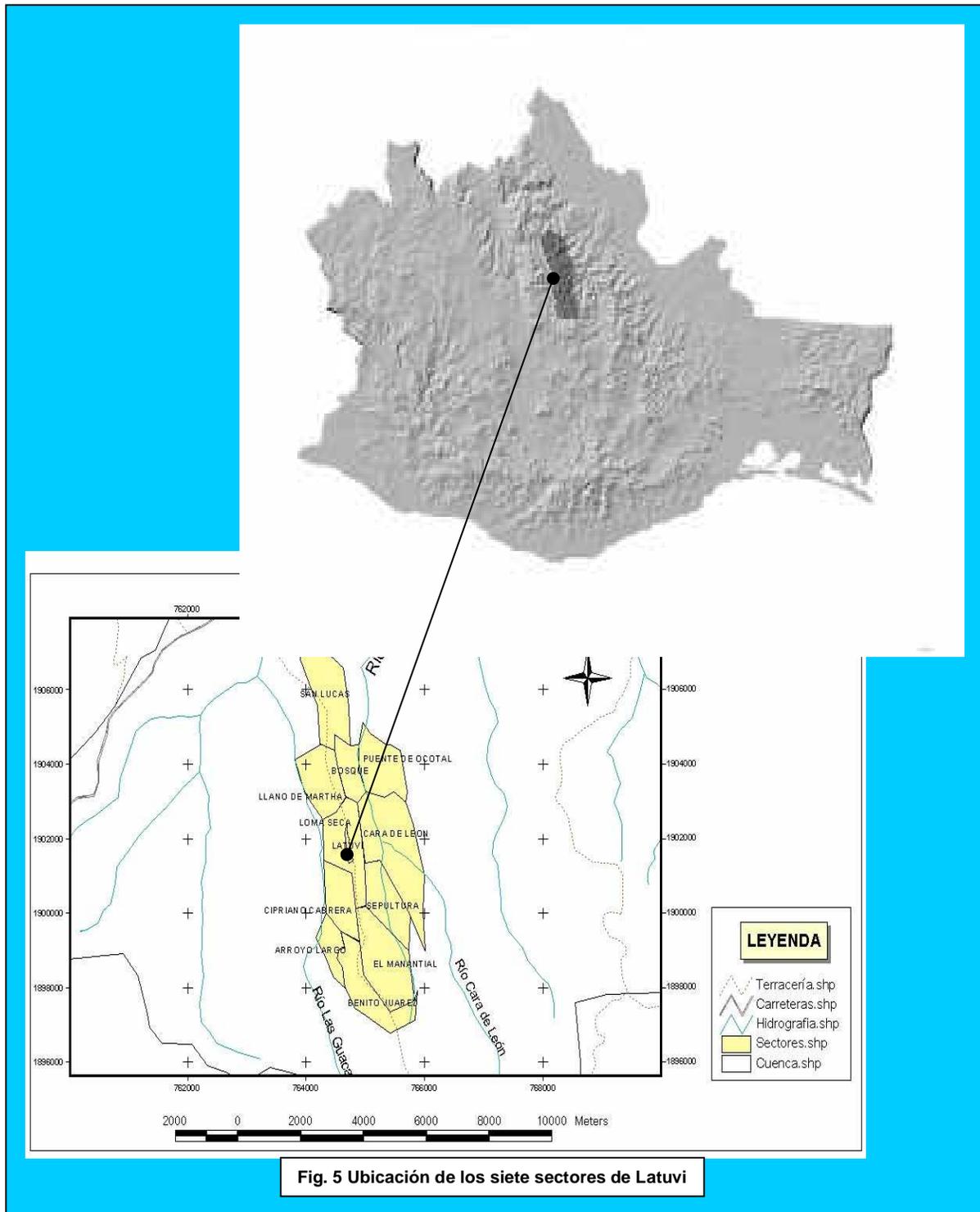


Fig. 5 Ubicación de los siete sectores de Latuvi

La localidad esta ubicada al noroeste de la ciudad de Oaxaca, sobre el kilómetro 58 de la carretera a Tuxtepec, se encuentra la desviación en el lugar denominado “El Reynoso”, partiendo

de esta son 12 kilómetros para llegar a Latuvi, se encuentra ubicada a una altura de 2200 metros sobre el nivel del mar.²

3.2.1 Limites:

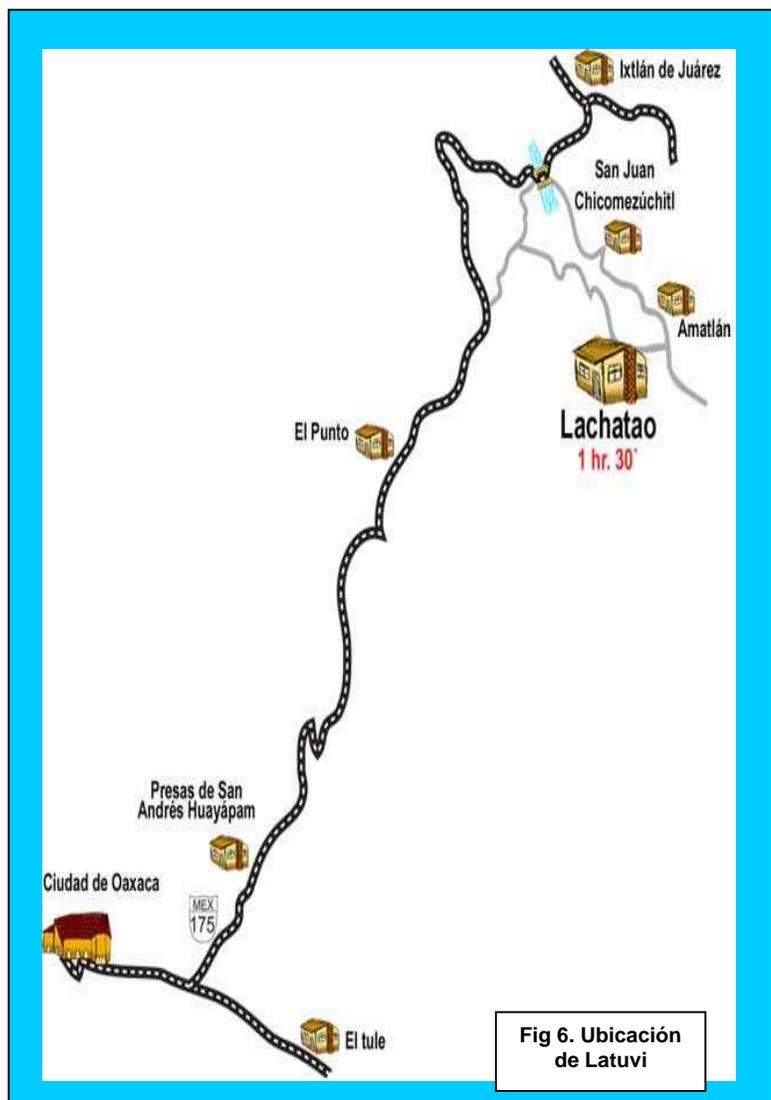
El municipio de Santa Catarina Lachatao, limita al norte con el municipio de San Juan Chicomezúchitl, Yahuiche, Calpulalpan, Xiacui, La Trinidad y Yatuni. Al sur con la comunidad de San Miguel del Valle (Teotitladel Valle) y Tlalixtac. Al este con San Pedro Cajones, San Miguel Cajones y Laxota y al oeste con Ixtepeji, el Cerezal y las Animas.

3.2.2 Ruta de Acceso

Como ya se menciona anteriormente, esta comunidad esta situada al noroeste de la Ciudad de Oaxaca, en la Región de la Sierra Norte. Este pueblo mancomunado esta comunicado con las carreteras Oaxaca-Istmo y Oaxaca-Tuxtepec.

Para llegar a la parte sur del pueblo, se hace a través de las dos rutas antes mencionadas. Uno de ellos es por terracería que parte aproximadamente en los kilómetros 23 y 33 de la carretera federal No. 190 (Oaxaca-Istmo) procedente de la Ciudad de Oaxaca, otro acceso es por la carretera federal No.175 (Oaxaca-Tuxtepec).

Aproximadamente en el Kilómetro 25, existe una desviación que conduce a la parte norte del predio (Pueblo mancomunado). Sobre del Kilómetro 58 de la carretera a Tuxtepec, se encuentra la desviación en el lugar denominado "El Reynoso", partiendo de esta son 12 kilómetros para llegar a Latuvi. También se puede acceder por el Municipio de Santa Catarina Lachatao.



² Diagnostico de Salud, Elaborado por: M.P.S.S. Luis Alberto Pérez Méndez, 2002

3.3 RESEÑA HISTORICA

Comunidad de Latuvi

- Los primeros pobladores de **Latuvi** eran originarios del municipio de Lachatao y salieron de la cabecera Municipal porque no quisieron trabajar en la mina que iniciaba actividades en Lachatao y Amatlán, y Natividad en 1740 por los peligros y las enfermedades que traía como resultado, por esta razón se fueron a buscar nuevas zonas para vivir y se ubicaron en la zona conocida como cueva larga entre Lachatao y **Latuvi** y se dedicaron al cultivo del maíz, al obtener buenos resultados se fueron buscando terrenos mas arriba hasta llegar al lugar conocido actualmente como **Latuvi**.
- **Latuvi** cuenta con una población total de 417 habitantes, con 195 hombres y 222 mujeres.
- La gente que fundo las comunidades de **Latuvi** y Cuajimoloyas, era monolingüe empleando como lengua el zapoteco-serrano como se le denomina actualmente.
- Lo que se comercializaba era principalmente maíz y se vendía a las comunidades Lachatao, Amatlán y Natividad que se dedicaban a la minería y no contaban con este recurso, sin embargo era muy poco o que se vendía y mucho más lo que se consumía ropa, calzado, otro tipo de ingredientes para las comidas (especias, tomate, panela, sal etc.) y para adquirirlos se vendían madera (morillos, orcones) remolcados por animales a las comunidades del Valle de Oaxaca Teotitlán, Tlaxiactac de Cabrera y Tlacolula, además de flores silvestres de los bosques de la comunidad, con el tiempo la gente empezó el cultivo de la flor (gladiolo) frutales y la Papa.
- La Emigración de la gente joven sobre todo de las mujeres como empleadas domesticas a las ciudades de Oaxaca y México fue significativo para las familias de la comunidades pues les representaba un ingreso importante para satisfacer necesidades cotidianas urgentes y hasta capitalizarse (comprar terrenos, yuntas, caballos etc.)
- Actualmente las actividades del bosque, agua y el campo son la principal actividad de los habitantes de Latuvi y Cuajimoloyas, pero los ingresos por los migrantes a los Estados Unidos son los que han permitido a la comunidad crecer significativamente, debido a que estos ingresos les permite construir una casa digna y varias familias viven subsidiadas por sus hijos que se encuentran fuera de la comunidad.
- La base de la alimentación de los ciudadanos eran los productos propios de la región que se complementaban con productos forestales en consumo de los hongos lo adquirieran como herencia de sus padres y abuelos y solo se consumían en épocas específicas como son el inicio y establecimiento de las Lluvias.
- Debido a lo disperso de la población, Latuvi, que es el centro cuenta con los edificios públicos como la agencia Municipal, Escuelas (jardín de niños, primaria y tele secundaria) y un centro de Salud.

3.4 ASPECTOS FISICOS

Los aspectos más relevantes de la comunidad son el suelo, el clima, la hidrografía, la flora y la fauna.

3.4.1 Suelo

El suelo que predomina en la región es arcilloso de color oscuro. La mayor parte de esta comunidad es montañosa, pero cuenta con zonas semiplanos cuyos nombres son: Av. Llano de Martha, Cara de León, Arroyo Largo y Puente de Ocotál, siendo este ultimo una muestra de medio

de las altas montañas que predominan en las regiones conocida como cucharilla, Trompa de Toro, la Cumbre, El Jabalí, La Sepultura y Medroño Gacho.³



A lo largo de la ladera montañosa se pueden observar acumulaciones de áreas rocosas y el cause del río es pedregoso.

3.4.2 Clima

El clima es templado subhúmedo con lluvias en verano. Por la altitud las temperaturas medias oscilan entre los 16° y los 20° C, la media anual es de 18.6° C con máximos de 25.2° en verano y mínimos de 11 que se presentan en el periodo invernal. Se presenta el riesgo de heladas, aproximadamente de 5 por año.

En conclusión, el clima predominante es frío, sintiéndose con mayor intensidad en el periodo decembrino, llegando en ocasiones a helar. Durante la primavera y el verano el clima se toma templado durante el día y frío durante la noche con días lluviosos.



3.4.3

Hidrografía

Existen tres ríos importantes para la región, a pesar de que el cause es de poca envergadura. Estos ríos se denominan Guacamayas, Cara de León y los Trabajos, ubicados al oriente y poniente del centro de la población.

³ Dato adquirido por el estudio diagnóstico de salud (Jurisdicción Sanitaria No.06 "Sierra")

Dichos ríos nacen en el lugar conocido como Llano de Chato al oriente, y el sitio conocido como “Latis Betudha” o de los aposentos, sus causes se unen en Cara de León, donde sus aguas son utilizadas en el riego de sus sembradíos, mas hacia al norte se une con el río que baja del llano de Fraile, cerca del lugar llamado río de los Trabajadores, ruta encaminada hacia la comunidad de Lachatao.

También en esta región se puede encontrar una serie de manantiales y nonas (pozos indios de agua), los cuales presentan un recurso primordial y constante durante todo el año. Estos se encuentran ubicados en Llano de Martha, San Lucas, la Sepultura y el Manantial, siendo este el lugar donde se abastece el sistema de agua potable para la población y gracias a ello el 85% de la población cuenta con toma domiciliaria.

3.4.4 Flora y fauna

3.4.4.1 Flora

Flores: orquídeas amarilla y matizada.
 Plantas comestibles: hoja santa, hierbabuena, perejil y cilantro:
 Frutos: capulín, manzana, durazno, membrillo y ciruela.
 Plantas medicinales: chamizo y poleo (hierba de borracho).

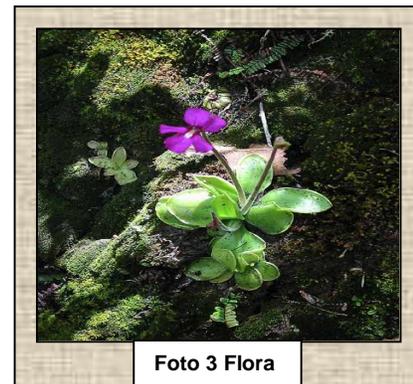


Foto 3 Flora

34.4.2 Fauna

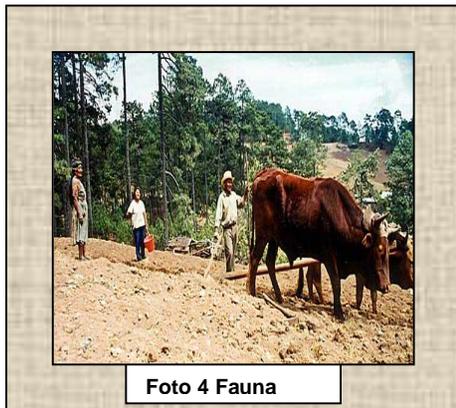


Foto 4 Fauna

Aves silvestres: gavián, gallineta y águila.
 Animales salvajes: coyote.
 Insectos: mosco y zancudo.
 Especies acuáticas: rana.
 Reptiles: coralillo y víbora de cascabel.
 Animales domésticos: cerdo, borrego, chivo, gallina, caballo, asno y vaca.
 Fauna Nociva:
 En esta se encuentran las arañas, pulgas, cucarachas, ratas, moscas, entre otros en menores cantidades.

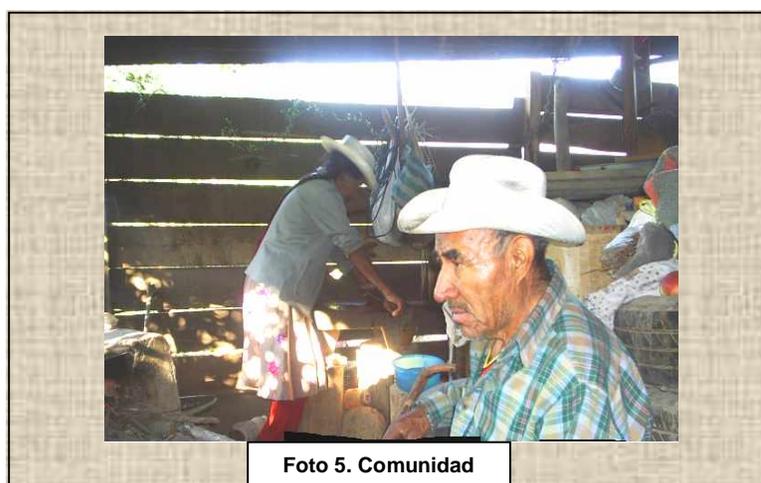
Latuvi en Oaxaca tiene un suelo bastante aprovechable, en ellos se encuentra una gran variedad de especies vegetales características de los bosques mesófilos de montaña, particularmente media docena de especies de encinos y pinos. Otros árboles comunes en esa sierra son los madroños, igualmente y sobre todo en sus plantas medicinales comunes como la salvia; el perejil montés, que sirve como analgésico local; la menta poleo, que se usa para combatir cólicos intestinales y que los zapotecas emplean como símbolo de paz cuando quieren zanjar una querrela; el laurel, cuya infusión sirve para paliar los dolores provocados por úlceras gástricas; y la ortiga, que irrita la piel, pero, en té, sirve localmente para tratar la diabetes; las cuales solo son utilizadas para la región.

3.5 DEMOGRAFÍA

Para el 2005 hay un total de 548 habitantes, donde 277 son mujeres que representan el 50.57% y 271 son hombres representando el 49.45% de la población total.

3.5.1 Estructura de población

De acuerdo al censo de población y vivienda realizado en el Estado de Oaxaca en fecha del 26 al 29 de Abril correspondiente al año 2005, la población total es de 548 habitantes, donde 277 son mujeres que representan el 50.57% y 271 son hombres representando el 49.45% de la población total.



3.5.2 Escolaridad

De un total de 548 habitantes, el 1.2% es analfabeta, y del 98.8% que pertenece al sector alfabetizado, el 60.4% pertenece a la primaria, 32.1% a la tele secundaria y solo un 3.5% tiene estudios medio superior y superior.

3.5.3 Lengua

La lengua indígena de la comunidad es el zapoteco. Los datos obtenidos de la actualización del Censo, realizada en 2005, sobre el porcentaje de población Hablante de Lengua Indígena (HLI), y que parte de ella lo habla (H), escribe (S), entiende (E) y lee (L) se muestran en la siguiente grafica:

3.5.4 Migración

La tendencia migratoria que se observa en la comunidad, ha continuado debido a la falta de recursos educativos, así como, la carencia de empleos estables en la comunidad. En los últimos años se ha observado un decremento en el índice de migración, que se puede ver al comparar la tabla 1 y 2 de los censos realizados en la población.

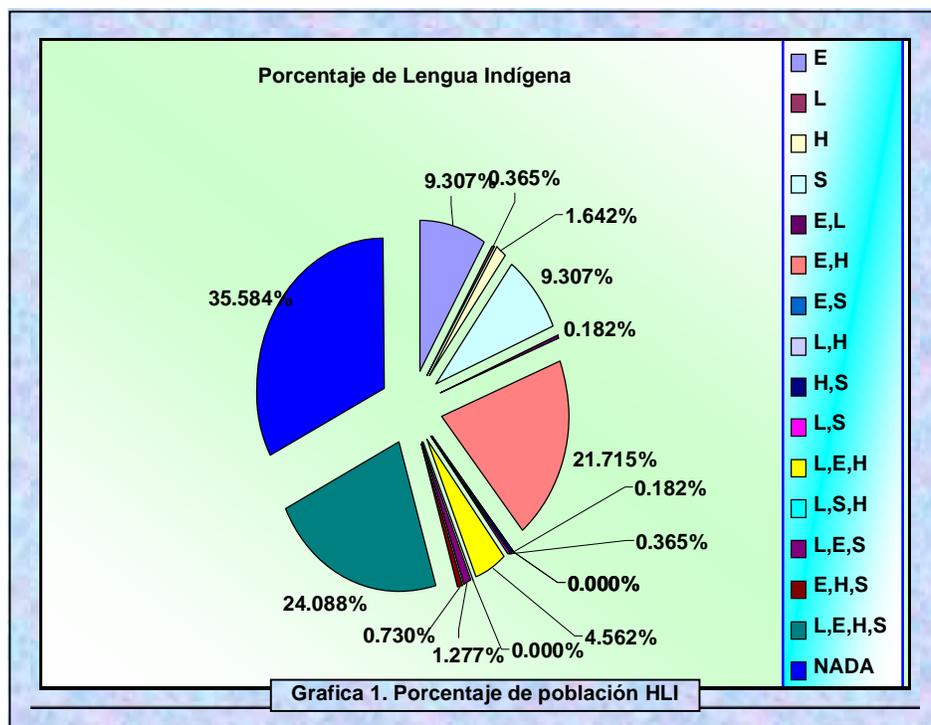


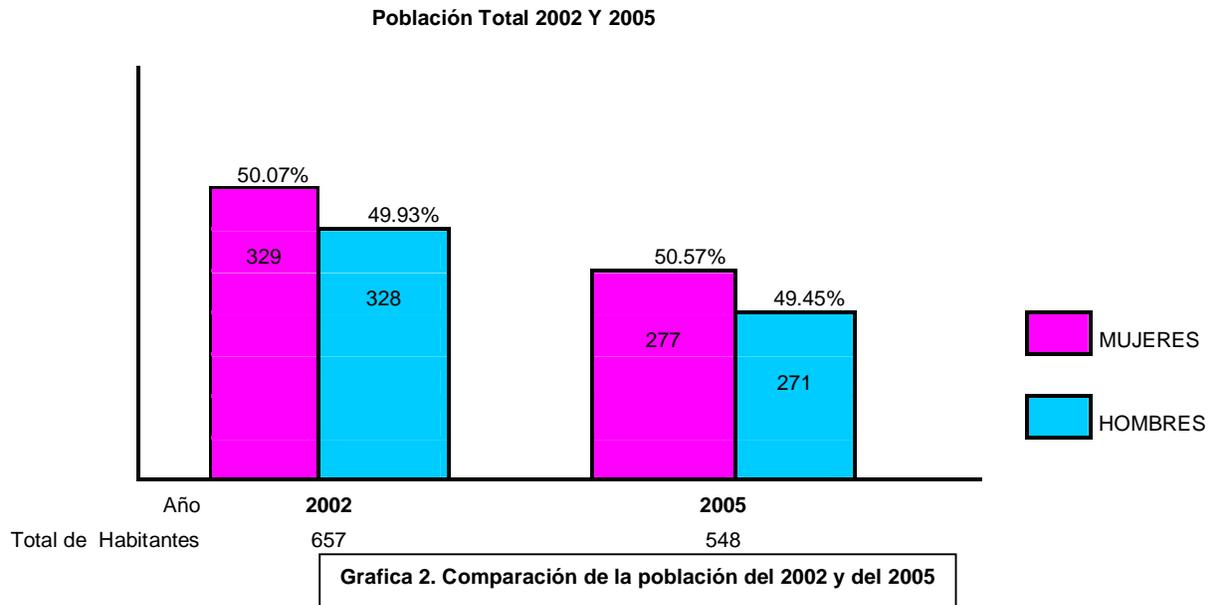
Tabla 1. Concentrado del Censo 2002

	#	%
FAMILIAS TOTALES	209	100
MUJERES	329	50.07
HOMBRES	328	49.93
POBLACION TOTAL	657	100

Tabla 2. Concentrado del Censo 2005

	#	%
FAMILIAS TOTALES	161	100
MUJERES	277	50.57
HOMBRES	271	49.45
POBLACION TOTAL	548	100

Justamente, al hacer la comparación de las cantidades, se puede observar como ha disminuido la población en los últimos tres años (gráfica 2).



3.5.5 Salud

Según el estudio Diagnostico de Salud de la Comunidad de Latuvi, en el 2002, dentro de las principales causas de defunción se encuentran con un 50% debidas a la neoplásia renal, un 25% corresponde a la insuficiencia renal aguda y el 25% restante a un proceso infeccioso.

Los servicios mas utilizados actualmente por los habitantes de la comunidad de Latuvi, son la medicina tradicional y la medicina de patente, que en este caso se cuenta con un Centro de Salud Rural, ofreciendo atención a la población en un horario de lunes a viernes de 8:00 a 14:00 hrs. y de 16:00 a 18:00 hrs., domingos de 9:00 a 14:00 hrs. Y urgencias las 24 horas del día.

A pesar de la existencia del Centro De Salud, se identifican problemas de salud comunitaria importantes, como enfermedades gastrointestinales y pulmonares, problemas de nutrición y desarrollo en infantes, y alcoholismo. Esto último es el problema de salud pública detectado como de mayor incidencia. Tampoco se cuenta con servicio de odontología, ni ambulancia para traslado de enfermos graves. El manejo de los residuos hospitalarios no se hace bajo norma, siendo éste un foco de riesgo ambiental.

3.6 ACTIVIDAD ECONÓMICA

La ocupación que predomina en la comunidad de Latuvi es la agricultura, el cuidado del ganado y el hogar. Según el Censo del 2002, la ocupación para mayores de 12 años son diversas, como por ejemplo, de la población mayor de 12 años el 34.2% se dedica la hogar, el 17.7% tiene ocupación de estudiante, el 39.2% se dedica a labores del campo, el 4.5% es empleado, un .2% es profesional, el .8% es obrero, el .4% es artesano, 2.1% comerciante, .6% otros y el .2%

desempleado. En la ocupación de estudiantes hay un predominio del sexo masculino con un 10.3% y mujeres 7.8%.



3.7 GOBIERNO

La comunidad de Latuvi cuenta una estructura de mando (Agencia Municipal) que depende del Municipio y esta integrada a la estructura orgánica y por consecuente tiene una representación jurídica.

Los nombres con que se conocen a los cargos de la comunidad son adoptados por los mismos habitantes, es decir ellos son quienes hacen referencia en cuanto al nombre, por ejemplo se tiene el de *miembros activo*, se refiere a la capacidad del individuo para desempeñar cargos y tareas en beneficio de la comunidad, actualmente la comunidad tiene 112 miembros activos que respecto a los que tiene cargo dan 62.62% de miembros de la comunidad con cargo. La actual estructura se compone de 69 elementos activos repartidos en 5 niveles jerárquicos, 20 en el nivel propositivo, 48 en ejecución y 3 en gestión.

3.8 INFRAESTRUCTURA

La infraestructura de Latuvi Cuenta con elementos en los ámbitos de Salud Pública, Educación, Desarrollo urbano, Abasto y Comunicaciones.

3.8.1 Salud Pública:

Cuenta con Centro de Salud donde se cuenta con una enfermera y un pasante de Médico, sala de parto y camas para internamiento temporal de enfermos de bajo riesgo. Los trabajos realizados dentro de los programas federales son la vacunación permanente, consulta externa general, programas preventivos de enfermedades, seguimiento del niño, seguimiento perinatal, planificación familiar, detección en escuelas de niños con problemas visuales y odontológicos, y las campañas permanentes de saneamiento del agua potable, la construcción de letrinas y manejo de basura. Gracias a estos trabajos la comunidad ha sido clasificada como bandera blanca. Los

recursos con que opera son de origen federal, por lo que la comunidad no tiene posibilidades de influir en su implementación y alcances. De las actividades locales, esta el seguimiento de la calidad del agua potable que se sirve a la población, y aunque se hacen muestreos semanales, los resultados no son proporcionados a la localidad, por lo que la eficiencia del trabajo se desconoce.

3.8.2 Educación

La comunidad cuenta con educación básica a través de un jardín de niños, una primaria y una telesecundaria; entre las 3 escuelas tienen un total de 11 aulas, 3 salones de usos múltiples y espacios administrativos (Tabla 3).

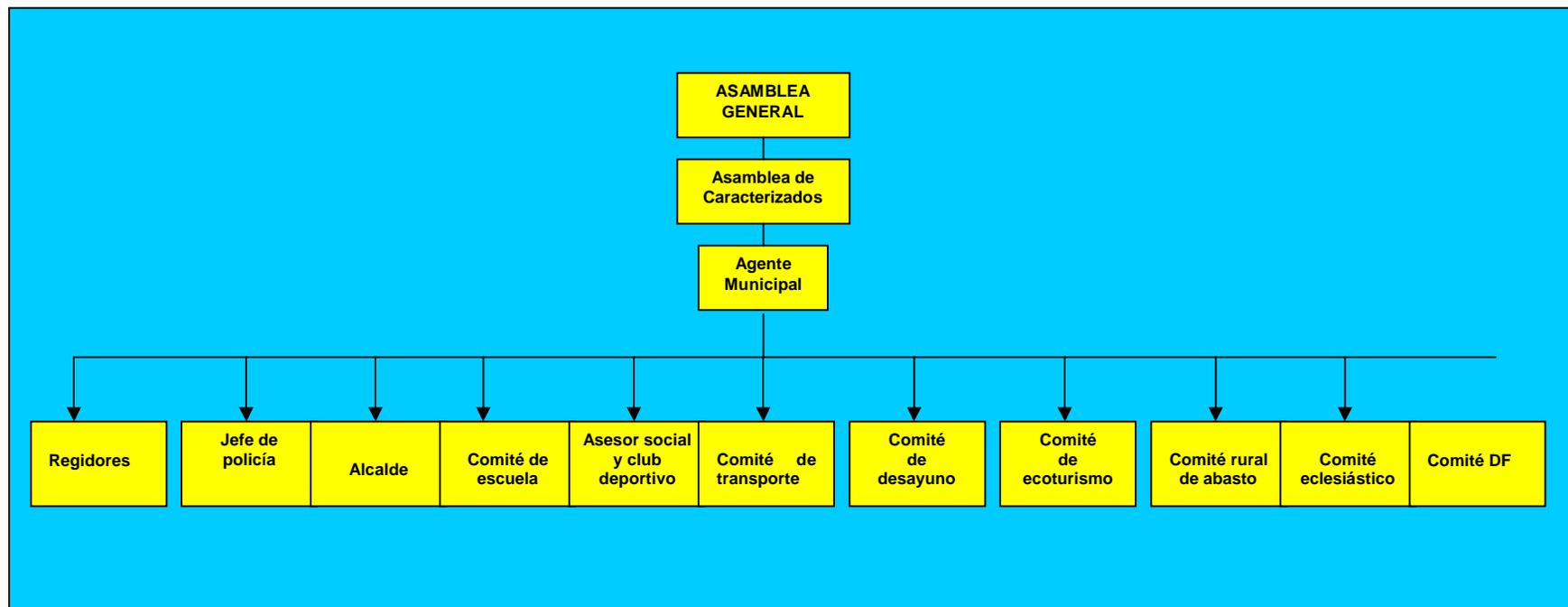
Tabla 3. Infraestructura de la comunidad			
Escuela	Salones	Administración	Otros
Kinder	2	1	Usos múltiples Patio de juegos Sanitarios
Primario	6	1	Biblioteca Usos múltiples Cocina/comedor Patio de Juegos Sanitarios
Telesecundaria	3	1	Usos múltiples Patio de juegos Sanitarios

Atiende una población menor a los 150 niños, de la que los niños de primaria tienen acceso a las becas de la SEP. La primaria es considerada una escuela de calidad, tiene biblioteca, computadoras y equipo audiovisual y la biblioteca esta abierta a la comunidad (foto 7).

El principal problema detectado es la baja de matrícula, derivado de la emigración de jóvenes y la incidencia de los programas de planificación familiar, que han reducido los tamaños de las familias a 1 y 2 hijos como máximo. Esto ha llevado a que la SEP reduzca el número de profesores adscritos a las escuelas. Como parte de la operatividad de la SEP, existe una gran movilidad de profesores, incluso al grado de cambiar en un solo ciclo a uno o dos; esto trunca la continuidad de los planes educativos, que además no están diseñados para las necesidades y usos y costumbres de la comunidad, teniendo poco impacto sobre el desarrollo del niño. Al ser los maestros foráneos, en muchos casos desconocen la lengua, no se identifican con la comunidad y muestran apatía al desempeño laboral. Toda esta problemática ha derivado en la pérdida gradual de valores culturales en los niños y jóvenes.



Foto 7. Biblioteca comunitaria.



Cuadro 1. Estructura actual de la agencia municipal⁴.

⁴ Estudio Diagnostico, de la Comunidad Latuvi, Elaborado por: M.C Antonio Márquez García

3.8.3 Desarrollo urbano

Como ya se menciona, la comunidad esta dividida en siete sectores: Centro, Manantial, Arroyo Largo, La Sepultura, Llano de Martha, Cara de León, Puente de Ocotál, Cipriano Cabrera. El Centro es el área urbana donde se ubica la Agencia Municipal, iglesia, escuelas, Centro de Salud, tiendas, panteón, cabañas y teléfono (tanto privado como comunitario).

El desarrollo de la comunidad se ha dado de forma improvisada, conforme se han requerido terrenos para el asentamiento de las nuevas familias. La principal limitante urbana es el relieve y la disponibilidad de agua. Las técnicas constructivas dependen de la capacidad económica del poblador; la mayoría de las casas son de adobe y techo de lámina, con piso de tierra, aunque las casas construidas últimamente denotan un fuerte contraste al ser de tabicón, techo de losa colada y más de un nivel. Estas estructuras no se consideran adaptadas al medio, ya que en invierno son muy frías y en verano muy calientes, requieren de la importación de materiales y producen una gran cantidad de desechos en su construcción; adicionalmente son de 3 a 4 veces mayores a la construcción típica, demandando igual incremento en consumo de agua y energía.

Los servicios básicos con los que cuenta la mayoría de las viviendas son: agua entubada, energía eléctrica y letrina.

El número de cuartos por vivienda se puede contemplar que las mayorías de las viviendas solo tienen entre 3 o 4 cuartos, los cuales son distribuidos para dormitorios, cocina y baño.

Como parte de la infraestructura urbana está la red de agua potable que incluye tomas domiciliarias y públicas en el centro y los diferentes sectores. Respecto a la energía, se cuenta con electrificación completa, y servicio de gas, aunque el 80% de la población aún consume leña.

3.8.4 Comunicaciones

3.8.4.1 Caminos

La población cuenta con caminos de tercería que lo comunican con sus sectores a partir del Centro. Las vías de comunicación y los caminos se han construido con participación activa de la comunidad, y apoyos municipales; se estima una cobertura del 65% de los sectores, y por ende de la población, aunque el estado se podría definir como malo.

3.8.4.2 Transporte

La comunidad sólo cuenta con un camión de carga el cual es administrado por la Agencia Municipal, quien tiene que absorber los gastos de mantenimiento y operación, estos gastos se obtienen de cooperaciones del total de la comunidad.

No se tiene un control de los servicios prestados para establecer un balance de costo-beneficio del mismo. Pero también existen camionetas particulares las cuales son utilizadas para llegar a la comunidad, que hacen un recorrido de 12 kilómetros por tercería.

3.8.4.3 Energía y telefonía

Actualmente la comunidad cuenta con energía eléctrica a nivel domiciliario con cobertura del 100%, y a nivel de alumbrado público tiene una cobertura estimada del 30%, y se está desarrollando el cableado de las calles. Esto depende de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), bajo presupuestos federales.

Esta comunidad cuenta con una caseta telefónica, a través de los servicios de Teléfonos de México, el cual fue adquirido de manera particular por una familia. El servicio es de 8:00 a 14:00 y 16:00 a 20:00 de sábado a jueves. Y dos teléfonos de Ladafón, ubicados en la Agencia Municipal. Otro medio de comunicación telefónica se estableció con la ayuda de la Asociación Latuvienses de Oaxaca la cual gestionó una caseta comunitaria de telefonía satelital a través de una ONG, que se instaló en la Agencia Municipal.

CAPITULO 4

CONTEXTUALIZACIÓN

DEL PROYECTO

CAPITULO 4:

CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROYECTO

El presente capítulo tiene la finalidad de presentar una serie de temas que son clave para la elaboración del proyecto, como son: la empresa, la situación de los pueblos indígenas en México, Microregiones, Sustentabilidad, Tendencias del Turismo, Spa, Medicina Alternativa y Temascal.

4.1 LA EMPRESA

Se puede definir como un “grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad” (Münch, 1987, p. 42).

4.1.1 Recursos de la empresa

Para que una empresa pueda llevar a cabo sus actividades requiere de elementos primordiales, que en su conjunto sirven para llevar a cabo un funcionamiento adecuado. La importancia de mencionar este tema radica en que una de las finalidades de la administración es la productividad (relación producción obtenida-recursos usados para lograrla), que se debe medir en función de los recursos. Para Münch (1978, pp. 54-57) incluyen los recursos materiales, técnicos, humanos y financieros.

Básicamente, una empresa esta formada con estos elementos (Reyes, 1990, pp.73-75):

- Bienes materiales: comprenden tres grupos. El primero incluye los edificios, las instalaciones -donde se lleva a cabo la labor de producción del bien o prestación del servicio- y la maquinaria y el equipo – son los instrumentos o herramientas que la complementan. El segundo son las materias primas, materias auxiliares o productos terminados. En el tercer grupo esta el dinero, que comprende efectivo y capital.
- Hombres: constituye el elemento más importante y esencial para la empresa. Dentro de ella puede ubicarse a distintos niveles de la organización, como a nivel obrero (calificados y no calificados), empleados (que realizan labores de oficina, calificados o no), supervisores, técnicos, altos ejecutivos y directivos.
- Sistemas: son los elementos que coordinan a las diversas cosas, las personas, y a unas con otras. Son los bienes inmateriales de la empresa. Existen sistemas de producción, y sistemas de organización y administración.

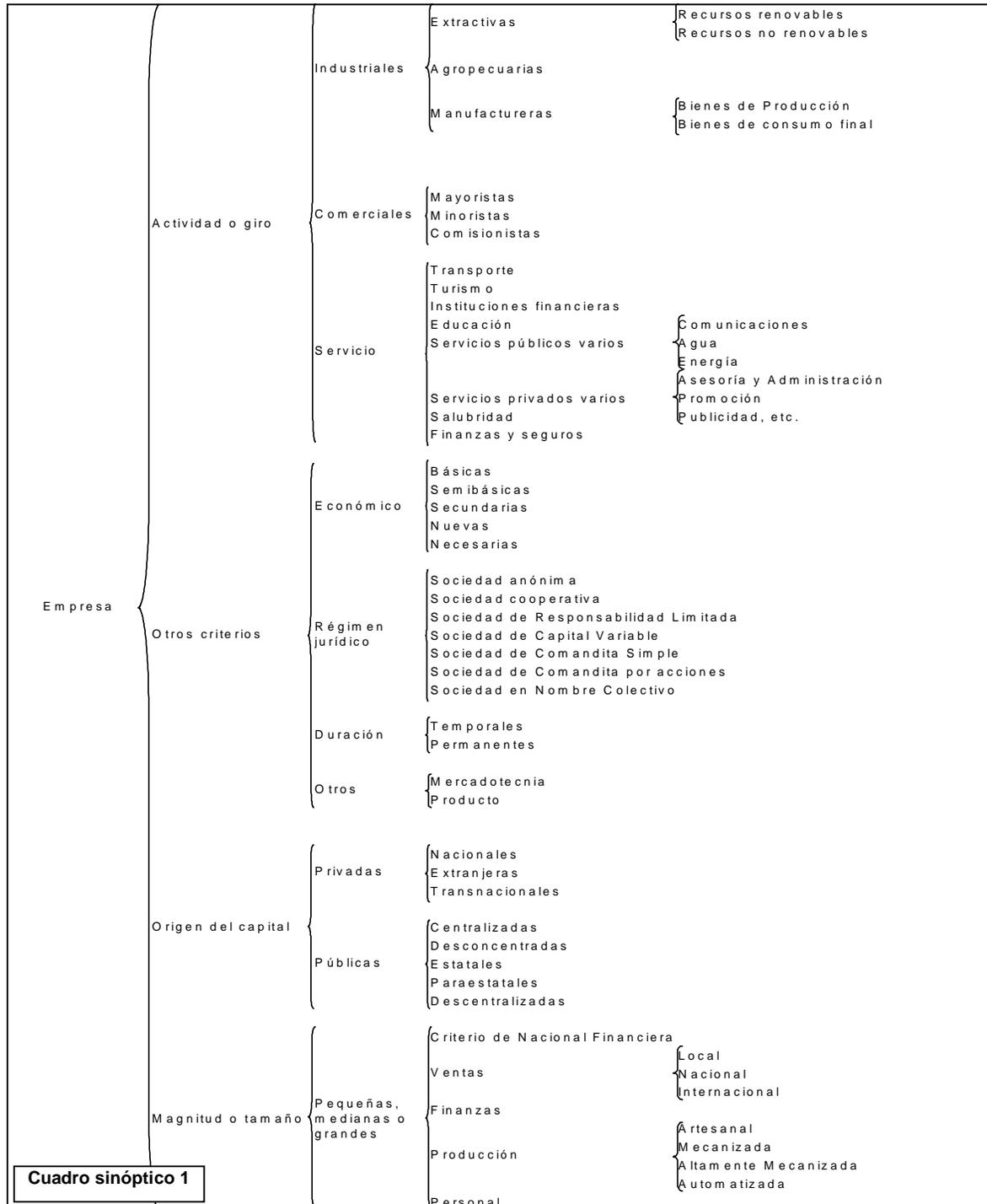
4.1.2 Clasificación de la empresa

Según Münch (1987, p. 48), los principales criterios de clasificación de las empresas son por su actividad o giro, por el origen del capital, por la magnitud de la empresa, entre otros (cuadro sinóptico 1). En el caso de la presente investigación, la que compete es la primera.

De acuerdo a la Secretaría de economía (antes SECOFI), las empresas se clasifican de acuerdo a la actividad (función o giro) que desarrollan actividades:

• Industriales.- Son las que realizan actividades de transformación y/o extracción, y que reciben insumos o materias primas y les agregan valor, al incorporarles procesos para producir bienes. La industria tiene numerosas actividades de acuerdo con sus procesos de transformación. Las empresas industriales se subdividen en dos categorías:

- Ø Las extractivas se dedican exclusivamente a la explotación de recursos naturales.
- Ø Las manufactureras transforman esa materia prima en productos terminados, los cuales pueden ser bienes de consumo final, o bienes de producción.



Cuadro sinóptico 1

Algunos ejemplos de empresas industriales son: textil, eléctrica, cinematográfica, hulera, azucarera, minera, metalúrgica, siderúrgica, hidrocarburos, petroquímica, cementera, calera, automotriz, química, de celulosa y papel, aceites vegetales, productora de alimentos, producción de bebidas, ferrocarrilera, maderera básica, vidriera, tabacalera, etc.

- Comerciales.- son intermediarias entre el productor y el consumidor, llevan a cabo la compra-venta de productos terminados, compran bienes o mercancías para la venta posterior.

Sólo realizan procesos de intercambio. Son establecimientos que se dedican a comprar y vender satisfactores. Agregan el valor de distribución o la disponibilidad. Las empresas comerciales pueden ser mayoristas, minoristas o comisionistas:

- Ø Las mayoristas se dedican a la compra o venta de productos a gran escala, comúnmente a distribuidores minoristas.
- Ø Los minoristas venden productos en una escala mucho menor, ya sea directamente a consumidores, o a otras empresas minoristas o comisionistas.
- Ø Las comisionistas, como su nombre lo dice, se encargan de vender productos, recibiendo una comisión, la cual puede depender del precio previamente fijado por el proveedor, o por el precio final dado por el comisionista.

- Servicios.-se dedican a brindar un servicio a la comunidad y pueden o no tener fines de lucro. Comercializan servicios profesionales o de cualquier tipo. Se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación, comunicación. Un servicio es una idea, es una información o una asesoría.

Estos a su vez se pueden subdividir en sectores, como el Sector Educación, Sector Turismo, Sector Bancario, etc. Los servicios tienen tres características:

- Ø Intangibles: No se pueden tocar.
- Ø Heterogéneos: Varían porque se llevan a cabo por persona.
- Ø Caducan: Se tienen que usar cuando están disponibles.

- Agropecuarias.- Son las dedicadas a cualquiera de las actividades de ganadería, pesca o silvicultura, todas ellas actividades primarias.

Otros criterios para clasificar las empresas es según su criterio económico, que comprende:

- Ø Nuevas.- se dedican a la producción de bienes que no se realizan en el país.
- Ø Necesarias.- tienen por objeto la producción de bienes que son básicos para el consumo nacional, pero de manera insuficiente.
- Ø Básicas.- son las industrias que se requieren para el desarrollo de las actividades agrícolas o industriales en el país.
- Ø Semibásicas.- se encargan de producir los satisfactores directos de las necesidades primarias de la población.
- Ø Secundarias.- fabrican lo no incluido en los grupos anteriores.

De acuerdo a su constitución legal, las empresas se dividen en:

- Ø Sociedad en nombre colectivo;
- Ø Sociedad en comandita simple;
- Ø Sociedad de responsabilidad limitada;

- Ø Sociedad anónima;
- Ø Sociedad en comandita por acciones; y,
- Ø Sociedad cooperativa.

La Ley General de Sociedades Mercantiles regula la constitución de sociedades en México; esta norma reconoce la clasificación anterior.

Los cinco primeros tipos de sociedades se pueden constituir como sociedades de capital variable, no así la sociedad cooperativa, que exige que las modificaciones en el capital de la empresa deban registrarse oficialmente.

La constitución de una sociedad se realiza ante un notario, al igual que las posibles modificaciones que se introduzcan en sus estatutos. En la escritura de constitución de la sociedad o estatutos de la misma deberán figurar los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o jurídicas que constituyan la sociedad, el objeto de la sociedad, su razón social, su duración y el importe del capital social, así como la expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; en el caso de que se trate de sociedad con capital variable, figurará el mínimo que se fije por las partes.

También se hará constar el domicilio de la sociedad, la forma de administración, los poderes atribuidos a los administradores y las demás reglas que se establezcan para la organización y funcionamiento de la misma.

La más frecuente de entre todos los tipos de sociedades es la sociedad anónima, cuya característica principal es que la responsabilidad de los socios se limita al pago de sus acciones. Los requisitos para su constitución son los siguientes:

- La existencia de dos socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos;
- La constancia del dinero en efectivo, cuando menos el 20% del valor de cada acción; y,
- El capital invertido deberá ser, como mínimo, de 50.000 nuevos pesos.

La diferencia básica entre los dos tipos de sociedad anónima consiste en que, en la de capital variable cualquier variación posterior en la parte variable del capital social se puede realizar convocando a una asamblea ordinaria y no extraordinaria de los socios y sin necesidad de hacer modificaciones en la inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

Según el origen de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden ser:

- Publicas.- Tiene como fin satisfacer necesidades de carácter social y el capital pertenece al Estado. A su vez, se pueden subdividir en:

- Ø Centralizadas.- son aquellas donde el ejecutivo es la cabeza de la jerarquía (las secretarías de Estado).
- Ø Desconcentradas.- son las que tienen facultad de manejar su autonomía y presupuesto, pero no pierden el nexo de jerarquía (INBA, CNBV).
- Ø Descentralizadas.- es donde se desarrollan actividades de competencia general, pero no tienen personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio (CONASUPO, IMCE).
- Ø Estatales.- son propiedad total del Estado, tienen personalidad jurídica propia. Su actividad es económica y se someten alternativamente al derecho público y al privado (Ferrocarriles Nacionales).

- Ø Paraestatales.- en éstas hay coparticipación del Estado y particulares para producir bienes o prestar servicios. Su objetivo es que el Estado sea propietario único del capital y los servicios de la empresa (Aerolíneas de México, S.A., Fomento Cooperativo, S.A., UNIPASA).
- Privadas.- el capital es propiedad de inversionistas privados. Buscan la obtención de un beneficio económico (lucro) mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.
 - Ø Nacionales
 - Ø Extranjeras
 - Ø Transnacionales

4.1.3 Propósitos o valores institucionales de la empresa

La empresa, vista como una figura que tiene cierta influencia en la sociedad y en la vida directa del hombre, necesita guiarse con un patrón o mediante ciertos valores que le permitan satisfacer las necesidades del ambiente en que se desenvuelve con ética.

Los valores que la empresa debe institucionalizar para progresar son:

- Económicos.- lograr beneficios monetarios. Que implica generar dinero para retribuir a los inversionistas dividendos por la inversión hecha y cubrir los pagos a los acreedores.
- Sociales.- para lograr el beneficio de la sociedad. Incluye: satisfacer las necesidades del consumidor en las mejores condiciones de venta, incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de empleo, pagar impuestos para sostener los servicios públicos, mejorar y conservar la ecología de la región (sin contaminar) y producir productos o prestar servicios que no dañen el bienestar de la comunidad.
- Técnicos.- para mejorar la tecnología. Usando conocimientos y aplicaciones tecnológicas adecuados en las áreas de la empresa y procurar la generación de investigación y desarrollo para mejorar las técnicas actuales.

4.1.4 Factores que intervienen en las funciones de una empresa

- Tamaño y ubicación
 - Ø Ubicación de la empresa.- Permite determinar el medio ambiente cercano a una empresa, para prevenir el posible éxito o fracaso de esta.
 - Ø Tamaño de la empresa.- En México esta clasificación es establecida por la Secretaría de Economía, con base en las ventas anuales y el número de empleados. Estos tipos son la micro, pequeña, mediana y grande empresa.
- Misión de la empresa (propósitos por los que existe una empresa)
 - Ø Amplia.- Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros similares, pero sin perder la naturaleza y carácter de la empresa.
 - Ø Motivadora.- Que inspire a los trabajadores, pero que no parezca inalcanzable.
 - Ø Congruente.- Debe reflejar los valores de la empresa, de los directores y de los trabajadores

- Objetivos de la empresa
 - Ø Corto plazo.- Hasta 1 años
 - Ø Mediano plazo.- De 1 a 5 años
 - Ø Largo Plazo.- De 5 a 10 años

- Ventajas competitivas
 - Ø Ventajas Competitivas.- Peculiaridades del producto o servicio que lo hace especial o innovador, garantizando su aceptación en el mercado.
 - Ø Distingos Competitivos.- Son aspectos comunes de la imagen del producto, ya existentes en el mercado, pero se les da una atención especial.

- Apoyos (toda empresa requiere áreas básicas de apoyo)

La empresa vista como un sistema requiere de la interacción constante de sus diversas áreas componentes para poder lograr sus objetivos. Entre las principales se encuentran:

- Ø Área legal (fiscal, laboral, etc.)
- Ø Área de producción
- Ø Área de mercados
- Ø Área administrativa
- Ø Área de personal

De no llevarse a cabo esta relación, la empresa sería una serie de acciones heterogéneas sin objetivo o propósito afirmado.

4.2 LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS EN MÉXICO¹

México es la 12^a economía más grande del mundo, el cuarto país megadiverso: tiene 3000 años de historia y un mosaico cultural y étnico sumamente rico². Dentro del grupo de países en desarrollo, México es el segundo destino principal de la inversión extranjera directa y el tercero en crecimiento acumulado. Es el séptimo receptor mundial de turismo, que representa la segunda fuente de ingresos del país. En cuanto a producción mundial, es líder en plata, celestita, miel, frutas, cítricos, mezclilla y cemento.

El país es el séptimo productor mundial de hidrocarburos y gas natural; el cuarto en café en grano y el decimosexto en captura pesquera. La industria exportadora mexicana es la octava más importante del mundo.

Aunque, también, México ocupa el lugar 51 en una lista de 174 países sobre el desarrollo humano en el mundo, de acuerdo a estimaciones de Naciones Unidas.

Lo anterior muestra de forma clara que México tiene una gran disparidad entre riqueza natural, económica, cultural y social, y la calidad de vida, el bienestar y el estado de conservación del

¹ Según el Programa Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas, que tiene como objeto orientar, coordinar, promover, apoyar, fomentar, dar seguimiento y evaluar los programas, proyectos, estrategias y acciones públicas para el desarrollo integral y sustentable de los pueblos y comunidades indígenas de conformidad con el artículo 2o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

² De acuerdo al Programa Nacional de Medio Ambiente y Recursos Naturales 2001-2006

ambiente. Esto se ve reflejado en las comunidades indígenas, que son parte integrante fundamental en la estructura del país, y donde no se les brinda la atención adecuada.

4.2.1 Riqueza que aportan los pueblos indígenas

Al iniciar el presente siglo, presenta un panorama social rico y diverso, al que los pueblos indígenas contribuyen con su patrimonio. Estos pueblos están integrados por más de 12 millones de personas (más de la décima parte de la población mexicana). Y que, aunque a pesar de aportar recursos humanos, naturales, territoriales y culturales, son los más pobres de los mexicanos.

México tiene el octavo lugar en el mundo entre los países con mayor cantidad de pueblos indígenas. En México se hablan más de 100 lenguas, de las cuales los pueblos indígenas aportan cuando menos 60. Todos estos pueblos con características particulares, y necesidades y demandas que van acorde con su cultura e identidad.

De los casi dos millones de kilómetros cuadrados de superficie con que cuenta el país, los mexicanos indígenas viven en regiones cuya superficie abarca la quinta parte del territorio nacional. La tercera parte del total de los municipios del país son indígenas. Los indígenas viven en cerca de 40 mil localidades, la mitad de ellas con alta concentración de población indígena. Cerca del 46% de estas localidades registra menos de 1 000 habitantes.

Los pueblos indígenas aportan 70% de su población ocupada a las actividades agrícolas, mientras que el resto de la nación sólo colabora con menos del 17% de ella. La producción en zonas indígenas posee un carácter diversificado, lo que constituye una importante estrategia económica para la obtención de los recursos que las comunidades indígenas requieren para su subsistencia, así como para la conservación de su hábitat. Los indígenas participan en la producción de algunos cultivos agrocomerciales, especialmente del café, en el que las dos terceras partes de los productores son indígenas y en donde la incorporación del trabajo femenino se ha incrementado de manera notable. El trabajo artesanal es una producción especializada y en muchos casos se realiza con un manejo adecuado de los recursos naturales. La artesanía como producción rural, con un alto nivel de participación femenina, genera objetos utilitarios, rituales y suntuarios que forman parte del patrimonio cultural.

En México la explotación de los recursos petroleros es una de las actividades económicas de mayor rentabilidad. El 70% se extrae de yacimientos ubicados en el trópico mexicano. Los más importantes corresponden a los estados de Campeche, Tabasco y Chiapas, en municipios con una fuerte presencia indígena. La riqueza generada ha beneficiado sin duda a la nación mexicana, pero las comunidades indígenas, en su mayoría, han visto afectadas sus tierras de cultivo y recursos naturales.

La explotación de los yacimientos minerales en zonas indígenas es importante: en el estado de Chihuahua, los municipios indígenas de Guazapares y Urique aportan la décima parte de la producción estatal de oro. El municipio indígena de Huajicori, en el estado de Nayarit, aporta el 98% de la producción estatal de plomo, el 97% de cobre y el 68% de oro.

Las principales presas hidroeléctricas del país: Belisario Domínguez o La Angostura, Nezahualcoyotl o Malpaso, Manuel Moreno Torres o Chicoasén, Aguamilpa, Presidente Miguel Alemán o Temascal y Presidente Miguel de la Madrid o Cerro de Oro se construyeron en regiones indígenas.

La riqueza biológica de las zonas indígenas le da a México el tercer lugar en importancia en el panorama ambiental mundial. El país tiene el primer lugar en el mundo en variedad de reptiles, el segundo en mamíferos, el cuarto en anfibios y plantas vasculares, el décimo en mariposas y el

vigésimo en aves. De acuerdo con el inventario de aves elaborado por la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (CONABIO), en las regiones indígenas se han detectado 103 especies endémicas, en su mayoría en el trópico húmedo y seco. De las 925 especies animales registradas a nivel nacional según categorías especiales, 620 viven en regiones indígenas; de éstas, 155 se encuentran en peligro de extinción, 295 están amenazadas, 25 cuentan con protección especial y 145 se consideran raras; es decir, casi dos terceras partes habitan en zonas indígenas. Una situación similar sucede con las especies endémicas.

En relación con la riqueza vegetal, los ejidos y comunidades agrarias en municipios indígenas tienen en propiedad 60% de la superficie arbolada, principalmente de bosques templados y selvas húmedas y subhúmedas.

Las principales áreas naturales protegidas se encuentran en municipios indígenas. Destacan las reservas de la biosfera Pantanos de Centla, Tabasco; Montes Azules (Selva Lacandona), Chiapas; Sian Ka'an, Quintana Roo; la reserva de la biosfera Sierra del Pinacate y el Gran Desierto de Altar, Sonora (To'ono Ot'tham); la reserva especial de la biosfera Isla Tiburón, Sonora (de los seris); la reserva de la biosfera Alto Golfo de California y Delta del Río Colorado, entre otras. Muchas de las áreas protegidas son sagradas y ceremoniales, con fuerte presencia de zonas arqueológicas que los pueblos indígenas reclaman como suyas.

Entre su patrimonio se encuentra también la medicina indígena tradicional. Diferentes especialistas dedicados a mantener y a restaurar la salud de los individuos realizan prácticas que conservan y reproducen el conocimiento ancestral de los indígenas. Entre estos especialistas destacan las parteras, quienes han logrado ser el primer grupo reconocido oficialmente dentro de la práctica terapéutica como profesionales indígenas.

La aportación de los pueblos indígenas a la nación es múltiple y tiene varias dimensiones; es fundamento de la diversidad cultural, política y social de los mexicanos; sus regiones son estratégicas y de referencia obligada para el desarrollo económico nacional.

4.2.2 Población

Es uno de los componentes básicos que conforman un país, y que en el caso de México, por características geográficas, esta integrada por una cantidad significativa de población indígena. Aquí se describirá las condiciones que presentan en cuanto a la magnitud de la población indígena, calidad de vida y migración de la misma.

4.2.2.1 Magnitud

La población indígena en México asciende a más de 12 millones de personas, cifra que representa 13% del total de la población mexicana, y se caracteriza por hablar más de 60 lenguas diferentes al español.

A partir de la base numérica del XII Censo General de Población y Vivienda 2000 se sabe que la población indígena de México casi ha triplicado las previsiones de crecimiento estimadas a mediados del siglo XX.

La población indígena se ha incrementado significativamente en los últimos 50 años. Los Hablantes de Lengua Indígena (HLI) de 5 años y más pasaron de 2.4 millones en 1950 a 6.0 en el año 2000. Este último dato confirma una tendencia de las últimas siete décadas. El número de HLI

se ha incrementado en términos absolutos, al mismo tiempo que se observa un decremento en términos relativos, ya que en 1930 eran 16% del total de la población mexicana de 5 años y más, en tanto que en el 2000 fueron 7%.

Los registros muestran que la población indígena crece a tasas superiores a la media nacional; no obstante, existe una mortalidad superior a la del resto de la población. A partir de la década de los ochenta el crecimiento de la población en las regiones indígenas ha disminuido, posiblemente a causa del descenso en la fecundidad y de un incremento en la migración.

4.2.2.2 Calidad de vida en municipios indígenas

En el 2000, de los 2 443 municipios del país, 803 eran calificados como indígenas (concentraron 30% y más de Población Indígena Estimada). De 801 municipios indígenas, sólo tres son de muy baja marginación, 12 son de baja, 79 de media, 407 de alta y 300 de muy alta marginación. El 88% de los municipios indígenas se encuentra en condiciones de alta y muy alta marginación.

El grado de marginación se acentúa en las más de 13 mil localidades indígenas con 70% o más de HLI.

El mayor número de estas localidades se concentra en el estado de Chiapas con 2 989, que representan 22.2% a nivel nacional; le sigue el estado de Oaxaca con 2 563, que son 19% y Veracruz con 1 742 localidades equivalentes al 12.9%.

Las más de 13 mil localidades con 70% o más de HLI tienen los siguientes grados de marginación: en el 85% de ellas es muy alta, en 10.4% es alta, el 3.8% tiene marginación media y en 0.6 tiene baja y muy baja marginación. Las localidades en las que viven los indígenas mexicanos son de alta y muy alta marginación en un 95.4%. Menos del 5% de las localidades indígenas de México cuenta con los servicios a la vivienda, trabajo, ingresos y educación.

4.2.2.3 Migración

Los indígenas son un segmento poblacional fundamentalmente rural, pero la migración está alterando en forma significativa la ubicación y las estructuras de edad y sexo de los diversos grupos lingüísticos.

La migración tiene múltiples causas, tanto estructurales como coyunturales: crecimiento poblacional y presión demográfica sobre la tierra, deterioro ecológico, devastaciones por fenómenos meteorológicos, escasez de empleo y disminución del ingreso, explotación de la fuerza de trabajo; inexistencia o insuficiencia de servicios básicos (electricidad, agua potable, escuelas, centros de salud, etcétera), difícil o nulo acceso al crédito y a nuevas tecnologías, violencia armada y caciquismo, entre otros factores. Lo anterior, aunado a la expectativa de lograr una vida mejor fuera de las regiones de origen, está produciendo cambios en la configuración de las poblaciones.

Los pueblos con mayor migración son los purépechas, los mayas, los zapotecos, los mixtecos de Guerrero, Oaxaca y Puebla; los mazatecos de Oaxaca, los otomíes de Hidalgo, Estado de México, Querétaro, Puebla y Veracruz; los nahuas de Guerrero, Hidalgo, Estado de México, Veracruz y San Luis Potosí; los chinantecos de Oaxaca, los kanjobales de Chiapas, los totonacas de Veracruz, los mazahuas del Estado de México, los choles de Chiapas y los mixes de Oaxaca.

Los migrantes indígenas se han asentado en los campos agrícolas de la frontera norte y noroeste, en alrededor de 105 ciudades mexicanas y en el campo y ciudades de Estados Unidos y Canadá.

Las mujeres se han integrado a las corrientes migratorias lo que supone cambios en diversos aspectos de su vida. Cuando permanecen en sus comunidades, ellas asumen las responsabilidades del cónyuge con lo que se incrementa la carga de trabajo que se les ha asignado culturalmente.

El territorio mexicano se ha convertido en una importante zona de tránsito o de residencia de una gran cantidad de indígenas provenientes de Centroamérica, cuya intención original es llegar a Estados Unidos y Canadá.

4.2.2.3.1 Remesas de los migrantes

Cuatro son las razones por las que estas remesas deben considerarse en la apreciación global de las posibilidades de desarrollo de los pueblos indígenas de México:

- 1) Por su volumen, sólo apreciado parcialmente en la medida en que los cálculos de los investigadores únicamente exploran los datos de las remesas registradas (aunque ya comienzan a hacerse estimaciones de lo no registrado);
- 2) Por su impacto en las economías locales y regionales (se calcula que en las regiones indígenas hasta un 50% de los envíos son aplicados, mediante acuerdos comunitarios, en obras de interés social);
- 3) Por las consecuencias que acarrea para cualquier estrategia de planificación su justa valoración;
- 4) Por la necesidad de proteger los envíos, sujetos a riesgo de pérdidas, robos o desvíos.

Estudios recientes del Banco Mundial, CONAPO, BANCOMEXT, investigadores mexicanos y estadounidenses así como organismos no gubernamentales, sitúan a las remesas de los migrantes -que por decenas de miles se encuentran hoy en Estados Unidos y Canadá- como la segunda o tercera fuente de divisas fuertes que ingresan al país.

4.2.3. Desarrollo social

El Desarrollo Social es parte fundamental para garantizar el mejoramiento de la vida de todas las personas, y esta ligado al desarrollo económico de un país. Comprende, en México, optimizar el nivel de educación y de bienestar; obtener equidad e igualdad de oportunidades; adquirir educación para el desarrollo de las capacidades personales y de iniciativa individual y colectiva; conseguir la cohesión y el capital social; lograr un desarrollo social y humano en armonía con la naturaleza.

4.2.3.1 Salud y nutrición

La falta de acceso a los servicios de salud es determinante en el ciclo pobreza-enfermedad, ya que la vida familiar se trastorna debido a que muchas veces no se cuenta con la suficiencia para procurar tratamientos prolongados o hacer frente a los llamados gastos catastróficos.

Tres de las principales causas de muerte entre la población indígena son las infecciones intestinales, la influenza y la neumonía, enfermedades cuyos condicionantes básicos son el saneamiento, la calidad de la vivienda y las condiciones microambientales de éstas, en especial el humo por combustión de leña.

En la última década se registraron ganancias promedio de 2.7 años en la esperanza de vida al nacer en las áreas urbanas, mientras en las rurales fue sólo de 0.2 años. Actualmente la población de las áreas rurales de Oaxaca, Guerrero y Chiapas tiene una esperanza de vida 10 años menor a la de las áreas urbanas de Baja California Sur, Nuevo León y el Distrito Federal.

La esperanza de vida saludable -es decir, el número de años que se puede esperar vivir con buena salud- tiene tendencias similares y disminuye conforme se incrementa la pobreza de las entidades. En 1998 la esperanza de vida al nacer de la población nacional era de 74 años, entre los indígenas era de 69 años. En términos generales, la mortalidad infantil indígena es 58% mayor a la media nacional.

La desnutrición es un problema de salud pública en México que se asocia con efectos negativos en varias funciones corporales e intelectuales y con un aumento en el riesgo de varias enfermedades. Está considerada una determinante en el proceso salud-enfermedad y sus consecuencias suelen ser irreversibles.

El estado nutricional de la población indígena muestra rezagos; en particular, el principal problema de salud de los niños indígenas menores de 5 años es la desnutrición crónica, que se manifiesta por retraso en el crecimiento. La Encuesta Nacional de Nutrición (1999) mostró que 17.7% de los niños menores de 5 años tiene una talla baja, este retraso en el crecimiento es casi tres veces más frecuente en las zonas rurales y cuatro veces mayor entre los niños indígenas. Se estima que los niños desnutridos pierden entre 12 y 15% de su potencial intelectual, corren entre ocho y 12 veces mayor riesgo de contraer enfermedades infecciosas y son más propensos a padecer enfermedades crónico-degenerativas.

La desnutrición es un factor importante en las mujeres embarazadas y en periodo de lactancia. El 40% de las mujeres indígenas tiene anemia, lo que aumenta la probabilidad de complicaciones durante el embarazo o de dar a luz a niños prematuros o con bajo peso al nacer. La situación nutricional y de salud de las mujeres aparece más deteriorada que la de otros estratos de las propias sociedades indígenas. Por lo general, en la distribución de los alimentos al interior de la familia se privilegia a los adultos varones por lo que las mujeres y los niños presentan el mayor grado de desnutrición.

Un factor que no debe soslayarse es el posible subregistro epidemiológico en las zonas indígenas; algunos datos permiten suponer un cuadro de una severidad mayor. Por ejemplo, dos municipios chiapanecos de fuerte marginación --Mitontic y Chalchihuitán--mostraron una incidencia igual a cero en el registro de muertes maternas, en contraste Oxchuc, que posee mejores servicios y un sistema más confiable de registro, mostró una tasa de 37 por 100 000 (SSa-INI, 1993).

4.2.3.1.1 Infraestructura de salud en las regiones indígenas

En los últimos años se ha incrementado de manera importante la infraestructura para la atención de los grupos indígenas, actualmente se cuenta con cerca de 2 095 unidades médicas de primer nivel y 31 de segundo nivel. Sin embargo, aún existe un déficit importante. En zonas indígenas de

Oaxaca el número de médicos por cada 1 000 indígenas es de 0.13 lo cual contrasta con el 0.94 en todo el estado y el 1.38 a nivel nacional.

A nivel nacional, por cada 10 mil habitantes se cuenta con 0.79 camas de hospital, mientras que para las poblaciones indígenas de los estados de Oaxaca, Veracruz y Puebla se disponen de 0.07, 0.11 y 0.19 camas. Para atender a la población indígena del país se han instrumentado diversos programas, entre los que destacan el de ampliación de cobertura (PAC), el PROGRESA y el IMSS-Solidaridad que atiende de manera regular al 30% de la población indígena.

Aunque los esfuerzos institucionales han permitido mejorar las condiciones de salud en algunas regiones indígenas, se reconoce que aún se está lejos de responder a todas las necesidades de manera integral.

4.2.3.2 Vivienda e infraestructura básica

Las condiciones de salud en los pueblos indígenas son producto, en parte, de la deficiente alimentación así como de las condiciones de sus viviendas. Las viviendas inadecuadas al tamaño y necesidades de las familias son una fuente de desventajas. La falta de servicios básicos y el hacinamiento ponen en riesgo la salud.

En 1995, el promedio nacional de ocupantes por vivienda era de 4.7 personas. En las viviendas indígenas el promedio era de 5.4 y entre algunos pueblos indígenas era superior, tal fue el caso de los chichimecas con 6.6 personas, los mames con 6.5, los chuj con 6.4, los tojolabales con 6.3, los ocuiltecos con 6.2, los chatinos y los mazahuas con 6.1 personas. Es decir, entre algunos pueblos indígenas el promedio de habitantes por vivienda era mayor en dos personas que el promedio nacional.

En 1995, mientras que la quinta parte de las viviendas de México tenía piso de tierra, en el caso de las de los indígenas más de las tres cuartas partes contaban con este tipo de piso. En Chihuahua esta proporción se elevó al 94%, en Nayarit al 93%, en Guerrero al 92%, en Sinaloa al 89.5%, en Chiapas al 87%, en Jalisco al 86%, en San Luis Potosí al 85.5% y en Durango al 85.2%. A partir de la información arrojada por el Censo de 2000, SEDESOL e INI construyeron el Índice de Rezago en Vivienda, 10 que permite comparar las carencias en las condiciones de las viviendas por municipio.

A nivel nacional, 45% de los municipios tiene un muy alto o alto grado de rezago en vivienda y casi 85% de los municipios con mayor atraso se concentra en Oaxaca, Veracruz, Chiapas, Puebla, Guerrero, Yucatán y Michoacán. Al agrupar los municipios indígenas (con 30% y más de población indígena) y compararlos con el conjunto nacional es evidente la precariedad de la vivienda indígena. El 86.9% de los municipios indígenas tiene un muy alto o alto grado de rezago en vivienda, lo que casi duplica el rezago a nivel nacional. Los municipios con rezago medio son prácticamente la mitad de los nacionales y, aquellos de rezago bajo o muy bajo son 5.4% de los municipios indígenas, en tanto a nivel nacional son 40.5%

4.2.3.3 Servicios en la vivienda

En 1995, poco más de 16.5 millones de viviendas (85.6%) disponían de agua; en contraste, entre los indígenas sólo 62% de las viviendas contaba con este servicio. Los estados con mayor carencia en zonas indígenas fueron: Durango (76.8%), Veracruz (76.7%), San Luis Potosí (74.5%);

Chihuahua (66.1%) y Nayarit (57.5%). En el estado de Chiapas, de las 180 037 viviendas indígenas sólo 51% disponía de agua entubada.

La falta de este servicio está ligada a las enfermedades de la pobreza. La ausencia o la baja calidad del agua propicia la proliferación de enfermedades infecto-contagiosas, respiratorias y particularmente las gastrointestinales, principales causas de muerte, sobre todo infantil. La calidad del agua depende en parte de la forma de colectarla, transportarla, manejarla y conservarla, así como de su uso en la preparación de los alimentos. La insuficiencia de este líquido está asociada a la dispersión de las localidades y a la ausencia de fuentes de agua o manantiales cercanos. De acuerdo con información de 1995, los pueblos indígenas con mayor carencia de este servicio son los pames (89.9%), tojolabales (70.5%), tepehuanes (76.3%), tarahumaras (67.3%), coras (66.1%), tepehuas (64.3%), pimas (63.8%), totonacos (63.3%), kanjobales (61.4%), guarijíos (61%) y huicholes (60.3%).

De los casi 20 millones de viviendas que existen en México, cerca de 14.5 millones (74.7%) disponían de drenaje en 1995. De las 1 670 854 viviendas indígenas, sólo 563 217 (33.7%) contaban con este servicio. La falta de drenaje en las viviendas indígenas fue mayor en los estados de Guerrero (86.5%), Chihuahua (82.9%), San Luis Potosí (82.6%), Nayarit (82.1%), Durango (78.7%), Chiapas (76.6%) y Oaxaca (70.3%). El rezago en el servicio de drenaje en viviendas indígenas, en el mejor de los casos, fue 2.6 veces mayor que en el conjunto de viviendas, aunque en los estados mencionados fue hasta 3.4 veces mayor.

En 1995, 93% de las viviendas del país contaba con energía eléctrica; en tanto casi la cuarta parte de las viviendas de la población indígena carecía de este servicio. Aunque el rezago era en promedio 3.5 veces superior al del resto de los mexicanos, éste fue hasta 12 veces mayor en algunas entidades: Durango (81.9%), Chihuahua (78.6%), Nayarit (54%), Chiapas (46.6%), San Luis Potosí (43.2%), Veracruz (37.9%) y Guerrero (37.8%).

Sólo 28.9% de las viviendas de la población indígena contó de manera simultánea con los servicios de agua entubada, drenaje y electricidad; 30.4% tenía dos servicios; 24.5% sólo uno; y el 16% ninguno. Es decir, 269 783 viviendas y las familias que las habitaban poseían condiciones adversas, éstas representaban más de la tercera parte del total de viviendas que en México no contaba con servicios.

Estos indicadores muestran que la región cora-huichol-tepehuana de Nayarit, Jalisco y Durango es la de mayor rezago en servicios a la vivienda de la República mexicana. Los rarámuris, guarijíos, pimas y tepehuanos, en la sierra Tarahumara, ocupan el segundo lugar en rezago de servicios en viviendas y el tercero lo tiene la región Huasteca de San Luis Potosí, Hidalgo y Veracruz.

Una cuarta parte de los municipios del país tiene un muy alto y alto grado de atraso en infraestructura. El 83% de estos municipios se concentra en los estados de Oaxaca, Veracruz, Puebla, Chiapas, Guerrero, San Luis Potosí e Hidalgo.

Mientras que a nivel nacional la cuarta parte de los municipios tiene un muy alto y alto grado de rezago, la mitad de los municipios indígenas se ubican en estos grados. En cambio, mientras que a nivel nacional se concentra 41% de los municipios en los grados bajo y muy bajo, apenas 10% de los municipios indígenas alcanzan estos grados.

Es evidente que la dispersión de la población indígena repercute en el rezago en el acceso a estos servicios. Sin embargo, en virtud de la incidencia en la salud de la población habrá que buscar las alternativas que permitan abatir este problema.

4.2.3.4 Infraestructura carretera

Las localidades indígenas de México se caracterizan por su dispersión, su difícil acceso y su aislamiento geográfico. La mayoría sólo cuenta con brechas, caminos de herradura y, en menor medida, con caminos de terracería que en época de lluvias son intransitables. Tal situación provoca desabasto durante estos periodos, retraso en la operación de programas institucionales por la dificultad de acceso, altos costos de rehabilitación de tramos y de traslado de los pobladores, cancelación de obras de electrificación y sistemas de agua, así como dificultad para la comercialización de la producción local. Con frecuencia, el reclamo por mejores vías de comunicación ha dado lugar a conflictos regionales e intercomunitarios.

Los proyectos para la construcción de vías de comunicación en zonas indígenas, evaluados desde el punto de vista de la relación costo beneficio, en muy pocas ocasiones resultan justificables por lo que las inversiones en este rubro son muy reducidas. No obstante, al minimizarse o retardarse los planes de construcción de caminos federales y secundarios, y privilegiarse las grandes obras carreteras se ha consolidado un esquema de expoliación y exclusión de los pequeños productores rurales. La falta de caminos contribuye a perpetuar el ciclo de coyotaje, acaparamiento y dependencia de los agricultores, pescadores o artesanos indígenas, respecto de los acaparadores, caciques e intermediarios regionales. También impide el acceso oportuno a servicios de salud, al abasto de medicamentos y a la atención de urgencias médicas. En particular, entre las regiones más afectadas por esta carencia se encuentran: la sierra en Durango, la montaña en Guerrero, la sierra huichola en Jalisco y Nayarit, el Valle de Uxpanapa, Zongolica y la Huasteca en Veracruz.

4.2.3.5 Educación

Pese a los avances logrados, el desigual desarrollo de nuestro país ha impedido que los beneficios educativos alcancen a toda la población. Aún existe población no atendida por el sistema educativo. Esta situación es particularmente grave en las entidades y regiones de mayor marginación, y entre grupos vulnerables como los indígenas, los campesinos y los migrantes.



Según el Censo de 2000, en México hay cerca de seis millones de analfabetas que equivalen al 10.9 % de la población total de 15 años y más. De ellos, 1 564 856 son indígenas y representan el 34% de los HLI de 15 años y más. El analfabetismo entre la población indígena triplica el promedio nacional. Como muestra la gráfica sobre analfabetismo en el año 2000, en algunas entidades estos porcentajes se elevan sustancialmente. Se observa que las mujeres son las que tienen mayor desventaja en este indicador, destacando las indígenas de Guerrero (61.3%), Chihuahua y Chiapas (56.2%). En términos generales, las mujeres tienen un rezago entre tres y seis veces mayor que el promedio nacional. También existe una desventaja considerable respecto a los

hombres de su misma etnia; en algunas entidades, el analfabetismo de las mujeres duplica e incluso triplica el de los hombres.

En 1995, 76% del total de HLI mayores de 15 años no tenía concluida la educación primaria, mientras que el promedio a nivel nacional era 31.7%; es decir, los indígenas tenían más del doble de rezago respecto a la educación primaria. Esta situación era más grave entre los tarahumaras, tepehuanos y guarijíos de Chihuahua; los tepehuanos y mexicaneros de Durango; los huicholes y coras de Jalisco y Nayarit; los mayos y la población indígena inmigrante en Sinaloa; y los tzeltales, tzotziles, choles, tojolabales, zoques, kanjobales y otros grupos pequeños en el estado de Chiapas.

La Secretaría de Educación Pública estima una eficiencia terminal en la educación primaria bilingüe de 73.5% contra 86.3% a nivel nacional; un índice de deserción de 3.8% contra 2.1% a nivel nacional; y un índice de reprobación de 12.7% contra 6% a nivel nacional.

La diferencia por sexo en la asistencia a clases es evidente: prácticamente la mitad de las mujeres indígenas no cuenta con educación primaria, sea por inasistencia o abandono; esto, a su vez, refleja el bajo porcentaje de instrucción postprimaria femenina que no alcanza el 9%. En términos de opciones colectivas e individuales, el dato anterior refleja uno de los espacios donde se privilegia la instrucción masculina sobre la femenina.

El Índice de Rezago en Educación 2000, elaborado por SEDESOL-INI con base en información del INEGI, permite otro acercamiento a los rezagos en materia educativa a nivel municipal. En los 610 municipios con 30% y más de población indígena viven cerca de cinco millones de HLI.

Al agrupar los municipios en cinco diferentes grados de rezago en educación se muestra que la mitad de los municipios del país tiene un rezago muy alto y alto, mientras que poco menos de la cuarta parte tiene un bajo o muy bajo rezago. Como muestra la gráfica sobre rezago en educación, al desagregar los municipios que tienen 30% y más de población indígena y compararlo con el nacional es evidente que el mayor rezago se concentra en los municipios indígenas.

Mientras que a nivel nacional 21% de los municipios tiene un muy alto grado de rezago en educación, éste es el caso de casi 48% de los municipios indígenas. Para el 2000, 56.7% de los municipios indígenas es de muy alto rezago y una tercera parte es de alto rezago. En contraste, 2.6% del total de los municipios indígenas es de bajo y muy bajo rezago.

En las regiones indígenas hay un decremento significativo en el número de escuelas al avanzar en los diferentes niveles educativos; de tal suerte que el número de escuelas secundarias es mucho menor que el de primarias y los niveles post-secundarios son prácticamente inexistentes.

4.2.3.5.1 La multiculturalidad en la educación

A la educación corresponde fortalecer el conocimiento y el orgullo de la cultura a la que se pertenece, para entablar relaciones interculturales que tengan posibilidades de simetría; le compete enseñar la lengua propia, la que permite nombrar el mundo y fortalecer su cultura, así como enseñar y enriquecer el lenguaje que nos permite comunicarnos como mexicanos; le toca hacer que conozcamos y valoremos los aportes culturales de los pueblos que comparten nuestro territorio; le atañe lograr que los integrantes de diversas culturas convivan de manera respetuosa y mutuamente enriquecedora; le corresponde, por último, desarrollar una conciencia ciudadana que se preocupe por la injusticia y ofrecer herramientas para combatirla en la vida cotidiana.

4.2.4. Desarrollo económico

El desarrollo económico es una condición dentro de un país, que se satisfacen con el uso racional y sostenible de recursos y sistemas naturales. La utilización de los recursos estaría basada en una tecnología, e indica que para la población de un país hay oportunidades de empleo, satisfacción de por lo menos las necesidades básicas, y una tasa positiva de distribución y de redistribución de la riqueza nacional.

4.2.4.1 Ambiente y regiones indígenas

México ha sido reconocido como uno de los países con mayor diversidad biológica. En su territorio se localizan cerca del 10% de las especies silvestres conocidas en el mundo; de esta amplia y rica biodiversidad destacan los niveles de endemismo de su flora, la que se estima es del 63% del total de las especies, y de la fauna donde dicha característica se presenta en el 30% de los vertebrados.

El desarrollo de los pueblos, y en general de la humanidad, está íntimamente asociado a la cantidad y calidad de los recursos naturales en las diferentes regiones donde éstos se han asentado y sus culturas han florecido y evolucionado.

En México, la población indígena se encuentra en todas las entidades federativas. Sin embargo, 90% de esta población vive en las regiones biogeográficas más ricas: trópico húmedo, trópico seco y zonas templadas. Estos territorios de rica diversidad biológica han influido en el desarrollo de sus culturas y de su historia.

De acuerdo con los datos del inventario forestal se calcula que en el territorio nacional existe una extensión arbolada de 109.1 millones de hectáreas, de las cuales 60% se encuentra en municipios indígenas; y casi la tercera parte de la población que habita en las zonas forestales del país es indígena.

A través del tiempo, los pueblos indígenas desarrollaron formas de interacción socioeconómica y cultural con los ecosistemas que permitieron crear y perfeccionar complejas prácticas de manejo que combinan la conservación, la capacidad productiva y la regeneración natural de los recursos. Estas prácticas se confrontaron con los procesos de producción predominantes a partir de la segunda mitad del siglo XX, cuya característica fundamental ha sido el crecimiento económico a costa de la destrucción, sobreexplotación y contaminación de los recursos naturales.

A partir de los años ochenta, especialmente en la última década, la problemática ambiental ha sido una preocupación creciente. Diversos sectores de la sociedad mexicana, incluidos los pueblos indígenas, han reclamado la acción gubernamental para frenar la devastación ecológica y las alteraciones ambientales que han sufrido diversas regiones del país tales como la deforestación, la erosión de suelos, la contaminación de cuerpos de agua y la desertificación creciente.

Como resultado de la ruptura del equilibrio socio-ecológico se presenta la disminución de los recursos y se ha acentuado la pobreza de la población indígena.

El deterioro ambiental ha impactado en la autosuficiencia alimentaria y ocasionado una creciente presión sobre los recursos naturales, misma que se traduce en la expansión de la frontera agrícola hacia tierras de baja calidad o no aptas para el cultivo en detrimento principalmente de las selvas en las zonas tropicales y de las áreas boscosas en las zonas templadas.

De igual manera, se han afectado los frágiles equilibrios ecológicos de las áreas selváticas por la captura de fauna y recolección de flora silvestres para su comercialización como una forma de obtener recursos. Estas actividades, además de la sobreexplotación o la tala irracional de bosques, han provocado la pérdida del capital natural por la afectación de los sistemas y cadenas biológicas con lo que se han iniciado procesos de reducción de las poblaciones silvestres que eventualmente pueden desembocar en la extinción de especies.

4.2.4.2 Ocupación y empleo

En México, 22% de la fuerza laboral se dedica a la agricultura y de acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo en Zonas Indígenas (ENEZI) de 1997, ésta es la principal rama de actividad en las comunidades indígenas en la que participa el 70% de la población ocupada. El trabajo artesanal, cuya producción es especializada, es la segunda en importancia ya que ocupa el 13%. En la rama del comercio se ocupa 6.4%, en la industria de la construcción 3% y el 7.6% restante se dedica a otras actividades. El 69.3% de la población ocupada pertenece al sexo masculino y el 30.6% al femenino. Cabe señalar que, con frecuencia, el trabajo de las mujeres es descalificado o no reconocido como tal, incluso por ellas mismas, pues se realiza en sus escasos tiempos libres y se considera como una extensión de la jornada de trabajo doméstico.

La mayoría de los productores rurales del país se caracteriza por ser minifundista y producir en condiciones precarias, carentes de infraestructura productiva, sin acceso a fuentes de financiamiento y deficientes o nulos canales de comercialización; sobrevive sin los elementos que le permitan impulsar y consolidar las actividades básicas para su desarrollo. Esta situación la comparte una alta proporción de las comunidades indígenas lo que, entre otros factores, incide en la reproducción de las condiciones de pobreza y marginación.

Del total de la población indígena, 42.8% trabaja por cuenta propia, 33.4% representa a trabajadores familiares sin pago y el 19.3% es trabajador asalariado con un trabajo más o menos permanente de baja remuneración, lo que ha impulsado las corrientes de migración temporal que provoca, en muchos casos, que la unidad de producción familiar quede bajo la responsabilidad de las mujeres quienes, junto con los hijos menores de edad, son las que realizan las labores agrícolas.

La migración ha ocasionado un cambio en el modelo de inserción de los indígenas en la estructura productiva: jornaleros asalariados en empresas agroindustriales, empleados de baja calificación en maquiladoras, comercio ambulante, peones en la industria de la construcción, macheteros, estibadores y cargadores en las centrales de abasto y trabajadoras domésticas.

Un estudio publicado por la Procuraduría Agraria (abril de 2001) señala que en los municipios indígenas la propiedad social es predominante pues representa el 70.8%, la propiedad privada es del orden del 26.2% y el 3% restante corresponde a terrenos nacionales y colonias agrícolas. Estos pueblos tienen en común formas específicas de trabajar la tierra y también comparten los procesos agrarios que llevaron a la dotación o al reconocimiento de sus tierras. Sin embargo, existen entre ellos diferencias en algunas características agrarias que reflejan, en buena medida, las desigualdades regionales del país.

De los 803 municipios mediana y eminentemente indígenas, en 346 predomina la tierra ejidal (43.1%), en 257 la comunal (32.0%), en 39 (4.8%) la propiedad ejidal y comunal tienen similar proporción, y en 161 (20.1%) la propiedad privada. En ellos hay 4 786 ejidos, 1 258 comunidades y

304 unidades de producción privadas. En conjunto, estos municipios abarcan casi 27 millones de hectáreas rústicas.

Las características de las unidades de producción privadas son similares a las de la propiedad social: las tierras son de mala calidad y la superficie promedio es casi la misma. En los municipios mediana y eminentemente indígenas, 63.5% de los ejidatarios y 89.6% de los comuneros tienen una superficie máxima de cinco hectáreas, por lo que el minifundio es la unidad de producción dominante en las tierras parceladas de estos municipios, lo que se considera una limitante para el desarrollo de la unidad productiva y del sector rural. Respecto a las tierras de uso común, en los municipios eminentemente indígenas, a cada ejidatario le corresponde en promedio 13.5 hectáreas y 24.6 en los medianamente indígenas. Cabe aclarar que aún cuando la extensión promedio de tierras de uso común es superior a las parceladas, en general, las primeras están más subutilizadas ya que para su aprovechamiento se requieren grandes inversiones. Además, la ausencia de sistemas de irrigación en 93.8% de los ejidos y comunidades con población indígena, la escasez de créditos, la carencia de infraestructura y de una política rural orientada al desarrollo de ese sector, son factores que acentúan la crisis que ha caracterizado al agro en las últimas décadas.

A pesar de que la agricultura es la principal actividad económica de la población indígena, ésta se destina fundamentalmente al autoconsumo. La milpa constituye el eje central de la vida productiva cotidiana. La subsistencia de las unidades domésticas con base en la agricultura es cada vez más difícil debido, entre otras causas, al tamaño de las parcelas y al deterioro de los recursos naturales, en ocasiones derivado de su sobreexplotación.

No obstante, la participación de los productores indígenas es significativa en los cultivos de café, pimienta, vainilla, cacao, amaranto, maguey, miel y nopal. La producción de caña de azúcar, tabaco y hortalizas, en muchos casos, no se podría concebir sin la participación de estos mexicanos y, en los dos últimos cultivos, sin la participación de la mano de obra femenina.

La falta de créditos y de infraestructura para el acopio, almacenamiento y comercialización da lugar a una integración asimétrica y desventajosa en el mercado nacional y los regionales.

Los productores que han tenido acceso al beneficio del crédito y de los apoyos institucionales enfrentan la falta de asistencia técnica adecuada, la baja productividad y una alta siniestralidad de sus tierras; además de una situación de inequidad frente a las fluctuaciones del mercado que ha generado un grave endeudamiento y carteras vencidas. En consecuencia, es urgente generar un piso productivo que les permita acceder al mercado nacional e internacional con productos de calidad, mediante una mayor capacitación técnica y el apoyo de las instituciones de fomento, de comercialización y de financiamiento.

De acuerdo con el Índice de Rezago Social por Municipio para el año 2000, calculado por SEDESOL e INI, el correspondiente al del empleo muestra que de los 1 310 municipios que a nivel nacional presentan un alto y muy alto grado de rezago, 46.4% corresponden a municipios con una población de HLI igual o mayor al 30% del total; en ellos se localizan cerca de 5.9 millones de personas, de las cuales casi 4 millones son indígenas.

La magnitud del rezago en empleo de los pueblos indígenas queda aún más clara cuando se observa que de los 347 municipios con una población indígena de 70% y más, 94.5% se encuentra en los estratos de alto y muy alto. La población indígena en estos municipios supera los 2.5 millones de personas, cantidad que representa 64.2% de HLI del total de municipios indígenas del país.

De los 50 municipios con el mayor rezago de empleo en todo el país, 39 son indígenas; 30 de ellos se ubican en el estado de Oaxaca con una población de más de 117 mil habitantes; seis en Chiapas con una población de más de 111 mil personas; dos en Guerrero y uno en el estado de Puebla con 39 mil y dos mil habitantes en cada entidad, respectivamente. En este estrato de rezago se encuentran municipios tan importantes, en términos del número de pobladores como Ocosingo, Las Margaritas, Chilón, Chamula y Tila en el estado de Chiapas; Chicontepec, en Veracruz y Ayutla de los Libres, en Guerrero, todos ellos con una población superior a las 50 mil personas y con un promedio de población indígena de 70%.

Producto de la marginación y del empobrecimiento de la población indígena, las familias incorporan a todos sus miembros en las actividades productivas. Los menores trabajan en las unidades económicas familiares desde edades muy tempranas, sin recibir salario.

Las cifras de la Encuesta Nacional de Empleo en Zonas Indígenas de 1997, señalan que 16% de los niños y cerca de 10% de las niñas de entre 6 y 11 años realizan actividades por las que perciben un salario. Este porcentaje se incrementa para la población entre los 12 y 14 años: 50% en los varones y 22% en las mujeres.

En el caso de los niños entre 6 y 11 años, la proporción de quienes realizan actividades agropecuarias llega al 90%, y entre los de 12 a 14 años es de 88%. Esta temprana incorporación al mercado de trabajo explica, entre otros factores, la baja escolaridad y la escasa calificación técnica de la población indígena trabajadora.

4.2.5 El Estado de Oaxaca³

El Estado de Oaxaca, junto con otros estados de la república, comparte con otros pueblos del mundo la tristeza e inconformidad de la lacerante marginación y pobreza, desgraciadamente.

Los estados de Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Veracruz e Hidalgo, son los que representan el más alto nivel de marginación del país, lo constata la Secretaría de Planeación del Desarrollo y Gasto Público del estado de Sonora, que indica un índice de marginación de los siguientes ordenes: 2.2503; 2.11781; 2,078769; 1.27756 y 0.87701, respectivamente, considerados con un grado de marginación Muy Alto.

Bajo ese panorama, le siguen 9 estados de la república que los clasifican con un grado de marginación Alto; posteriormente 6 estados más con un grado de marginación Medio; 8 estados con un grado de marginación Bajo, y por último únicamente 4 estados con una marginación Muy Bajo (tabla 1 y 2).

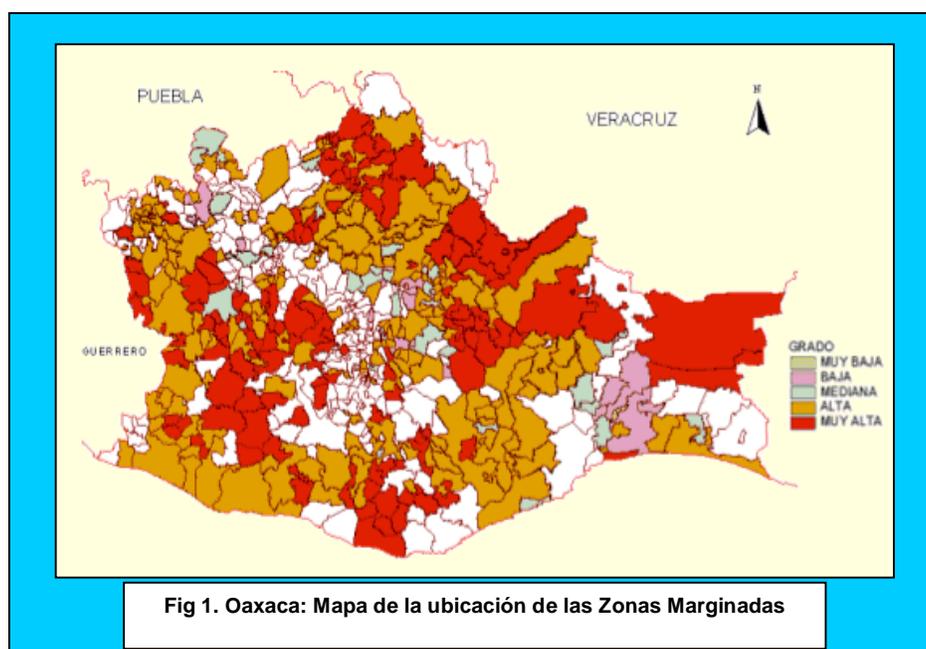
Tal situación es preocupante, ya que al menos los 6 estados de la república clasificados de Muy Alta Marginación, cuentan con un gran potencial de riqueza natural, sin embargo la mayoría de su población esta entre la pobreza y pobreza extrema, por lo que su situación es cada vez más dramática.

El desarrollo económico que se registra en varios estados de la república, hacen evidente un proceso de desarrollo desigual, que ha concentrado la riqueza, incluso dentro de los propios estados y ciudades, ya que se registran comunidades, zonas o microregiones con niveles de alta

³ Basado en la información encontrada en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/mebb/6.htm>

marginación y pobreza, es decir no es un proceso uniforme o donde se pretenda nivelar los grados de desarrollo.

La marginación en el estado de Oaxaca, ya es añeja, habiendo influido una serie de factores para que se generara, todos ellos concatenados, geográficos, políticos, económicos y sociales; en el primer caso es menester de tomar en cuenta la accidentada orografía que ha dificultado la comunicación vía terrestre, principalmente, suelos inadecuados para la agricultura y la fuerte erosión; en el segundo, el que no consideró la federación la asignación de mayores recursos para cimentar la infraestructura, fundamentalmente caminera, de salud, educación y bienestar, relegando siempre a la entidad en un segundo o último plano.



Respecto al tercer caso, ha influido, en definitiva, la política económica nacional, que privilegia o se basa en: estados con mejores niveles de desarrollo industrial, agrícola y comercial; grupos empresariales-políticos e intereses económicos, así como presumiblemente, a las presiones externas, principalmente de los Estados Unidos de Norteamérica y organizaciones financieras internacionales. A lo anterior habría que sumar, la falta de fuentes de empleo u oportunidades de trabajo, limitados apoyos crediticios, así como una raquítica y poco profesional investigación con la finalidad de encontrar mejores opciones económicas, entre otras.

En cuanto al factor social, sin duda alguna, emana del proceso de desarrollo económico, que para el caso del estado de Oaxaca, ha sido evidente la concentración y poder, relegando a grupos más desprotegidos –aunque mayoritarios- y/o subyugándolos, como consecuencia toman proporciones cada vez mayores la explotación, que a su vez es uno de los motivos del porque la entidad tiene cerca de 300 organizaciones político sociales, que constantemente están en movimiento, de las cuales, algunas de ellas, mantienen posturas radicales de izquierda, siendo una explicación, en parte, la presencia de grupos de corte subversivo.

Entidad	Índice	Lugar	Grado de Marginación
Distrito Federal	-1.52944	32	Muy Bajo
Nuevo León	-1.39258	31	Muy Bajo
Baja California	-1.26841	30	Muy Bajo
Coahuila	-1.20202	29	Muy Bajo
Aguascalientes	-0.97340	28	Bajo
Baja California Sur	-0.80173	27	Bajo
Chihuahua	-0.78007	26	Bajo
Jalisco	-0.76076	25	Bajo
Sonora	-0.75590	24	Bajo
Tamaulipas	-0.69053	23	Bajo
Colima	-0.68709	22	Bajo
México	-0.69469	21	Bajo
Quintana Roo	-0.35917	20	Medio
Morelos	-0.35571	19	Medio
Tlaxcala	-0.18493	18	Medio
Durango	-0.11390	17	Medio
Querétaro	-0.10726	16	Medio
Sinaloa	-0.09957	15	Medio
Nayarit	-0.05813	14	Alto
Guanajuato	-0.07966	13	Alto
Zacatecas	-0.29837	12	Alto
Yucatán	-0.38133	11	Alto
Michoacán	-0.44913	10	Alto
Tabasco	-0.65540	09	Alto
Campeche	-0.70170	08	Alto
Puebla	-0.72048	07	Alto
San Luis Potosí	-0.72114	06	Alto
Hidalgo	-0.87701	05	Muy Alto
Veracruz	1.27756	04	Muy Alto
Oaxaca	2.07869	03	Muy Alto
Guerrero	2.11781	02	Muy Alto
Chiapas	2.25073	01	Muy Alto

De acuerdo a información del gobierno del estado y el Instituto de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), menos de 2% de la población de la entidad tiene acceso a educación, vivienda digna, ingresos económicos suficientes y viven en ciudades con servicios básicos.

Se indica que sólo 68 775.3 habitantes tienen muy baja marginación, mientras que un millón 100 mil 404.8 habitantes, se encuentran inmersos en la clasificación de Muy Alta Marginación, agregándose que el 48 % de habitantes, se encuentran en el rango de Alta Marginación.

Para la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), de los 400 municipios del país ubicados en el límite de la pobreza extrema, 356 pertenecen a Oaxaca.

Tabla 2. Municipios por entidad federativa, según grado de marginación

Clave de la entidad	Entidad federativa	Total	Grado de marginación					Sin información ¹
			Muy Alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo	
	Nacional	2 443	386	906	486	417	247	1
01	Aguascalientes	11	---	---	3	6	2	---
02	Baja California	5	---	---	---	---	5	---
03	Baja California Sur	5	---	---	---	2	3	---
04	Campeche	11	1	5	3	1	1	---
05	Coahuila	38	---	---	6	16	16	---
06	Colima	10	---	---	2	4	4	---
07	Chiapas	118	44	65	6	1	1	1
08	Chihuahua	67	10	6	7	27	17	---
09	Distrito Federal	16	---	---	---	---	16	---
10	Durango	39	3	6	16	11	3	---
11	Guanajuato	46	1	10	19	12	4	---
12	Guerrero	76	30	37	5	4	---	---
13	Hidalgo	84	9	32	16	19	8	---
14	Jalisco	124	1	19	32	57	15	---
15	México	122	1	29	18	37	37	---
16	Michoacán	113	7	28	54	19	5	---
17	Morelos	33	---	3	16	10	4	---
18	Nayarit	20	1	2	8	6	3	---
19	Nuevo León	51	---	6	2	24	19	---
20	Oaxaca	570	182	276	76	27	9	---
21	Puebla	217	35	118	46	14	4	---
22	Querétaro	18	1	10	3	1	3	---
23	Quintana Roo	8	---	3	---	2	3	---
24	San Luis Potosí	58	6	34	11	5	2	---
25	Sinaloa	18	---	7	3	4	4	---
26	Sonora	72	---	4	8	34	26	---
27	Tabasco	17	---	4	10	2	1	---
28	Tamaulipas	43	---	14	12	7	10	---
29	Tlaxcala	60	---	4	17	29	10	---
30	Veracruz	210	49	97	39	17	8	---
31	Yucatán	106	5	77	21	1	2	---
32	Zacatecas	57	---	10	27	18	2	---

4.3 MICROREGIONES

El Plan Nacional de Desarrollo es el documento que constituye el instrumento base donde se establece las metas y objetivos del Gobierno Federal de México en todos los rubros: político, económico, jurídico y social. En el se manejan los principios de cada gobierno, sus objetivos y estrategias.



Foto 2 comunidades

El Plan Nacional de Desarrollo del país del actual gobierno, presidido por el C. Vicente Fox Quesada, establece que la política de desarrollo social y humano tiene como objetivos regidores:

- Mejorar los niveles de educación y de bienestar de los mexicanos;
- Acrecentar la equidad y la igualdad de oportunidades;
- Impulsar la educación para el desarrollo de las capacidades personales y de iniciativa individual y colectiva;
- Fortalecer la cohesión y el capital sociales;

Lo anterior para lograr un desarrollo social y humano en armonía con la naturaleza, así como, ampliar la capacidad de respuesta gubernamental para fomentar la confianza ciudadana en las instituciones.

Para cumplir los compromisos adquiridos en el Plan Nacional de Desarrollo, la administración pública se organiza mediante programas de gobierno, los cuales surgen de acuerdo con requerimientos específicos de la población que buscan impulsar el desarrollo social y humano de los mexicanos y facilitar la realización de acciones y metas orientadas a la evaluación, el seguimiento y la resolución de dichos proyectos.

La Estrategia de Microregiones es una forma de trabajo que se fundamenta en la unión de esfuerzos de los tres órdenes de gobierno (federal, estatal y municipal) y la sociedad civil para abatir los rezagos de los territorios con mayor marginación en el país.

Según la Secretaría de Desarrollo Social y Regional (SEDESORE), una microregión es la organización de grupos de municipios que comparten recursos naturales similares, formas de producción, necesidades de servicios, cultura y tradiciones.

Las Microregiones son espacios geográficos integrados por municipios de Muy Alto o Alto grado de marginación y/o los predominantemente indígenas, de Marginación Relativa. La agrupación de los municipios en Microregiones fue consensada por las autoridades estatales, teniendo en cuenta que compartieran características comunes que les identifiquen, tales como lo cultural, económico, social, etc.

Muchas de estas Microregiones se constituyen por más de un municipio con identidad étnica, cultural y geoeconómica, definidas y consensadas con las autoridades estatales.

La identificación de un contexto territorial con mayores rezagos permite conjuntar esfuerzos para mejorar las condiciones de vida de la población que en él se ubican, a través de una estrategia de planeación regional que de prioridad a las acciones y obras propuestas por instancias de planeación local con la concurrencia de los tres niveles de gobierno, la academia, la sociedad civil y la comunidad, a través de sus representantes.

Además de las carencias estructurales del territorio existen factores que aumentan los rezagos de las localidades:

- Acentuados movimientos migratorios.
- Economía de subsistencia.
- Ausencia de circuitos de producción-consumo.
- Escasas vías de comunicación y/o en malas condiciones.
- Lugares de difícil acceso.
- Dispersión poblacional.
- Procesos de degradación ambiental: agotamiento, sobreexplotación y deterioro de los recursos naturales.

La estrategia de microregiones opera a través de la Coordinación Intersecretarial, con lo que se busca direccionar los recursos y acciones de las Secretarías federales hacia estas zonas prioritarias del país, lo que permite una visión integral, compromiso que ha quedado establecido en

las Bases de Colaboración Intersecretarial. A este esfuerzo se suman dependencias y organismos estatales, así como los gobiernos municipales. Lo que se ilustra en la siguiente figura⁴:



Los Centros Estratégicos Comunitarios (CEC) son localidades que funcionan como centros naturales de confluencia de carácter social, productivo, comercial y de servicios (salud, educación, abasto), para un conjunto de localidades más pequeñas y dispersas ubicadas dentro de su área de influencia⁵.

El proceso de identificación y selección de los CEC surge a partir de las propuestas elaboradas de manera conjunta por las autoridades de los tres órdenes de gobierno. Dichas propuestas se sometieron a análisis estadístico y espacial para corroborar el cumplimiento de los criterios establecidos; finalmente fueron avaladas por las autoridades correspondientes.

Criterios de selección para localidades CEC:

- Tamaño de la localidad: de 500 a 5,000 habitantes
- Accesibilidad: contar con vías de acceso transitables todo el año
- Servicios de salud: Disposición de servicio médico básico
- Acceso a servicios de educación básica
- Servicios de infraestructura básica
- Integración: Un CEC debe estar vinculado con otras localidades
- Vocación productiva: Debe existir en un CEC disponibilidad de insumos e infraestructura y las condiciones propicias para participar en la cadena productiva

⁴ Tomado de: <http://www.microrregiones.gob.mx/menu.asp?page=menu/menu6.htm>

⁵ <http://www.microrregiones.gob.mx/menu.asp?page=menu/menu6b.htm>

- En conjunto con las autoridades locales y estatales se identificaron 2,966 localidades CEC con estas características en 1,338 municipios de todo el país, considerados de Muy Alta Marginación, Alta Marginación y predominantemente indígenas, así como aquellos de Marginación Relativa.

El desarrollo local, planteado a través del fortalecimiento de los CEC, es una tarea compartida en todas las instancias de planeación municipal, estatal y federal.

Acciones en los CEC

El trabajo en las localidades CEC parte de la intervención conjunta de las autoridades locales y los habitantes, en la identificación de sus requerimientos prioritarios, para dirigir las acciones y proyectos que refuerce su condición de promotor del desarrollo local.

Estos proyectos están enfocados a la dotación de servicios básicos y de infraestructura en la localidad CEC. A estas acciones concretas, que representan el cumplimiento de una meta se las denomina Bandera Blanca.

El impulso a los proyectos productivos, acorde con la vocación y la tradición del lugar, constituye una tarea fundamental, ya que regenera la economía local, permite el arraigo de sus habitantes y fortalece la sustentabilidad de los procesos de desarrollo.

La Estrategia de Microregiones concentra su trabajo en 11 Banderas Blancas indispensables y 3 elegibles, que se consideran fundamentales como piso mínimo para el fortalecimiento de los CEC entre las cuales se encuentran las banderas que permiten el acceso a los servicios básicos como salud y educación a las localidades en su área de influencia.

La realización de las obras y acciones Bandera Blanca se lleva a cabo gracias a la participación de 68 programas federales y aquellos de alcance estatal y municipal, así como las acciones provenientes de Organizaciones de la Sociedad Civil y la iniciativa privada.

En el caso de Oaxaca⁶, la siguiente tabla muestra⁷el total de microregiones ubicadas en dicho estado:

TABLA 3. TOTAL DE MICROREGIONES EN EL ESTADO DE OAXACA							
T O T A L E S							
MICROREGIONES	MUNICIPIOS	MAM	AM	MR	PI	LOCALIDADES CEC	POBLACIÓN EN LOCALIDADES CEC
75	475	182	276	0	17	511	829846

En particular, la zona que interesa a este proyecto es el de la comunidad de Latuvi, que pertenece al Municipio de Santa Catarina Lachatao⁸., que pertenece a la microregión de Ixtlan.

⁶ Ver anexo clasificación de microregiones

⁷ <http://www.microrregiones.gob.mx/BuscaLocs2.asp?tipo=est&txt=oaxaca>

⁸ <http://www.microrregiones.gob.mx/influencia/ai.asp?clave=203650001&nomloc=SANTA%20CATARINA%20LACHATAO>

Tabla 4. Localidades en área de influencia del CEC 203650001 SANTA CATARINA LACHATAO						
NOMBRE DE LA ENTIDAD	NOMBRE DE LA MICRORREGION	NOMBRE DEL MUNICIPIO	CLAVE DE LA LOCALIDAD	NOMBRE DE LA LOCALIDAD	POBLACION TOTAL 2000	DISTANCIA LINEAL A LA LOCALIDAD CEC (Km)
OAXACA	IXTLAN	SANTA CATARINA LACHATAO	203650003	LATUVI (SANTA MARTHA LATUVI)	417	10.1
OAXACA	IXTLAN	SANTA CATARINA LACHATAO	203650004	NEVERIA, LA	124	16.8
TOTAL:				2	541	

4.4 SUSTENTABILIDAD

La economía mundial ha transitado hasta ahora por etapas de fuerte crecimiento y de incorporación de tecnologías a los procesos productivos, pero son pocos los países y los pueblos que han alcanzado elevados niveles de vida. Es más, estos adelantos se han obtenido con un uso indiscriminado y dispendioso de los recursos naturales, entre ellos los energéticos, los bosques, el agua y los suelos, con crecientes depredaciones y con contaminaciones peligrosas y tóxicas ya irreversibles, que ponen en peligro la salud, y, en último análisis, la sobrevivencia de la especie humana.

La actividad económica, en sus diversas formas en el planeta, ha generado contaminaciones de los suelos, las aguas y la atmósfera. El solo uso de combustibles de origen fósil - los hidrocarburos - es una de las causas principales del efecto invernadero, que está originando un calentamiento de la atmósfera que tendrá incalculables consecuencias a largo plazo en los regímenes climáticos y oceánicos. El empleo de sustancias clorinadas para la refrigeración y otros usos ha contribuido a adelgazar la capa envolvente de ozono que protege a la atmósfera y a las especies terrícolas de los rayos ultravioleta. Se ha perdido buena parte de la biodiversidad y ésta se ve crecientemente amenazada. A la par de estos fenómenos, la población mundial se ha incrementado con rapidez y, aún cuando a menor tasa, seguirá aumentando hasta alcanzar umbrales en que la ecuación población/ambiente se verá gravemente fracturada.

Por ello, el desarrollo como se ha concebido hasta ahora, sobre todo a partir de la Revolución Industrial y después de la Segunda guerra Mundial, no podrá ya sostenerse: el costo ambiental ha sido superior a los beneficios materiales. De ahí la idea de procurar la sustentabilidad del desarrollo con protección ambiental acentuada, con economía de recursos y con reorientación de la producción en función de procesos y productos que no deterioren o destruyan el medio ambiente.

En los años 60 del pasado siglo, la comunidad científica comenzó a alertar a las administraciones sobre los grandes problemas del planeta, los niveles de pobreza y el deterioro medioambiental. Se empezaron a hacer patentes las interrelaciones físicas e inevitables entre las actividades humanas y la naturaleza; el medio ambiente resulta ser un sistema complejo, dinámico, sinérgico e incierto y existe una interdependencia mutua entre el ecosistema y el sistema socioeconómico que exige una mutua adaptación de ambos. En 1968, Aurelio Peccei y Alexander King crean el Club de Roma para atender los retos de esta nueva problemática.

En 1972, además de salir a la luz el primer informe al Club de Roma, que es una llamada a las conciencias de los dirigentes y de los estudiosos, se comienzan a poner los cimientos para la reunión de la Cumbre de la Tierra: la Cumbre de Río de 1992, mediante la primera reunión mundial sobre medio ambiente; la "Conferencia sobre el Medio Humano", celebrada en Estocolmo del 5 al 16 de Junio de ese mismo año, y en la que participaron 113 naciones.

Las conclusiones de esta conferencia dieron origen posteriormente al llamado Informe Brundtland, titulado "Nuestro Futuro Común", dirigido por Gro Harlem Brundtland, ex primera ministra de Noruega. Como resultado de esta conferencia se instauró el Programa del Medio Ambiente de las Naciones Unidas (PNUMA).

La ONU estableció en 1983 la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y el Desarrollo, cuyos mandatos u objetivos fueron:

- Examinar los temas críticos de desarrollo y medio ambiente, y formular propuestas realistas al respecto;
- Proponer nuevas fórmulas de cooperación internacional capaces de influir en la formulación de la política sobre temas de desarrollo y medio ambiente con el fin de obtener los cambios requeridos;
- Promover los niveles de comprensión y compromiso de individuos, organizaciones, empresas, institutos y gobiernos.

La comisión centró su atención en temas como la población, alimentación, especies y ecosistemas, energía, industria y el reto urbano.

Cuatro años más tarde, en 1987, en su informe esta comisión advertía que la humanidad debía cambiar de modalidades de vida y de interacción comercial, si no deseaba la llegada de una era de situaciones de sufrimiento humano y degradación ecológica.

En este informe emerge el concepto Desarrollo Sostenible, al que definió como "aquel que garantiza las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para satisfacer las suyas", supone reencaminar los esfuerzos de crecimiento y desarrollo hacia un proceso que permita legar a las generaciones venideras, de manera equitativa y con pleno respeto al medio ambiente, el mismo acceso a los recursos naturales y la misma oportunidad de mejor calidad de vida que ha disfrutado hasta ahora una porción apenas pequeña de la humanidad. El concepto implica limitaciones. El desarrollo sostenible exige comenzar por distribuir los recursos de manera más equitativa a favor de quienes más los necesitan: acabar con la pobreza. Esa equidad requiere del apoyo de los sistemas políticos que garanticen una más efectiva participación ciudadana en los procesos de decisión; es decir, más democracia en los ámbitos nacional e internacional. El desarrollo sostenible depende de la voluntad política de cambiar.

En 1989, la ONU comenzó la planificación de la Conferencia sobre Medio Ambiente y Desarrollo, en la que se trazarían los principios para alcanzar ese desarrollo sostenible. Durante dos años, numerosos expertos en todo el mundo se dedicaron con ahínco a la concertación de acuerdos que jalonaron el camino a Río de Janeiro.

En Río, en junio de 1992, se concertaron dos acuerdos internacionales, se formularon dos declaraciones de principios y un vasto Programa de Acción sobre Desarrollo Mundial Sostenible. Este es el Programa 21, modelo y prototipo de normas tendentes al logro de un desarrollo sostenible desde el punto de vista social, económico y ecológico.

El Programa 21 exhorta a los gobiernos a que adopten estrategias nacionales para el desarrollo sostenible. Éstas deberán elaborarse con la amplia participación de todos los sectores, incluidas las organizaciones no gubernamentales y el pueblo en general. El Programa 21 coloca a los gobiernos nacionales a la vanguardia del proceso de cambio, pero destaca la necesidad de que estos obren en amplia asociación con las organizaciones internacionales, la empresa, las autoridades locales, regionales, provinciales y estatales, así como junto con asociaciones civiles y organizaciones no gubernamentales, y cifra la esperanza de futuro en la participación real y efectiva de los habitantes de los municipios.

Desde los inicios del nuevo siglo, es evidente que México vio trastocado su desarrollo y el bienestar de su población actual y de generaciones futuras debido al agotamiento y degradación de sus recursos naturales, agua, aire, suelo y biodiversidad.

Desde la Cumbre de Río de Janeiro en 1992 178 países, entre ellos México, adquirieron el compromiso de emprender el desarrollo sustentable en el marco de la globalización.

Acompaña a la idea del desarrollo sustentable la realidad de la globalización - una apertura generalizada de cauces al intercambio comercial y a los movimientos de capital, a la difusión del conocimiento y a los aprovechamientos tecnológicos. La globalización es un fenómeno relativamente reciente, presente desde la segunda mitad del siglo XIX hasta la Primera Guerra Mundial, con interrupción durante este trágico conflicto, con retrocesos durante la gran crisis económica y financiera de los años 30, con nueva interrupción durante la Segunda Guerra, e impedida de desplegarse y avanzar mucho durante el largo periodo de la Guerra Fría. En los años 90 se han reactivado organismos multilaterales destinados a facilitar la globalización económica, a la par que el empuje de los países de industrialización avanzada y de algunos surgidos en Asia como participantes activos y agresivos en los mercados mundiales, han cambiado la estructura del intercambio mundial. Asimismo, han acabado por forzar a los países que se habían aislado con fuertes barreras proteccionistas a abandonar las políticas autárquicas y lanzarse a los riesgos de la apertura y la competitividad internacionales. La globalización avanza, pero no necesariamente genera beneficios para todos los países.

Los países requieren prepararse y organizarse, a fin de aprovechar de manera permanente las ventajas potenciales de la globalización y defenderse de sus efectos negativos.

El desarrollo sustentable y la globalización van de la mano. El desarrollo económico y social no puede ya concebirse sin políticas ambientales integrales ni prescindiendo del objetivo de la equidad en el uso de los recursos del planeta, tanto los humanos como los materiales; a su vez, el mejoramiento del ambiente requiere del desarrollo económico y social integral.

En México se parte de una situación desventajosa, producto de largo períodos de desatención a la formación y capacitación de sus recursos humanos, al fomento de la ciencia, a la innovación tecnológica, al fortalecimiento empresarial y a la reducción de la desigualdad social y de ingresos. Estos rezagos no podrán recuperarse a corto plazo, pero nunca será tarde para iniciar programas bien orientados ante el desafío que supone el participar con beneficio en la



Foto 3 Población

globalización y emprender los procesos que conduzcan al desarrollo sustentable en todos los órdenes. Merecerán especial atención la perspectiva de las empresas medianas y pequeñas y el robustecimiento de la sociedad civil.

Dirigirse hacia una etapa de desarrollo sustentable requiere aunar y coordinar esfuerzos en todos los órdenes, y colocar el ambiente por encima de cualquier otra consideración material. Es un desafío sin precedente que no admitirá improvisaciones.



A medida que el concepto de desarrollo sustentable se ha ido definiendo y precisando a nivel global, regional, nacional y local, es urgente repensar los propósitos de la acción humana. No se trata nada más de ponerle filtros a las chimeneas, sino de ir a las bases mismas de la producción para lograr que ésta sea menos sucia. Al limitar los consumos de ciertos recursos naturales, se deberán satisfacer las necesidades básicas sin abusar de la disponibilidad de aquéllos, garantizando también los ecosistemas y reponiendo lo destruido o que se haya utilizado mal.

4.5 TENDENCIAS DEL TURISMO

En el concierto internacional, la actividad turística atraviesa por transformaciones muy profundas tanto en su estructura económica, como en sus objetivos y alcances (Villanueva).

En el marco de la globalización, la evidencia disponible muestra que el turismo se ha expandido considerablemente durante los últimos 20 años.

Por un lado, la expansión ha sido impulsada por el incremento sostenido del ingreso real y del tiempo disponible de ocio de los individuos, particularmente en los países desarrollados. Ello ha provocado una fuerte demanda por servicios turísticos que responden a la existencia de nuevos perfiles de preferencias entre los consumidores.

A diferencia de los productos y servicios tradicionales – como los de sol y playa -, los nuevos perfiles de preferencias entre los consumidores han provocado cambios en la oferta de productos y servicios turísticos, reflejados en el incremento de la especialización y la calidad en los servicios, los cuales, sin duda alguna, satisfacen gustos más sofisticados y exigentes.

En general, respecto a los cambios en el perfil de los viajeros, se ha observado que los hábitos de consumo son más experimentados. Uno de los efectos ha sido la reducción en la propensión a planear vacaciones con mucha antelación.

Por otro lado, la expansión del mercado mundial del turismo responde a un momento de alta competitividad en la oferta, fincada en la capacidad de diferenciar los productos y servicios ofrecidos al visitante, y que esencialmente depende de los atractivos específicos del destino. Esta intensa competitividad, a su vez ha generado una mayor accesibilidad a los mercados a partir de la disminución de los precios para los consumidores usuarios.

Los nuevos perfiles de preferencias contribuyen también a la segmentación del mercado y a la diversificación en la oferta de productos turísticos. Existen básicamente cuatro segmentos en el mercado de productos y servicios afines:

- 1) El conformado por turistas y empresas turísticas interesados en una mayor variedad en los tipos de destino, especialmente en los destinos lejanos y nuevos;
- 2) El enfocado a productos y servicios correspondientes;
- 3) El programado por viajes de aventuras que reúnen dos o más de los siguientes elementos: medio ambiente, aire libre, naturaleza, ejercicio y animación, mejor conocido como turismo alternativo, y,
- 4) El dedicado a vacaciones breves, relacionadas con algún interés o actividad determinados, principalmente como medio de relajación lejos del trabajo o del hogar.

Recientemente, uno de los segmentos que ha cobrado una gran importancia respecto al crecimiento del mercado es el turismo sustentable, del cual emergen el ecoturismo y el turismo basado en la naturaleza.

El turismo sustentable busca minimizar los impactos sobre los ecosistemas en respuesta al uso de los recursos naturales por actividades turísticas, y asimismo procura la conservación de la cultura y tradiciones del destino. En otras palabras, pretende ser una actividad ambiental y socialmente responsable.

Los principios y orientaciones del turismo sustentable juegan un papel preponderante en las estrategias de la industria turística global, debido por un lado a la diversificación de la carrera turística y, por otro, a la importancia que el turismo de bajo impacto ha cobrado entre la gran masa de consumidores de servicios turísticos –la clase media -.

La integración de la sustentabilidad al desarrollo turístico se ha convertido en uno de los requisitos que el mercado, y en específico la demanda, han impuesto para atraer a los segmentos interesados en el desarrollo de las actividades asociadas a la naturaleza y a la cultura, y ha resultado necesaria para aumentar la competitividad y la rentabilidad de las empresas turísticas.

Los aspectos más significativos en la búsqueda de la sustentabilidad incluyen el creciente peso relativo de los elementos culturales en la elección de los destinos turísticos – comida tradicional, lugares antiguos, arte y artesanías, interacción con su gente, etc.- y la mayor demanda por experiencias compatibles con la importancia que la gran masa turística otorga a la calidad ambiental. Ambos fenómenos generan nuevas oportunidades de negocios para el ecoturismo y el turismo basado en la naturaleza.

El aprovechamiento de este potencial y la integración de los principios y orientaciones del turismo sustentable a las estrategias de crecimiento de la industria, resultan necesarios para responder a las nuevas condiciones del mercado, además de que constituyen elementos imprescindibles para la planeación de un desarrollo turístico ordenado y coherente con la conservación y el aprovechamiento eficiente de los recursos naturales y humanos en el país.

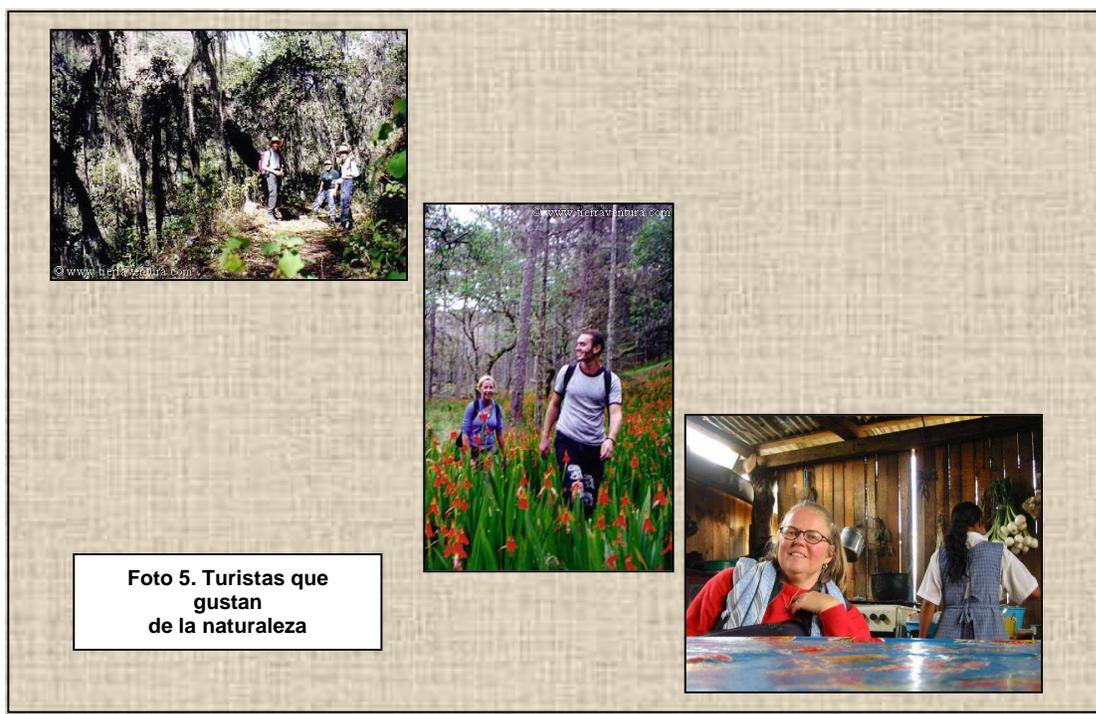


Foto 5. Turistas que gustan de la naturaleza

4.5.1 Análisis de la industria o sector en México

El turismo tiene una gran importancia en la actividad económica del país o de las entidades federativas que lo componen ya que, a la vez que permite captar divisas a los empresarios por concepto de venta de bienes y servicios (alimentación, hospedaje, traslado, souvenirs, etc.), genera empleos (que en muchas ocasiones reciben el generoso y siempre oportuno sobre haber de la propina) y permite el desarrollo económico y social de las regiones turísticas en sí, además de incrementar, consecuentemente, la captación fiscal del gobierno.

El turismo es un importante rubro dentro del Producto Interno Bruto de México. Además, en materia de recreación, de negocios, de cultura, de gastronomía, etc., México cuenta con infinidad de destinos sumamente atractivos y con valores agregados, ya que normalmente se conjugan para ofrecer al visitante –tanto nacional como extranjero– infinitas posibilidades de diversión así como de oportunidades diversas.

Sin embargo, el gran esfuerzo que vienen realizando tanto el sector privado como el sector público, deben ser complementados por la correspondiente labor de la comunidad académica. El presente trabajo es sólo una pequeña aportación en la materia, y se desea que no se convierta en un testimonio aislado.

En nuestro país, la industria turística es un elemento fundamental para la creación de empleos: se calcula que aporta alrededor de 9% del total de la planta de empleo, o bien unos 600 mil empleos directos y alrededor de un millón de indirectos. La participación económica del sector turismo se ha mantenido entre 3.3 y 5% del producto interno bruto en los últimos años. El turismo ocupa el tercer lugar en la generación de divisas después del petróleo y las manufacturas, con un ingreso de alrededor de ocho mil millones de dólares (mdd) en 1998.

En los últimos años, la participación relativa al resto del mundo del mercado turístico mexicano ha disminuido, lo cual significa que aún cuando la cantidad de visitantes vaya en aumento, al considerarla respecto al total mundial, la tendencia en la captación de México es decreciente.

A principios de los ochenta la captación de divisas por concepto de la actividad turística correspondía a 3% del total mundial; en 1996 representó 1.61%, lo cual refleja un crecimiento a una tasa menor respecto a sus principales competidores.

En México, los servicios ligados al ecoturismo no se desarrollaron sino en fechas recientes, y su enorme potencial económico permanece poco explorado. De igual forma, la incorporación de la dimensión de la sustentabilidad al diseño de programas para el desarrollo turístico del país es todavía incipiente.

La extraordinaria riqueza natural, arqueológica y cultural de México supone ventajas comparativas en este nuevo rubro de actividad turística, caracterizado por su amplio potencial económico y sus importantes contribuciones a la conservación del patrimonio natural del país.

4.5.1.1 Turismo de Salud (Spa)

Con una demanda superior a los 300 mil turistas, los destinos de playa, ciudad y hasta los de pequeñas poblaciones buscan capitalizar sus ventajas comparativas. El gasto promedio de los turistas es de entre mil 500 y 2 mil dólares, cinco veces más del gasto tradicional de un visitante extranjero.

Es así como durante la última década, los SPA mexicanos han pasado de 50 a 250 establecimientos, gracias a la creciente afluencia de turistas nacionales y extranjeros de todos los mercados.

René Rivera Lozano, director general de Desarrollos de Productos Turísticos de la Secretaría de Turismo, asegura que los SPA representan una buena opción para el turismo de negocios, pues contribuyen a mejorar la oferta de servicios turísticos con una derrama económica superior a los 700 millones de dólares anuales.

Lozano asegura que en ciudades como México, Guadalajara y Monterrey, el hombre de negocios es quien hace uso de este tipo de servicios, lo que para el sector significa una mayor competitividad frente a otros países por el uso y aprovechamiento de aguas termales y fangos que se utilizan para tratamientos de curación y relajación.

4.5.1.1.1 Calificaciones para entrar al área

La Secretaría de Turismo y la Asociación Mexicana de Spas, con el apoyo del Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) elaboraron la Norma Mexicana de Spas, Requisitos Básicos de Calidad en el Servicio e Instalaciones (NMX-TT-009), misma que tiene el propósito de ofrecer a los establecimientos que proporcionan servicios de salud por agua (SPA) de un instrumento que les oriente, aclare y simplifique el cumplimiento de los estándares internacionales de calidad en sus servicios e instalaciones, a fin de que puedan ser más competitivos.

La aplicación de esta Norma permitirá homologar la calidad en instalaciones y servicios dentro de los establecimientos spa, asimismo, permitirá a cada uno de ellos poner su sello de distinción, asegurando de esta forma el auténtico desarrollo del concepto. Mediante el análisis de la Norma, los empresarios podrán visualizar de manera clara y objetiva las necesidades de modernización de sus establecimientos a fin de satisfacer las expectativas tanto del cliente nacional como del internacional, éste último con un claro conocimiento de las áreas y servicios de las que puede disfrutar y exigir en un establecimiento spa.

Su objetivo es proporcionar a los SPA bases para facilitar su funcionamiento dentro de los criterios internacionales de calidad en servicios e instalaciones para atraer a más turistas.

Es importante hacer notar que la Norma Mexicana de Spas, Requisitos Básicos de Calidad en el Servicio e Instalaciones, es la primera en su género a nivel internacional, ningún otro país en el mundo cuenta con una norma de esta naturaleza, lo que permite a México contar con una ventaja competitiva muy importante, considerando además la mentalidad y cultura que los consumidores extranjeros tienen sobre el cuidado de la salud.

En los destinos turísticos del país, operan 250 Spa, ubicados en Cancún, Riviera Maya, Acapulco, Puerto Vallarta y Los Cabos. Rivera Lozano agrega que con que el desarrollo de una nueva norma oficial mexicana para este servicio y el apoyo de la secretaría del ramo hacia la Asociación Mexicana de Spa, se prevé un ingreso importante de divisas.

4.6 SPA

El nombre y su concepto principal, la hidroterapia, se originaron en el antiguo imperio romano. Los legionarios, buscaban descansar sus cuerpos y curar sus heridas al construían baños en aguas termales y manantiales. Los tratamientos que se ofrecían en estos baños se llamaban "sanus per aquam", lo cual quiere decir "salud por o a través del agua". Desde entonces la cultura del spa se ha desarrollado en distintas formas por todo el mundo; hoy existen muchos tipos de terapias y enfoques diferentes, pero todos buscan la salud y el descanso del cuerpo, de la mente y del alma.

La palabra Spa deriva del latín en los tiempos del antiguo Imperio Romano, cuando a los lugares de reposo donde se practicaban baños termales y minerales se les conocía con la expresión "salute per aqua". El tratamiento por medio de aguas ricas en minerales y sustancias naturales que emergen de las entrañas de la tierra es, desde aquellos tiempos remotos, una terapia aplicada para el tratamiento de diversas afecciones, tal cual fue comprobado por los antiguos médicos del Imperio.

A partir del primer médico, Galeno, considerado como el padre de la medicina, los productos de la naturaleza se emplearon para curar los padecimientos que aquejan a los seres humanos. Las terapias basadas en procedimientos naturales se fundan en las primitivas observaciones que verificaban el buen éxito de los tratamientos con base en aguas ricas en sustancias provenientes del mundo mineral.

A lo largo del siglo XX y hasta la actualidad, los Spas siguieron extendiéndose hasta llegar a América, dónde se supo incorporar la tradición milenaria de los baños purificantes y curativos de los aztecas en los llamados temazcalli. El auge en los Estados Unidos y Europa del "estar en forma" expandió la industria de los Spas y es en la última década que se impulsó la creación y mejoramiento en México, los cuales actualmente ofrecen programas completos que incluyen: servicios de belleza, orientación sobre práctica de ejercicio, manejo del estrés, alimentación sana,

conciencia corporal, imagen personal, actividades deportivas y recreativas y todo aquello que ayuda a mejorar el estilo de vida del individuo. Los Spas llegaron para quedarse y multiplicarse.

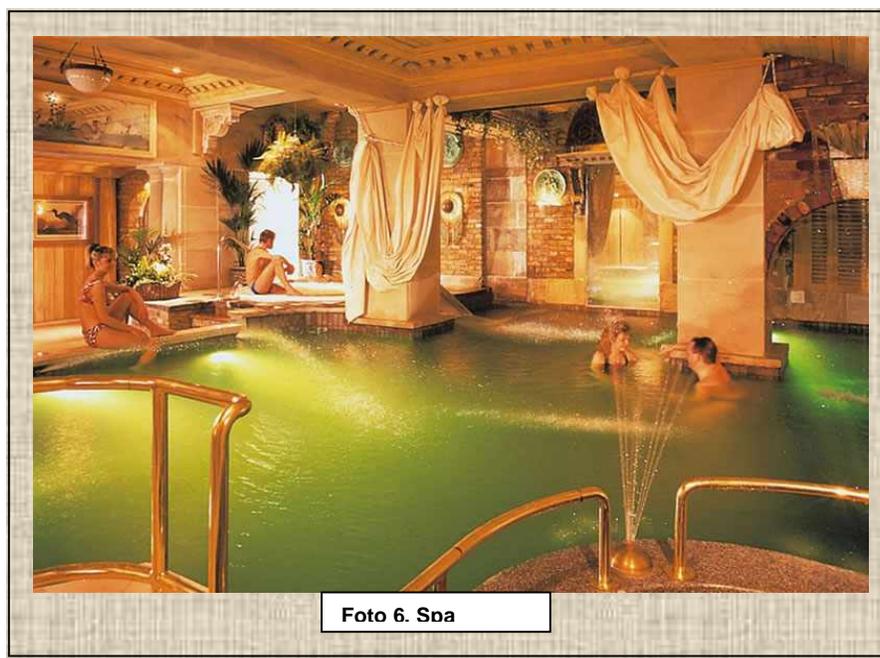


Foto 6. Spa

4.6.1 Tipos de spa

Cada Spa es especial y único, hay Spas para tener contacto con la naturaleza, espirituales, para familias, para parejas. Se les puede encontrar a la orilla del mar o en climas fríos. Algunos tienen caballos y otros están cerca de actividades deportivas. Cada Spa se preocupa por encontrar ventajas que le permitan ser diferente a los demás. Su finalidad es que después de la Experiencia Spa la persona se sienta como nueva, con salud física, mental, espiritual, y sobre todo, con una buena impresión, que le permita volver al establecimiento.

El concepto de Spa no está bien definido, hay tantos conceptos como Spas mismos. La Asociación Mexicana de Spa propone la siguiente clasificación:

4.6.1.1 Spa de Destino o Resort

Establecimiento Spa cuyo objetivo es el de proveer de manera integral un programa para mejorar la calidad de vida del cliente, incluyendo servicios como: hospedaje, alimentación sana, corporales, faciales, hidroterapia, conexión mente-cuerpo y acondicionamiento físico.

4.6.1.2 Spa de Hotel o Aménidad

Establecimiento Spa que forma parte de las instalaciones de un hotel, se considera un servicio adicional para satisfacer las expectativas del huésped que quiere disfrutar de sus vacaciones.

4.6.1.3 Spa de Día

Establecimiento Spa donde se otorgan servicios spa de un solo día, enfocados a mejorar la calidad de vida, no ofrece servicio de hospedaje.

4.6.1.4 Spa de Club

Establecimiento Spa que se desarrolla dentro de las instalaciones de un gimnasio o un club deportivo. Cuenta con áreas de acondicionamiento físico y algunas áreas especiales donde se ofrecen los servicios de spa.

4.6.1.5 Spa Médico

Establecimiento Spa dirigido por médicos, donde el objetivo es promover la recuperación física - mental y prolongar la vida activa del ser humano.

4.6.1.6 Spa Termal

Establecimiento Spa que cuenta con una fuente natural de agua mineral o termal, la cual se ofrece a través de tinas, baños de burbujas, baños con masaje, duchas e inhalaciones, además de contar con los servicios spa convencionales.

4.6.1.7 Spa con Termalismo Marino

Establecimiento Spa que cuenta con instalaciones donde la utilización integral del medio marino natural es la base. La parte fundamental de los servicios es el agua de mar, las arenas, limos marinos y algas, además de ofrecer servicios spa convencionales.

4.6.1.8 Spa Holístico

Uno de los enfoques más comunes del spa es el holístico. La palabra “holístico” se deriva del griego holos, que significa “todo”. Así que el enfoque holístico se refiere al tratamiento del organismo como un todo, más que como un conjunto de partes individuales, para llegar a la armonía del ser.

En este establecimiento Spa se ofrecen diferentes alternativas que contribuyen al equilibrio entre cuerpo, mente y espíritu. Los servicios que se brindan están relacionados con el manejo de energía, conciencia del ser y desarrollo humano, además de los servicios spa convencionales.

4.6.2 Servicios que proporciona un Spa

Los servicios que se proporcionan en este tipo de establecimientos son muy variados, y dependen del concepto que maneje el lugar y de su ubicación misma.

Aunque hay que aclarar que hay establecimientos que brindan algunos de estos servicios y no son necesariamente un Spa. Tal es el caso de algunos hoteles, que ofrecen masajes, o de estéticas y clínicas de belleza que dan mascarillas u otros servicios.

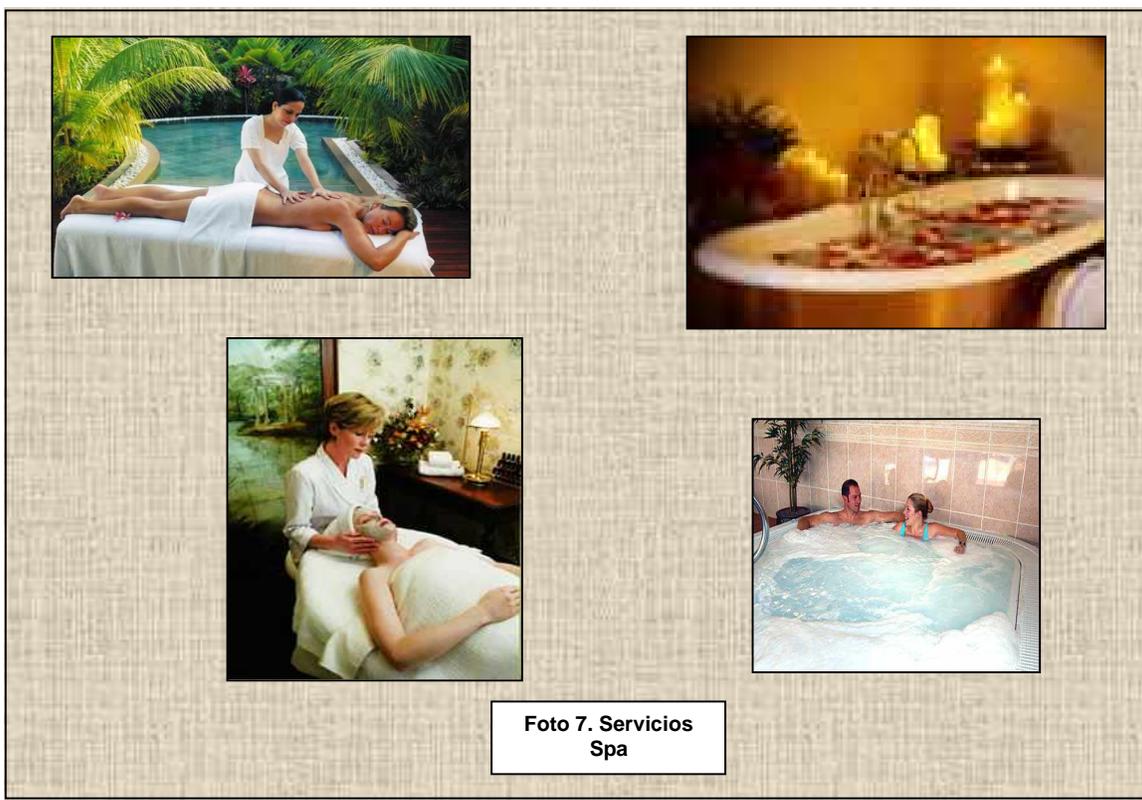


Foto 7. Servicios Spa

4.6.2.1 Hidroterapia

Es un tratamiento que aprovecha las máximas bondades del agua, con fines terapéuticos, higiénicos e incluso espirituales. En la actualidad se han descubierto importantes técnicas para el tratamiento de enfermedades, algunas de eficacia médica comprobada, que utilizan el agua como único fármaco, el barro y las arcillas en su estado natural y el masaje como estrategia de aplicación. Hoy en día, el agua es un elemento que se utiliza para combatir los males más típicos de este principio de siglo, como la depresión y el estrés, para rejuvenecer y adelgazar, así como para mejorar el estado espiritual. Estos tratamientos pueden proporcionarse en un ciclo, que comprende:

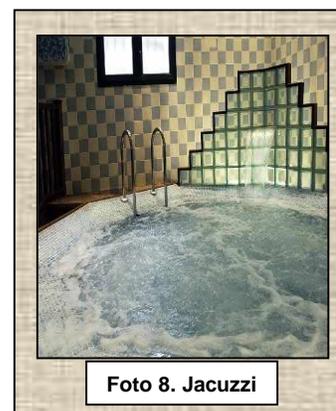


Foto 8. Jacuzzi

Sauna

- Ducha fría
- Vapor
- Regadera suiza
- Reposo
- Hidromasaje, y por último,
- Fosa de inmersión

4.6.2.2 Facial

Es un tratamiento para el rostro con fines de mantenimiento o corrección de órgano cutáneo. Cada Spa maneja diferentes líneas completas de productos para cubrir cualquier necesidad. Entre los servicios que se prestan se encuentran:

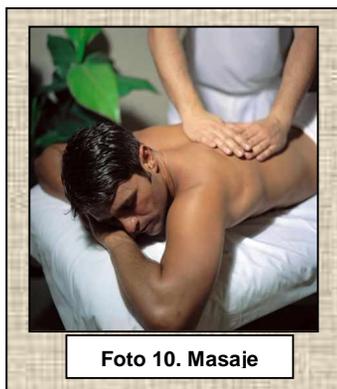


- Limpieza profunda: Recomendable como primer tratamiento. Su función es quitar las células muertas de la capa más superficial de la piel, ya que una piel limpia está mejor preparada para recibir los beneficios de cualquier otro tratamiento.
- Hidratante: Básico para mantener la piel radiante, luminosa, joven y sana. Su función es mantener la humedad de la piel, evitando la resequedad, formación de arrugas y aparición de otros signos de envejecimiento.
- Cuidados Específicos: Ideal para atender un problema específico en el cutis. Su función es equilibrar

el nivel de PH y el estado de la piel en general. Como ejemplo están: Antiacné, revitalizante, anti-manchas o tratamientos de shock.

4.6.2.3 Masajes

Es un tratamiento para todo el cuerpo con fines preventivos, higiénicos, estéticos y/o terapéuticos. Un masaje es una serie de manipulaciones metódicas realizadas sobre todos los músculos del cuerpo, llevando ritmo, velocidad y presión acorde al tipo y fin del masaje. Un terapeuta puede realizar el masaje con distintos tipos de presión. Si es el primer masaje, se recomienda comentar al terapeuta iniciar con un masaje suave. Algunos tipos de masajes son:



- Masaje Relajante: Masaje suave y lento, variando la presión de aplicación en las diferentes partes del cuerpo. Es un masaje ideal para eliminar las tensiones causadas por el estrés, disminuye la tensión muscular y relaja el cuerpo; ayuda a la mejora de la coordinación de los movimientos, el conocimiento del cuerpo y agiliza la circulación. Un masaje relajante elimina los nudos (puntos de tensión) en los músculos. Algunos ejemplos son Masaje Suizo, Reflexología, Holístico (Energía, Shia-tzu), Manos y Pies, Espalda, etc.
- Exfoliante: Tratamiento cuyo fin es remover las células muertas del cuerpo. Deja la piel sedosa y limpia. Es

recomendable tomar un exfoliante si se desea tener un bronceado uniforme o antes de cualquier envolvente para lograr mejores resultados. Puede ser a base de aceites y sales, algas, cepillado con fibras naturales, gomages o algún otro tipo de scrub.

- Drenaje Linfático: Masaje suave, cuya velocidad y presión son muy lentos. Su fin es ayudar a una mejor circulación linfática (sangre blanca) para el drenado de agua, toxinas y grasas. Es recomendable cuando se tienen problemas de retención de líquidos, edemas (hinchazón), post-cirugías o simplemente para mejorar la circulación.
- Masaje Anticelulítico: Masaje suave cuyo fin es disminuir la apariencia de la celulitis y mejorar el estado de la piel.
- Masaje Reductivo: Masaje con presión de mediana a fuerte, cuya velocidad es más rápida. Su función es deshacer los nódulos de grasa y darle mayor contorno a la silueta del cuerpo. Ideal para deshacerse de grasas localizadas no deseadas.
- Envolvente: Complemento para cualquier tipo de masaje, ya que a través de un envolvente se logra nutrir la piel de todo el cuerpo, dejándola suave e hidratada. Existen tratamientos a base de arcillas, barro, frutas, flores, ampolletas y cremas.
- Masaje Energizante: Masaje cuyo ritmo, velocidad y presión estimulan la circulación y las terminaciones nerviosas. Su función es revitalizar el organismo. Como ejemplos tenemos la reflexología, la balneoterapia, revitalizante, etc. Este masaje es ideal tomarlo por la mañana ó antes de algún evento importante.
- Masaje Quiropráctico: El ajuste vertebral quiropráctico está designado para corregir las subluxaciones vertebrales. No se utilizan medicamentos, estimulantes o inhibidores naturales, ni cirugías.

4.6.2.4 Servicio de Estética:

Para no dejar a un lado la belleza física, los Spas cuentan con servicios básicos de estética, como son:

- Corte de cabello
- Peinado
- Manicura y pedicura



4.6.2.5 Temazcal

Algunos Spas prestan este servicio, que es una ceremonia de purificación y limpieza de efectos positivos. Se trata de una pequeña cúpula perfectamente sellada del exterior excepto por la puerta que también se puede tapan.

4.7 MEDICINA ALTERNATIVA

4.7.1 Plantas Medicinales

Las plantas medicinales son aquellos vegetales que elaboran unos productos llamados principio activos, que son sustancias que ejercen una acción farmacológica, beneficiosa o perjudicial, sobre el organismo vivo (Muñoz, 1993). Su utilidad primordial, a veces específica, es servir como droga medicamento que alivie alguna enfermedad o restablezca la salud perdida; es decir, que tiende a disminuir o neutralizar el desequilibrio orgánico que es la enfermedad.

Las plantas aromáticas son aquellas plantas medicinales cuyos principios activos están constituidos, total o parcialmente, por esencias. Son el 0.66% de las plantas medicinales (1993).

4.7.1.1 Historia de las plantas medicinales

Nadie sabe exactamente donde se utilizaron plantas medicinales por primera vez. Seguramente la búsqueda de algún remedio fue algo que se dio en todas las culturas a la vez, fruto del deseo del hombre de sanar, por cuestión mágica-religiosa o de algún preparado que le proporcionase una mayor felicidad temporal. La mayoría de las veces los descubrimientos fueron simplemente resultado de la búsqueda de nuevos alimentos. Los antepasados tenían que comprobar si las nuevas especies eran comestibles lo que les llevaba a descubrir en su propio cuerpo que muchas de ellos eran evidentemente comestibles; otros venenosos y otros producían efectos un tanto diferentes: aumentaban el sudor, les hacían defecar con mayor facilidad, les eliminaban el dolor de la articulación que hasta el momento les había producido mucho malestar, etc., etc. Otras veces fue simplemente el resultado de la casualidad.

4.7.1.1.1 Los primeros textos escritos

Los conocimientos sobre las plantas medicinales, antes del nacimiento de la escritura, se realizaban oralmente. Se sabe que el primer texto escrito sobre el uso de plantas medicinales tiene unos 4000 años de antigüedad y aparece en una tablilla de arcilla en la cultura de los sumerios, un antiguo pueblo que vivía al sur de los ríos Éufrates y Tigris (actual Iraq).

Los Egipcios utilizaron los principios de las plantas medicinales de una manera sistemática y controlada. Se conocen más de 700 formulas en las que aparecen estas plantas y un documento impreso que lo muestra es el Papiro de Ebers, el año 1700 a.c. Pero, el uso de estas plantas es anterior en Asia, principalmente en la China donde se supone que ya era utilizada en el año 5000 a.c. Un claro ejemplo es el libro Pen Tsao que recoge el estudio de más de 300 plantas. En la India el uso de plantas medicinales, conocido como Ayurveda, dejó referencias escritas del año 800 a.c., donde aparecen descritas unas 800 especies. El Ayurveda, toda una forma de vida que implica tanto la medicina, como la religión, la filosofía o la ciencia en general, propone unos hábitos de vida saludables para conseguir una salud plena. Los griegos y los romanos recogen la tradición de Mesopotamia y Egipto. Hacen uso de las plantas para curar las enfermedades y mantener un buen estado de salud. Así, por ejemplo Hipócrates, considerado el padre de la medicina, otorga extrema importancia a la medicina preventiva y, dentro de esta, las plantas juegan un papel muy importante.

El primer escrito de naturaleza científica en la época clásica es *Materia Médica*, escrita por Dioscórides. En un trabajo en cinco volúmenes, este médico griego, trabajaba con los romanos

como botánico, lo que le permitió viajar mucho. Durante sus viajes estudio las propiedades de más de 1000 plantas y de muchos principios químicos y su obra sirvió de referencia hasta el siglo XV.

4.7.1.1.2 La Edad Media

Durante la Edad Media el estudio de las plantas medicinales estaba en manos de los monjes que en sus monasterios, plantaban y experimentaban sobre las especies descritas en los textos clásicos.

4.7.1.1.3 La aportación del nuevo mundo

Cuando los colonizadores europeos llegaron a América se quedaron fascinados por los conocimientos que poseían los nativos del uso medicinal de las plantas. Estos conocimientos estaban en manos de los chamanes que eran los que tenían el poder de utilizar la magia y las plantas medicinales para curar las enfermedades. Fueron muchas las expediciones posteriores de botánicos y herbalistas que buscaban en estos sacerdotes un mayor conocimiento de las propiedades curativas de las plantas.

4.7.1.1.4 Un legado universal que hay que conservar

El conocimiento de las plantas medicinales se extiende a cualquier parte del mundo donde el hombre tradicionalmente ha necesitado de estos seres para curar sus enfermedades. Así, mezcla de magia y religión, mezcla de necesidad y casualidad, de ensayo y error, el paso de las diferentes culturas ha creado todo un conocimiento de remedios vegetales que ha constituido la base de la medicina moderna. Un patrimonio que no puede atribuirse a ninguna cultura en particular sino al hombre en su globalidad y que nos corresponde a todos conocer y salvaguardar.

La medicina moderna debe a la tradición la posibilidad de conocer plantas cuyos principios después se aislaron y que seguramente no se hubieran llegado a investigar sino hubieran sido conocidas previamente.

Se cree también que un 25 % de las medicinas actuales contienen algún principio que deriva o derivó en el pasado directamente de las plantas medicinales.

4.7.1.2 ¿Donde se sitúan los principios activos de las plantas medicinales?

Los principios activos de las plantas medicinales pueden aparecer en toda la planta, aunque, generalmente, las raíces y la corteza presentan los niveles más altos. Flores, semillas o frutos serían partes que contienen muchos de ellos. Estos principios pueden variar a lo largo en una misma especie y en una misma planta de acuerdo a muchos factores: época del año, características del suelo, etc. También son muy importantes los estímulos químicos a que se ve sometida una planta en los niveles de ciertos componentes.

4.7.1.2.1 El descubrimiento de los principios activos

La medicina moderna, a través de los análisis clínicos, ha conseguido precisar la validez de aquellas plantas que la tradición había utilizado a base del método de ensayo y error. Muchas resultaron ser validas; otras demostraron ser inocuas; otras potencialmente peligrosas. Han sido precisamente estos análisis bioquímicos los que han podido determinar cuales son los componentes principales de las plantas medicinales. - los llamados principios activos.

La capacidad de la moderna industria química de producir estos principios sin la ayuda de las plantas no supone negar la importancia que estas tienen y sugerirán teniendo en el futuro.

Los principales principios químicos de las plantas medicinales se podrían clasificar en los grupos siguientes:

Tabla 5. Principios químicos de las plantas medicinales			
Flavonoides	Alcaloides	Aceites esenciales	Sustancias amargas
Taninos	Saponinas	Glicósidos	Mucílagos
Vitaminas	Minerales	Grasas / Ácidos grasos esenciales	Agua

4.7.1.3 Importancia de las plantas medicinales

Las plantas resultan extremadamente útiles. Por una parte nos aportan el oxígeno necesario para poder respirar. Pero además nos aportan nutrientes para que podamos alimentarnos. El uso de las plantas como alimento ha supuesto una búsqueda desde los inicios de la humanidad de aquellas especies que resultaban comestibles de aquellas que no lo eran. En esta búsqueda el hombre ha experimentado en su propio cuerpo y ha comprobado como lo que pretendía que fuese un alimento se convertía en un mortal veneno.

A lo largo de la historia las civilizaciones se han movido en alrededor de las plantas, constituyendo los seres vivos que más han influido en la humanidad. La conservación de las semillas en barro cocido permitió liberarse de la recolección de plantas silvestres y el invento de la agricultura con la consecuente desaparición progresiva de las culturas nómadas. La búsqueda de especies permitió el descubrimiento del continente americano y la aparición del colonialismo. Igualmente, la búsqueda de especies medicinales, narcóticas o con propiedades afrodisíacas ha movido al hombre a buscar en los lugares más recónditos.

La importancia de las plantas medicinales se hace más patente en la actualidad en los países en vías de desarrollo. En Pakistán se estima que un 80 % de las personas dependen de estas para curarse, un 40 % en la China. En países tecnológicamente avanzados como los Estados Unidos se estima que un 60 % de la población utilizan habitualmente plantas medicinales para combatir ciertas dolencias. En Japón hay más demanda de plantas medicinales que de medicinas oficiales. La medicina moderna, a través de los análisis clínicos, ha conseguido precisar la validez de aquellas plantas que la tradición había utilizado a base del método de ensayo y error. Muchas resultaron ser validas; otras demostraron ser inocuas; otras potencialmente peligrosas. Han sido precisamente los análisis bioquímicos los que han podido determinar cuales son los componentes principales de las plantas medicinales. - los llamados principios activos.

La capacidad de la moderna industria química de producir estos principios sin la ayuda de las plantas no supone negar la importancia que estas tienen y sugerirán teniendo en el futuro. Entre los principales argumentos de defensa de las plantas medicinales tenemos los siguientes:

- Un banco de futuras medicinas por descubrir: Existen aproximadamente medio millón de plantas con flores, la mayoría de los cuales no ha sido investigada y cuyos principios podrían ser decisivos en la curación de enfermedades actuales o venideras.
- Medicina sinérgica: Se ha comprobado como en muchos casos la aplicación de un componente aislado no ha tenido el efecto deseado, bien porque no tiene el mismo poder curativo que cuando se toma en conjunto con el resto de componentes, bien porque ha resultado ser tóxico. Los componentes de las plantas tienen un efecto sinérgico, es decir interactúan todos a la vez, de manera que unos pueden complementar o potenciar a otros o neutralizar sus posibles efectos negativos. Se ha comprobado como el licopeno, un flavonoide, presente en los tomates tiene una gran capacidad para prevenir o detener el avance del cáncer. Estudios realizados en ratones han demostrado como la ingestión de polvo de tomate reducía los niveles de cáncer en una proporción mayor que la administración de licopeno puro.
- Apoyo de la medicina oficial. El tratamiento de enfermedades muy complejas puede requerir en algunos casos el apoyo de las propiedades medicinales de las plantas o de los derivados que ellas nos proporcionan. La importancia del taxol un derivado obtenido del tejo del Pacífico (*Taxus brevifolia*) en la curación del cáncer y especialmente en lo que se refiere al cáncer de seno ha sido aprobada por la misma F D A americana.
- Medicina preventiva: Finalmente, no debemos olvidar el carácter preventivo que las plantas tienen con respecto a la aparición de enfermedades. En este sentido las plantas superan a los remedios químicos que se aplican fundamentalmente cuando ya ha aparecido la enfermedad. Se ha comprobado como la ingestión de alimentos naturales puede prevenir muchas patologías. Se admite que la ingestión de vegetales con propiedades antioxidantes, especialmente aquellos que pertenecen al grupo de las brasicáceas, como coles, rábanos, etc., o ciertas liliáceas, como el ajo o la cebolla tienen la capacidad de contrarrestar la aparición de ciertas enfermedades degenerativas como el cáncer u otras enfermedades del aparato circulatorio.

4.7.1.4 Preparaciones con plantas medicinales

Para aprovechar los beneficios que proporcionan las plantas medicinales, se debe ingerir sus principios activos, es decir aquellos componentes que tienen un poder curativo.

Existen plantas medicinales que pueden tomarse directamente, consumiéndolas como un alimento más, y no precisan de ninguna preparación especial. Se podría decir que son alimentos con propiedades medicinales. Así, por ejemplo, para asimilar el licopeno contenido en el tomate no hace falta más que realizar una buena ensalada. Con ello el organismo será capaz de apropiarse de este componente que tan bueno resulta para luchar contra el cáncer sin necesidad de hacer nada más.

Otras plantas son hierbas que pueden mezclarse con los alimentos, aportándoles su peculiar sabor y dándoles, al mismo tiempo, sus propiedades medicinales. Pueden utilizarse frescas o secas, en

cuyo caso debemos machacarlas para poder espolvorearlas sobre la comida. Dentro de estas están las hierbas aromáticas como el romero, la menta, el orégano, la verdolaga, etc.

Aparte de estos dos casos, la mayoría de las plantas medicinales deben someterse a un proceso que sea capaz de extraer los principios activos medicinales para que puedan ser absorbidas por nuestro organismo. Las principales preparaciones son las siguientes (Tabla 6):

4.7.1.4.1 Tisanas

De todas las preparaciones con plantas medicinales las tisanas son las más utilizadas y las que presentan una forma más segura y natural de adquirir los principios activos de las plantas. Se pueden realizar con una sola planta o con varias a la vez. En general, se confeccionan tomando como elemento principal la hierba base y como disolvente el agua, normalmente caliente, aunque también puede realizarse en agua fría. De tratarse de infusiones mixtas, a la planta base debe añadirse otra u otras que refuerzan su acción y alguna o algunas que hacen que el preparado sea más sabroso y más fácil de tomar. Pueden endulzarse para que resulten más agradables, en cuyo caso es conveniente hacerlo con miel.

Tabla 6. Tipos de Preparaciones ⁹				
TISANAS	PREPARACIONES ALCOHÓLICAS O ACEITOSAS	PREPARACIONES DE USO LOCAL	BAÑOS	OTRAS
Decocciones	Infusiones en aceite caliente	Cremas	Baños de pies	Enjuagues
Infusiones	Infusiones en aceite frío	Compresas	Baños de asiento	Gargarismos
Jugos	Jarabes	Emplastos/Cataplasmas	Baños de manos	Pesarios
Maceraciones	Tinturas	Lociones	Baños de pies	Supositorios
	Tónicos	Ungüentos	Baños de ojos	Vaporizaciones

Dentro del concepto de tisana se encuentran las siguientes preparaciones:

- **Infusiones:** Es el método más frecuente de extracción de los principios activos de una planta. Consiste en verter agua caliente, generalmente sobre las partes más tiernas - hojas, o flores -, y dejarla reposar entre 5 y 10 minutos. Normalmente se realiza depositando una cucharada pequeña de planta seca en el interior de una taza, lo que equivaldría a un peso aproximado de 2-3 gr. Si se trata de hierba fresca la cantidad suele ser el doble. Una vez la hierba dentro se verterá agua que acaba de romper a hervir y se tapará para que no se evaporen las propiedades que se encuentran en sus aceites. Si tiene un sabor que no resulta agradable es mejor endulzar con miel. Si se desea preparar en un recipiente, se verterá en la misma medio litro de agua. Cuando esta a punto de hervir se añaden 6 cucharadas pequeñas de hierba seca o 10 de tierna - entre 20 y 30 gr., respectivamente - y

⁹ MEDIDAS A TENER EN CUENTA

Peso		Volumen	
1 pellizco	2 g	1 ml	20 gotas
1 cucharadita	5 g	5 ml	Una cucharada pequeña
1 cucharada	10 g	20 ml	Una cucharada
1 puñado	35 g	150 ml	Un vaso / Una taza de té
1 onza		28,35 g	350 ml Un tazón

se seguirá el mismo proceso anterior. Debe guardarse en la nevera o en un lugar fresco si se desea conservar, no debiendo hacerlo más allá de un día. Normalmente se toman de 2 a tres tazas al día.

- **Decocciones o cocimientos :** La decocción o cocimiento es el método de extracción de los principios activos de una planta consistente en hacerla hervir en agua a fuego lento desde 3 minutos a 30 , generalmente sobre las partes más duras de la misma desmenuzadas - raíces, tallos, cortezas o semillas- , y dejarla reposar con un tiempo mínimo de 10 minutos. Para realizar este proceso, se verterán unas 6 cucharaditas de hierba seca o el doble de fresca en 3/4 de litro de agua. Se enciende el fuego hasta que hierva y mantenerlo así hasta que el líquido se reduzca en una tercera parte, es decir sobre medio litro, lo cual se producirá normalmente entre los 20 minutos y la media hora. Luego colocar un colador sobre la taza y filtrarla. Conservar en la nevera o en un lugar fresco un máximo de 24 horas. Se pueden tomar normalmente entre 2 y 3 tazas diarias.
- **Maceraciones:** la maceración es el método de extracción de los principios activos de una planta consistente en dejar reposar una hierba en agua fría durante un periodo considerable de tiempo que puede oscilar entre unas 6 horas y varias semanas. Se confecciona en una proporción de 20 partes de agua por 1 de hierba.
- **Jugos o zumos:** Aunque no sea propiamente una tisana, la incluimos en este grupo porque en este procedimiento no intervienen solventes diferentes al agua. El jugo o zumo se obtiene a partir del líquido de las plantas que se extrae mediante presión manual o mecánicamente. Puede obtenerse de los frutos o de otras partes tiernas de la planta. Para aprovechar las propiedades medicinales, este líquido puede beberse directamente o aplicarse externamente, después de filtrarlo.

4.7.1.4.2 Preparaciones con aceites o alcoholes

Aquí se incluyen toda una serie de preparaciones en que el solvente no es el agua sino algún tipo de alcohol o bebida alcohólica. En otras interviene los aceites vegetales o minerales que pueden considerarse como el medio donde se disuelven los principios activos o como la base necesaria para sustentar los principios sobre la piel. Todos ellos son procedimientos más complejos que precisan una mayor atención y un respeto escrupuloso de las cantidades justas, que si en el apartado anterior deben ser respetadas, mucho más en este por tratarse de preparados con unas concentraciones de principios activos más elevados. Dentro de este grupo podríamos mencionar los siguientes:

- **Tinturas :** La tintura es un método de extracción de los principios activos de una planta que se realiza dejando la planta en alcohol etílico o etanol - es decir alcohol producido por destilación del vino, con una graduación de 95 ° que se diluye en agua según el tipo de tintura - normalmente sobre un 50 % . La proporción suele ser de una a parte de planta por cinco de alcohol, es decir 1:5. Para realizarla colocaremos las hierbas dentro de un recipiente y las cubriremos con alcohol. Mantendremos la mezcla entre 10 y 40 días removiéndolo un poco todos los días. Luego verteremos el líquido en un tarro seco y limpio, filtrándolo con una gasa. Debe conservarse en un lugar fresco un máximo de 24 meses. Este preparado puede usarse externamente o internamente. En el último caso se toma en forma de gotas y se diluye en agua, infusión o zumo. Aparte de prepararlas con alcohol, pueden hacerse también con bebidas alcohólicas, como vermut, ginebra, cognac o vodka,

lo que permite que tengan mejor sabor. No debe tomarse durante el embarazo o en caso de problemas estomacales. Hay que respetar la dosis adecuada para evitar intoxicaciones.

- **Jarabes:** El jarabe es una preparación medicinal que consiste en mezclar al 50 % el líquido resultante de una infusión o una decocción con azúcar integral o con miel. Se debe poner en un cazo medio litro de infusión o de decocción con medio kilo de miel o de azúcar. Calentarlo y removerlo hasta que los ingredientes queden bien mezclados. Una vez frío se guarda en un frasco de vidrio con un tapón no hermético que permita la salida de los gases de la fermentación. Debemos impedir que la luz acceda al líquido, bien dejándolo en un lugar oscuro o introduciéndolo en un vidrio que no sea claro. La dosis usual se establece sobre 1 o dos cucharaditas dos o tres veces al día.
- **Tónicos (vinos tónicos):** Un vino tónico es un método de extracción de los principios activos en que se utiliza el vino como solvente. Para ello se introducen las hierbas en vino tinto - para que la preparación tenga un efecto astringente - o blanco - efecto diurético - de una a seis semanas. Se pueden tomar de dos a tres copitas antes de las comidas. La proporción de hierbas es de un 10 % en caso de que sean frescas o un 25 % si son secas. Esta preparación puede conservarse hasta 4 meses, siempre que las hierbas se encuentren en buen estado, para ello es importante que estén cubiertas por el vino. Se usaran vinos, como Jerez u Oporto. Se utiliza fundamentalmente como revitalizador, diurético o estomacal.
- **Infusiones en aceite caliente:** Una infusión en aceite caliente es un método de extracción de los principios activos de una planta consistente en cubrir las hierbas con aceite y calentar durante un par de horas al baño María para extraer los principios activos. Después de filtrarlos deben guardarse en botellas de vidrio oscuras por un periodo no superior a 6 meses. La proporción de los componentes con respecto a los aceites se sitúa en 1/3 de hierbas secas o 2/3 de frescas. Normalmente se utilizan los aceites de oliva o de girasol. Se utiliza para uso externo o para potenciar los efectos de las cremas o ungüentos para aplicaciones analgésicas, circulatorias o relajantes.
- **Infusiones en aceite frío:** Una infusión en aceite frío es un método de extracción de los principios activos de una planta consistente en cubrir las hierbas con aceite durante varios días. Normalmente se utiliza aceite de oliva durante un periodo que oscila entre 14 y 45 días. Si queremos potenciar la infusión la dejaremos en contacto con el sol. Pasados estos días deberá filtrarse la preparación y guardar el líquido en un tarro de vidrio oscuro. Se utiliza para uso externo o para potenciar los efectos de las cremas o ungüentos para aplicaciones analgésicas, circulatorias o relajantes.

4.7.1.4.3 Preparaciones de uso tópico local

Dentro de este apartado se presenta un conjunto de preparados con contenido aceitoso o acuoso utilizados fundamentalmente para ejercer una función tópica, es decir sobre la superficie del cuerpo. Ejercen una función balsámica o calmante o protegen la zona que se aplica de las agresiones exteriores¹⁰.

- **Cremas:** Una crema es un método de aplicación de los principios activos de una planta consistente en disolverlos en una base aceitosa o grasienta mezclada en agua. Para

¹⁰ Ver anexo Plantas para belleza

realizarla mezclaremos las hierbas con la base (aceite de oliva, cera, glicerina) y las calentaremos bien al baño María durante 2 o 3 horas, removiendo de vez en cuando. Así se formara una pasta que, después de filtrarla, se guardará en tarros durante un máximo de 45 días. Esta se aplicará sobre la zona afectada. La proporción se establece sobre 1/3 de planta, otro tercio de agua y la mitad de base.

- **Emplastos:** Un emplasto es una preparación medicinal consistente en aplicar una o varias hierbas sobre la parte externa del cuerpo. Para que puedan ejercer su efecto deben calentarse durante unos 3 minutos. Después, una vez exprimidas para quitar el agua, se aplicarán calientes sobre la zona afectada, cubriéndolas con una gasa para que puedan sostenerse y no manchen. Puede mantenerse sobre el cuerpo entre 1 y 3 horas como máximo. Se utilizan fundamentalmente para aliviar el dolor o limpiar heridas.
- **Cataplasmas:** Una cataplasma es una aplicación es un emplasto que se aplica en forma de papilla. Esta realizada con la harina de las semillas de plantas que normalmente tienen unas propiedades antiinflamatorias y anestésicas. Se realiza utilizando agua caliente o tibia.
- **Lociones:** Una loción es un método de aplicación de los principios activos de las hierbas consistente en aplicar con un paño el líquido resultante de una infusión, cocimiento o tintura sobre la zona afectada. Normalmente se utilizan para calmar dolores producidos por golpes o desinflamar hinchazones. La proporción de hierbas y agua utilizadas para realizar la infusión o el cocimiento se establece en un 50 %. En caso de utilizar tintura la proporción será de 20 partes de agua por 1 de tintura.
- **Compresas:** Una compresa es un método de aplicación de los principios activos de las hierbas consistente en aplicar un paño con el líquido resultante de una infusión, cocimiento o tintura sobre la zona afectada durante 2 o 3 horas. Normalmente se utilizan para calmar dolores producidos por golpes o desinflamar hinchazones. La proporción de hierbas y agua utilizadas para realizar la infusión o el cocimiento se establece en un 50 %. En caso de utilizar tintura la proporción será de 20 partes de agua por 1 de tintura.
- **Ungüentos:** Un ungüento es una preparación medicinal consistente en una base aceitosa o grasienta sobre la que se han diluido las propiedades medicinales de alguna planta. Se utilizan fundamentalmente para tratar externamente las afecciones de la piel o para protegerla o como remedio externo para muchas dolencias. Las grasas pueden ser minerales, como la vaselina, o vegetales, como el aceite de oliva y también con cera. En el primer caso, se forman ungüentos muy densos y poco oleosos y en el segundo caso más fluidos y oleosos. Para realizarlos debemos poner en una cazuela la base y calentarla al baño María hasta que se ponga blanda. Luego añadiremos las hierbas y dejaremos que se mezclen bien durante un cuarto de hora con el agua permanentemente caliente y removiendo bien hasta que se forme una pasta consistente. La filtraremos y la guardaremos en un tarro hasta un máximo de 90 días. Aplicaremos sobre la zona afectada dos o tres veces cada día.

4.7.1.4.4 Baños

En general la función general de los baños es utilizar el agua para realizar inmersiones parciales o totales de nuestro cuerpo en un medio donde se han diluido los principios activos de las plantas medicinales. Normalmente los preparados que se añaden suelen ser los líquidos

resultantes de una infusión o bien algunas gotas de aceite esencial. Las principales modalidades de baños son las siguientes:

- **Baños totales:** Un baño total es un método de aplicación de los principios activos de las plantas medicinales consistente en utilizar el agua de la bañera para incorporar estos principios. Se pueden utilizar infusiones realizadas con un par de cucharadas por medio litro de agua y verterlas en el agua de baño. En vez de una infusión se pueden añadir 7 u 8 gotas de aceite esencial. Se utilizan fundamentalmente para relajar el cuerpo o aliviar el dolor. Pueden realizarse con el agua caliente o fría si deseamos activar la circulación.
- **Baños de asiento:** Un baño de asiento es un método de aplicación de los principios activos de las plantas medicinales consistente en utilizar el agua de un barreño o palangana en la que se ha vertido el contenido de una infusión o decocción para incorporar estos principios. Para realizarlos se realiza una infusión de la planta medicinal en agua en una proporción de 6 partes de agua por una de planta durante 5 minutos en el caso de la infusión y unos 20 en el caso de la decocción. Se deja reposar durante un cuarto de hora y, cuando está fría, se guarda en un lugar fresco. Debemos verter el contenido en una palangana y sentarnos en ella entre 5 minutos y un cuarto de hora con el agua cubriendo la parte baja de la espalda y los genitales.
- **Baños de manos (maniluvios).** Un baño de manos o maniluvio es un método de aplicación de los principios activos de las plantas medicinales consistente en utilizar el agua de un barreño o palangana en la que se ha vertido el contenido de una infusión o decocción para incorporar los principios. Para realizarlos se realiza una infusión de la planta medicinal en agua en una proporción de 6 partes de agua por una de planta durante 5 minutos en el caso de la infusión y unos 20 en el caso de la decocción. Se deja reposar durante un cuarto de hora y, cuando está fría, se guarda en un lugar fresco. Por las noches, antes de comer, se vierte el contenido en una palangana y se mantienen las manos dentro por espacio de 8 a 10 minutos.
- **Baños de ojos (lavados de ojos, colirios):** Un baño de ojos, lavado de ojos o colirio es un procedimiento consistente en aplicar una preparación sobre los ojos para que los principios activos de las plantas actúen sobre ellos. Se realiza principalmente mediante infusiones rebajadas o con gotas de tintura rebajada en agua. Para ello se utiliza un dispositivo especial, llamado lavaojos, que se llena con la infusión o con agua a la que se han añadido un par de gotas de tintura. La aplicación se mantiene sobre el ojo a medida que se va parpadeando. Es conveniente que el agua no este muy caliente, aunque sí que se tiene que hervir previamente. Es un método que no debe prolongarse más de 20 días seguidos.
- **Baño de Pies (pediluvios).** Un baño de pies o pediluvio es un método de aplicación de los principios activos de las plantas medicinales consistente en utilizar el agua de un barreño o palangana en la que se ha vertido el contenido de una infusión o decocción para incorporar estos principios. Para realizarlos se realiza una infusión de la planta medicinal en agua en una proporción de 6 partes de agua por una de planta durante 5 minutos en el caso de la infusión y unos 20 en el caso de la decocción. Se deja reposar durante un cuarto de hora y, cuando está fría, se guarda en un lugar fresco. Por las mañanas y en ayunas, se vierte el contenido en una palangana y se mantienen los pies dentro por espacio de 8 a 10 minutos.

4.7.1.4.5 Otras preparaciones locales

Se mencionan aquí un conjunto diverso de preparaciones que se utilizan con diferentes finalidades para aliviar afecciones de tipo local

- Gargarismos (gárgaras): Un gargarismo o gárgara es un método de aplicación de los principios activos consistente en remover el líquido resultante de una infusión, cocimiento o tintura sobre la garganta mediante la ayuda del aire que se expulsa de los pulmones. Se utilizan fundamentalmente para combatir las afecciones bacterianas de esta parte del cuerpo. Las dosis deben ser las mismas que realizaríamos si tuviéramos que hacer alguno de los preparados anteriores, lo cual permite tragar el líquido. Si los gargarismos se realizan con tintura deben diluirse con agua caliente en una proporción de 20 partes de agua por 1 de tintura.
- Enjuagues: Un enjuague es un método de aplicación de los principios activos consistente en remover el líquido resultante de una infusión, cocimiento o tintura dentro de la boca. Se utilizan fundamentalmente para combatir las llagas o afecciones bacterianas de esta parte del cuerpo. Las dosis deben ser las mismas que realizaríamos si tuviéramos que hacer alguno de los preparados anteriores, lo cual permite tragar el líquido. Si los gargarismos se realizan con tintura deben diluirse con agua caliente en una proporción de 20 partes de agua por 1 de tintura.
- Vaporizaciones: Una vaporización es un método de aplicación de los principios activos de las plantas medicinales consistente en la absorción de estos mediante el vapor de agua. Para ello utilizaremos aceite esencial (unas 8 gotas por litro de agua) o infusiones bien cargadas de hierbas antisépticas y descongestionantes (5 cucharadas de hierba por litro de agua) y con el agua bien caliente dentro de una palangana nos taparemos la cabeza y la palangana de manera que podamos absorber los vapores durante 1/4 de hora. Este método se utiliza para tratar las afecciones de las vías respiratorias.
- Pesarios: Un pesario es un método de aplicación de las plantas medicinales consistente en introducir en la vagina la planta medicinal mezclada con una base lubricante. Como base se utilizan sustancias como el cacao, o la glicerina. Estos preparados están dirigidos a realizar una función local directa sobre la zona que se aplican.
- Supositorios: Un supositorio es un método de aplicación de las plantas medicinales consistente en introducir en el ano la planta medicinal mezclada con una base lubricante. Como base se utilizan sustancias como el cacao, o la glicerina. Estos preparados están dirigidos a realizar una función local directa sobre la zona que se aplican.

4.7.2 El curandero o sanador

El conocimiento de la medicina tradicional indígena procede de una gran variedad de fuentes, como remedios empíricos indígenas, escritos, relaciones escritas por españoles y la transmisión oral de conocimientos medicinales, así como su el uso popular doméstico de hierbas y otros remedios empíricos. Pero ninguna de estas fuentes dicen nada respecto de los rituales que formaban parte de la curación.

Sin embargo, sí se habla de especialistas quienes reunían en una sola persona los variados roles de sacerdote, adivino y médico. Es en esta tradición que se basa la profesión de los curanderos y

chamanes quienes hoy en día siguen desempeñando un papel muy importante y necesario dentro de las comunidades tradicionales, curando por medio de plantas medicinales indígenas y ocupándose del bien físico y espiritual de sus pacientes. Sin embargo, con la creciente modernización el impacto sobre esta profesión es muy grande y poco a poco se está debilitando la práctica de la medicina tradicional.

Tanto hombres como mujeres ejercen este oficio, generalmente ambos gozan de gran respeto en la comunidad, aunque se entremezcla un elemento de miedo, ya que se supone que básicamente quien hace el bien, también tiene la capacidad de causar el mal. Esto en cuanto a la actitud de la propia comunidad. En lo que atañe a la actitud de los que no forman parte de esta cultura, hay falta de comprensión acompañada de cierto resquemor y sospecha, que puede llegar hasta la ridiculización y la denigración.

Hubo tiempos en que se perseguía a los curanderos, que llegaron hasta casi mediados de nuestro siglo, y éstos se encontraban expuestos a acusaciones y hasta encarcelamiento. Sin embargo, en los últimos años, en gran parte debido al interés de antropólogos, botánicos, farmacólogos, etc., hay un creciente interés en lo que es la etnobotánica y la utilización de plantas medicinales, tanto en Asia y África como en América. También se están fomentando en México encuentros de medicina tradicional en que se reúnen curanderos, con mesas redondas en las que se lleva a cabo un intercambio de información y muestra de plantas medicinales.

Hay varios aspectos o especialidades de la profesión: el curandero o yerbatero también puede adivinar, sobar y fungir como chaman en varios rituales. La curandera puede ser partera y sobadora.

Los curanderos establecen una diferencia nítida entre aquellos problemas que consideran de naturaleza puramente física y aquellos que pertenecen a un área que, aunque algunos especialistas los denominan psicosomática (males de origen incierto que causan extrema ansiedad).

Las enfermedades de origen físico son las que más fuertemente ejercen impacto en este tipo de curación. En primer lugar está la influencia de la medicina moderna, ya que aun en pueblos pequeños ha aumentado la presencia de centros de salud, consultas médicas y farmacias, y ya los miembros de la comunidad no acuden exclusivamente al curandero. Por su parte, muchos curanderos están muy conscientes de las enfermedades que son de gravedad y con frecuencia mandan a sus pacientes a consultar a especialistas (aunque hay otros que no quieren trato con los médicos). También frecuentemente incorporan medicinas de patente, vitaminas o antibióticos en sus recetas. En parte esto obedece a que están conscientes de los adelantos médicos modernos y de la efectividad de medicinas.

Aunque cada curandero tiene su forma particular de curar, comparten en cierto modo los elementos básicos que forman parte íntegra de la curación. El ritual generalmente se lleva a cabo delante de la mesa de trabajo: un lugar de fuerza y poder. Es donde se viene a consultar al curandero y averiguar de dónde procede el mal y es donde se hacen las limpias y se ofrecen las oraciones. Las mesas vienen siendo altares con su profusión de imágenes o láminas de santos, cruces, velas, vasos con flores: en efecto, son lugares sacros.

Estos centros de trabajo frecuentemente están total o parcialmente separados, aislados en una casita dedicada exclusivamente a estos fines, o en un cuarto de la misma casa, pero separado, por ejemplo, con cortinas a ambos lados.

Las relaciones entre curandero y paciente son informales y cordiales; no hay la prisa y el distanciamiento típico del gabinete del médico o la clínica, ámbitos en los que, por lo demás, la clientela indígena no se siente cómoda y a veces se considera incomprendida y tratada con poca consideración. A menudo el paciente acude acompañado; su acompañante permanece con él durante el proceso de la consulta siguiendo con atención las etapas y, a veces, agregando información. Forma parte de la interacción entre curandero y paciente, y su presencia también sirve al enfermo de sostén y apoyo. En ocasiones el curandero se dirige al acompañante con preguntas que le pueden esclarecer algún aspecto del problema.

Una consideración importante en estas relaciones es el lenguaje, ya que aunque algunos indígenas son bilingües muchos no lo son. El hecho de que el curandero forme parte de su propia cultura y medio ambiente y hable el mismo idioma es una gran ventaja para el paciente, de la que no dispone en el ambiente clínico. El ambiente es de familiaridad.



4.7.3 Fitoterapia

La curación con plantas medicina se hace a partir de un diagnóstico iridológico y de un masaje de auscultación según el padecimiento. Dicha terapéutica (la fitoterapia) data como una de las primeras formas que encontraron nuestros antepasados para la sanación y la prevención de enfermedades. Los tratamientos se dan en fórmulas de tinturas, en hierbas frescas o secas en tisanas.

4.8 TEMAZCAL

El temazcal es una tradición milenaria, que en México se puede identificar desde tiempos muy antiguos. Por ejemplo, hay vestigios de que fueron usados por la cultura Maya, los Toltecas, los Indios Norteamericanos. Los vestigios más antiguos se hallan en las zonas arqueológicas de Palenque, en México, y Piedras Negras, en Guatemala.

Su uso ha sido tanto terapéutico como ceremonial y ritual, y su práctica sobrevive en la actualidad gracias a la tradición oral de las distintas comunidades de México.

Su nombre proviene de la raíz nahua que significa casa de vapor (*temaz*=vapor, *calli*=casa). Se puede describir como una casa de pequeñas dimensiones en la que se introducen piedras porosas previamente calentadas al rojo vivo.

4.8.1 Referencia científica

El vapor que se produce del agua arrojada en las piedras volcánicas al rojo vivo crea una ionización muy abundante de carga negativa dentro del Temazcal. La vitalidad del aire no la obtenemos de los átomos de oxígeno ni del nitrógeno, sino de los iones, minúsculos y sumamente activos fragmentos moleculares con carga negativa equivalente a la de un electrón.

Durante los años iniciales del programa espacial se observó a menudo que, a pesar de su robusta salud y su buena forma física, los astronautas quedaban profundamente agotados tras sólo unas pocas horas en el interior de la cápsula, tanto si se hallaban orbitando en el espacio como entrenándose en la tierra. Los científicos tardaron varios años en dar con la respuesta a este problema.

Cuando en el interior de las cápsulas se creó una atmósfera artificial cargada con abundantes iones negativos, los síntomas descritos desaparecieron por completo, permitiendo así que los astronautas permanecieran en el espacio durante días, semanas e incluso meses seguidos. La corriente eléctrica causada por la presencia de un campo eléctrico recorre todas las células y órganos así como todo el sistema nervioso, estimulando asimismo el metabolismo y todas las funciones fisiológicas de los organismos vivos; si el campo es demasiado débil, se manifiesta cansancio, indolencia y falta de vitalidad. Esta es la causa principal de la fatiga y el entumecimiento que se sienten en automóviles, aviones, tanques, submarinos trenes, y ahora en las cápsulas espaciales.

Existen muchos estudios hoy en día referente a la importancia de los iones negativos para la salud. Hace mucho que se ha observado que el hecho de trabajar todo el día en un taller u oficina con aire acondicionado o calefacción suele dejar a las personas completamente agotadas, aunque no hagan más que estar sentadas tras un escritorio o de pie ante una cadena de montaje, en tanto que los campesinos que se pasan el mismo número de horas al aire libre, realizando un extenuante esfuerzo físico, no presentan este síndrome de completo agotamiento al terminar la jornada. Esto sucede porque no es el trabajo en sí lo que agota a los obreros y oficinistas, sino la ausencia de vitalidad en el aire que deben respirar todo el día.

La presencia elevada de iones negativos hace que el aura se expanda y se manifieste radiante en todas las funciones del cuerpo incluyendo el cerebro. El aura (patrón bio-estructurante electromagnético) es quien dirigió la construcción del cuerpo en el que vivimos y quien lo mantiene funcionando. El Temazcal propicia que esta inteligencia aurica regenere el cuerpo.

4.8.2 Referencia terapéutica

La práctica de producir sudor es ancestralmente reconocida en todo el mundo por sus profundos beneficios y el Temazcal es posiblemente el mejor método por su gran significado.

Dentro del Temazcal se eleva la temperatura a 100° produciendo un fortalecimiento del corazón pues esto crea un mayor flujo de energía y líquidos.

El sauna difiere por su alta temperatura y menor humedad. La alta temperatura del Temazcal hace que el cuerpo sude, la humedad no permite que el sudor se evapore, por lo que el sistema de autorregulación del cuerpo (sistema simpático y parasimpático) responde (homeostasis) acelerando la circulación y sudando aún más por lo que la eliminación de toxinas se da al máximo, inclusive aún más que haciendo cualquier ejercicio. La eliminación de toxinas se puede comparar con lo que pasa con las pequeñas bolsas del té.

La medicina tradicional indígena así como la medicina tradicional china catalogan a todas las enfermedades dentro de dos principales divisiones; de frío y de calor. Frío es falta de energía y calor es exceso o estrés de energía que tampoco es bueno sino el equilibrio entre ambos, el cual es propiciado por el Temazcal. Conceptos básicos de las medicinas tradicionales para entender el funcionamiento del cuerpo.

El Temazcal utilizado médicamente a sido maravilloso en el tratamiento de desordenes femeninos como la infertilidad, embarazo, postembarazo, purificación y fluido de la leche materna así como para recobrar la firmeza de la piel, los cuales están relacionados al frío interno. El Temazcal provoca calor en los ovarios, trompas de Falopio y útero e incita el sistema hormonal.

Hipócrates, padre de la medicina occidental decía: "Dame una fiebre y te curaré cualquier enfermedad". Hoy la ciencia sabe que el calor incrementa las funciones de cada órgano y en particular la del sistema inmunitario con lo que se explica la sabia acción del cuerpo al subir la temperatura (fiebre) ante la presencia de ciertas enfermedades o infecciones.

Durante y después del Temazcal el metabolismo del cuerpo alcanza un ritmo semejante a correr o nadar durante mucho tiempo.

La vida sedentaria del hombre moderno; aires acondicionados, antitranspirantes, ropa sintética, falta de ejercicio etc. Inhiben la apertura de los poros por falta de sudación. Cuando el cuerpo tiene contacto con el calor dentro del Temazcal terminaciones nerviosas sensitivas al calor producen Acetilcolina, un bioquímico neurotransmisor del cuerpo que alerta y estimula la acción de las 2.3 millones de glándulas sudoríparas de la piel.

El Temazcal ayuda a la eliminación de ácido úrico, ácido láctico y en general equilibra el Ph; ácido-alcalino de la sangre y contribuye a la eliminación de metales pesados que son absorbidos en las sociedades modernas; Zinc, Mercurio, Cobre, Plomo etc.

La piel es el órgano más grande y más complejo después del cerebro. Por su gran función eliminadora, algunos médicos le llaman el tercer riñón. Está compuesta entre otras cosas de: vasos sanguíneos, terminaciones nerviosas, vasos linfáticos, sistema de pigmentación, glándulas grasas, folículos de bello y cabello, glándulas sudoríparas. Si la piel dejara de trabajar bloqueando sus funciones, moriríamos en unas cuantas horas.

La naturaleza de nuestro cuerpo eleva la temperatura para combatir virus y bacterias. Las altas temperaturas también facilitan la revitalización y reparación celular.

El Temazcal estimula al sistema glandular, en particular a las glándulas pineal y pituitaria, conocidas como las glándulas maestras, ya que rigen la actividad glandular de todo el cuerpo; tiroides, adrenales, hormonales, sexuales etc. y "casualmente" para los orientales estas glándulas son el asiento del alma.

El agua es el conductor por excelencia de la electricidad, si a la piel no le ayudamos y en vez de eso entorpecemos sus funciones, los desechos celulares obstruirán la respiración de esta dejando una piel reseca y sin energía puesto que la electricidad de nuestro cuerpo se manifiesta mejor donde hay agua.

Uno de los sistemas que se estimulan en el Temazcal es el linfático. El Sistema Linfático es uno de los responsables de la limpieza y depuración del cuerpo, Hipócrates se refería a el cómo "la sangre

blanca" y Aristóteles como un líquido incoloro que viajaba paralelamente al torrente sanguíneo. El caso es que el sistema linfático es de suma importancia por su función depurativa para el cuerpo y las líneas ortodoxas de tratamiento y estudio médico no le han prestado la suficiente atención.

4.8.3 Forma

Los Temascales varían en su forma y práctica dependiendo de las zonas donde se utiliza. Tradicionalmente, consiste en una construcción cerrada a manera de choza de barro, donde se vierte agua (o en el caso del mexicano, una infusión preparada a base de plantas medicinales) sobre piedras calientes para lograr un ambiente similar a un baño de vapor.

La entrada es una pequeña abertura por la que cabe una persona en cuatro pies. Al lado contrario de la puerta tiene una hornilla con acceso desde el exterior por donde se meten las piedras, el fuego y las hierbas, y arriba tiene una especie de chimenea para la salida del humo. El piso es convexo, y el nivel es más bajo que el del suelo.



Foto 14. El temazcal de La Planta Medica en México D.F

Un elemento que le da identidad propia al estilo de temazcal mexicano es que se vierte en las piedras una infusión de plantas medicinales, donde el vapor que se genera es manejado, dirigido y aprovechado por un temazcalero que va aplicando una serie de prácticas de índole terapéutica o ritual: masajes, hidroterapia, aromaterapia, cantos, visualizaciones, ejercicios de meditación y catarsis que sirven para orientar las emociones y dinámicas del grupo.

4.8.4 Tipos de Temazcal

- Temazcal abierto: Para esas ocasiones en que quisieras entrar al temazcal sin tener que organizar un grupo, o simplemente buscas un trabajo de depuración del cuerpo y fortalecimiento de las emociones te ofrecemos los temazcales abiertos, en los que entrarás con un grupo de seis personas, que en las mismas condiciones que tu, buscan un espacio de claridad y descanso. Solo será necesario un sano espíritu de participación, puntualidad y una reservación.

- Temazcal para cierres e inicios (cambio de ciclos): Nos hemos encontrado una y otra vez celebrando el principio o el final de un ciclo: cursos, terapia, amistades, proyectos, relaciones, aniversarios, etc. El temazcal propicia la introspección y favorece la depuración del cuerpo. Crea un espacio íntimo que nos ayuda a sentarnos en las nuevas situaciones haciendo más sencillo el tránsito del desapego.
- Temazcal para parejas: Ya sea para casarse, darle algo especial a un aniversario o simplemente iniciar una relación, el temazcal te proporciona un espacio propicio para celebrar esa ceremonia íntima de alianza y complicidad.
- Temazcal para equipos o grupos de trabajo: Retomando la vieja costumbre de tomar asiento en círculo en torno al fuego, el temazcal proporciona un espacio óptimo para que los grupos de trabajo resuelvan tensiones, clarifiquen, y se ayuden para la resolución de metas a futuro. Armoniza tu ambiente laboral y comparte con tu equipo de trabajo un momento de relajación profunda a través de la práctica de una de las técnicas más antiguas para el manejo provechoso del stress. Ideal para la sana convivencia la mejora de la empatía y la seguridad en la toma de decisiones.
- Temazcal de apreciación sensorial o revisión perceptual: En estos tiempos de saturación y prisa poco tiempo queda para el relajamiento, la contemplación y el gozo. En el temazcal te ofrecemos cinco razones para encontrar el acceso al bienestar: la vista, el olfato, el oído, el gusto y el tacto. Esa partir de la depuración de los sentidos que logramos vincularnos de una manera más amable e inteligente con el entorno, lo que se traduce en una franca recuperación de nuestra persona y la sensación de bienestar integral.

4.8.5 Procedimiento

Antes de usarse, el sudador o curandero mete en el temazcal un petate, una vasija con agua y hojas de maíz o yerbas medicinales. Desde afuera prende la hornilla para que las piedras se calienten al rojo vivo. Después, la persona o grupo que va a usar el baño se acuesta desnuda (es opcional) sobre el petate. El temazcalero entra con él o el grupo y cierra la puerta, pero deja la chimenea abierta por un rato para que el temazcal no se llene de humo.

En el centro del recinto existe un agujero donde se situarán las piedras que previamente se encuentran en las llamas en el fuego ceremonial en el exterior del temascal, hasta alcanzar casi la incandescencia. Una vez dentro del temascal, por la puerta se introduce las piedras al rojo vivo con una pala y se sitúan en el centro del temazcal. Se cierra todo y se echa agua sobre las piedras, creándose unas intensas nubes de vapor de agua que convierten el lugar en un auténtico reto de superación de umbrales de calor y de sudor. Se entonan cantos, se habla, se da la palabra y se van introduciendo piedras, echando agua y hierbas aromáticas. Generalmente se hacen cuatro puertas, lo que significa que al final de cada puerta se abre el temascal dejando entrar el frescor de fuera para continuar con el proceso por tres veces. La catarsis producida es real y tangible y es una limpieza del aura, transformación total de la propia energía, purificación y toma de contacto con el grupo entregándose a la situación.

Con base a lo expuesto anteriormente, se tiene ya una referencia más clara de lo que se pretende hacer. En el siguiente capítulo se expondrá, finalmente, el diseño de Microempresa Productiva Sustentable que propone el presente proyecto.

**CAPITULO 5
PROPUESTA:
DISEÑO DE LA
MICROEMPRESA
PRODUCTIVA
SUSTENTABLE
"CISFAM"**

CAPITULO 5

PROPUESTA:

DISEÑO DE LA MICROEMPRESA PRODUCTIVA SUSTENTABLE

En el presente capítulo se va a desarrollar la propuesta de este proyecto. Es el resultado del proceso de investigación llevado por el equipo de trabajo que se formó dentro del Seminario de Investigación del presente proyecto.

5.1 PROCESO CREATIVO PARA DETERMINAR EL PRODUCTO O SERVICIO DE LA EMPRESA

Todo proyecto de creación de una nueva empresa nace en torno a una idea, más o menos precisa, más cuantificada o más intuitiva.

Como se menciona en el capítulo 1¹, la idea preconcebida del proyecto de Microempresa Productiva Sustentable (MPS) partió del desarrollo de una de las propuestas del estudio diagnóstico de la comunidad: El invernadero.

La propuesta inicialmente fue la creación de invernaderos y de la tecnología para los mismos. Posteriormente se cambió por esta idea por la del uso del invernadero para la producción de plantas medicinales y ornamentales, que fueran propias de la comunidad, con el objeto de su comercialización.

Lo anterior se modificó dando paso a la idea de crear un centro en el cual se atendieran enfermedades con base a las plantas medicinales.

Finalmente se determinó que el proyecto se desarrollaría en torno a la idea de un Centro que no solo se enfocara al alivio corporal, sino que atendiera al cuerpo en una forma integral (espiritual y físicamente): CISFAM.

“CISFAM” surgió de una lluvia de ideas que se realizó durante una sesión de trabajo para determinar el nombre de la microempresa, se eligió por cubrir las características básicas que debe tener un nombre, que son:

5.2 CENTRO INTEGRAL PARA LA SALUD FAMILIAR (CISFAM)

5.2.1 ¿Qué es CISFAM?

Los SPA son centros de salud y estética. **CISFAM** es un un **Centro** que desarrolla una propuesta diferente del concepto usual de Spa, es decir, un lugar donde se combinen algunas prácticas actuales en cuanto al cuidado físico-corporal, y se retomen tradiciones muy antiguas, propias de la cultura mexicana, como lo es el Temazcal, enfocadas a atender el aspecto espiritual del ser humano; todo esto destinado principalmente al segmento del mercado interesado en atender el cuerpo de forma integral.

¹ Véase capítulo 1, Planteamiento del problema

Tomando en cuenta lo anterior, en dicho centro se prestarán los servicios de Masajes y Temazcal, principalmente, procurando brindarlos siempre con la mejor atención y un excelente servicio.

5.2.1.1 Justificación

En la actualidad el ritmo de vida de las grandes ciudades es muy agitado, debido a un constante bombardeo, producto del exceso de contaminación del medio, el tráfico, la inseguridad, y otros problemas, que traen como consecuencia alteraciones en las condiciones normales de las personas como el estrés, cansancio, mala alimentación, etcétera; todos ellos factores de riesgo que afectan el bienestar físico y mental.

Con un ritmo de vida cada vez más acelerado es difícil que haya la oportunidad de tomarse tiempo para la atención personal. La cultura del Spa es una buena opción para escapar un rato y contrarrestar las presiones de la vida cotidiana.

Por tanto, la preocupación básica del Centro es lograr el bienestar de la familia en cuanto a su salud física, además del cuidado espiritual; pues son factores primordiales para alcanzar una mejor calidad de vida.

El área de Herbolaria es vasta dentro del territorio nacional, particularmente en la región de la Sierra Norte del Estado de Oaxaca. En la comunidad de Santa Martha Latuvi este recurso es abundante y para utilizarlo en su plenitud se decidió enfocar el proyecto en el aprovechamiento de las plantas medicinales durante los procedimientos que se lleven a cabo en el Centro.

Todo esto se quiere lograr a través de la infraestructura del Centro que contemple la venta de productos hechos a base de plantas medicinales, pero primordialmente prestando servicios.

Por otro lado, la creación de instituciones de este tipo (MPS) busca fomentar el crecimiento de la Región, pues al ser fuentes de empleo proporcionan una alternativa a las personas que se ven limitadas en cuanto a la generación de dinero con recursos propios, además de pretender una disminución en los índices de migración de la comunidad.

5.2.2 Descripción

5.2.2.1 Nombre de la empresa

- Descriptivo: CISFAM son las siglas de Centro Integral para la Salud FAMiliar, que engloba el nuevo concepto que se quiere desarrollar.
- Original: lo es porque generalmente los SPA mencionan en su denominación dicha palabra, y en este caso hace referencia a las siglas del concepto, CISFAM.
- Atractivo: es llamativo porque se tomó en cuenta, para su elección, la lengua indígena que tradicionalmente se habla en la comunidad de Latuvi, además de ser fácil de recordar.
- Claro y simple: el nombre se escribe como se pronuncia y se pronuncia como se escribe.
- Significativo: se puede asociar a términos positivos.
- Agradable: el nombre es agradable ya que no implica doble sentido ni palabras vulgares.

Por lo anterior, el nombre del centro es:

“Centro Integral para la Salud Familiar (CISFAM)”

La marca es un nombre, termino, signo, símbolo o diseño, o combinación de lo mismo que identifican los bienes y servicios de cada empresa, haciendo a su vez una clara distinción entre la competencia.

Esta marca es la que debe de reflejar confianza, valores, cultura, atributos, personalidad, perfil del usuario y beneficios.

Gracias a esta marca se puede crear una fidelidad de marca posicionándola en la mentalidad del consumidor, pero sobre todo se puede distinguir de la competencia para así lograr que las ventas se faciliten y crezcan.



CISFAM son las siglas de Centro Integral para la Salud FAMiliar, que engloban lo que es el cuidado de la salud física, mental y espiritual. Todo ello a través de la medicina tradicional (naturaleza) que es el concepto nuevo que con este centro se pretende renacer, por ello es que CISFAM es de color verde, además de que al mencionar dentro de su nombre a la familia nos queda muy en claro que los servicios que presta no están limitados para determinado tipo de gente aunque el mercado meta que atenderá si esta determinado.

C I S F A M

El eslogan

También crea distinción entre las empresas y para el caso de CISFAM es “...de la naturaleza para ti”, porque como ya se menciona arriba se pretende crear un nuevo concepto de lo que comúnmente se conoce como SPA, es decir, el Centro retomara algunas técnicas y tratamientos

propios de los SPAS tradicionales pero todo los procedimientos se harán a través de la utilización de medicina tradicional zapoteca.

Por lo anterior, con el eslogan lo que se quiere dar a entender es, que todo esta hecho a base de productos 100% naturaleza, que por obvias razones te ayudara a encontrar el equilibrio que buscabas entre tu cuerpo, mente y espíritu. Y también por ello se diseño de color verde.

“... de la naturaleza para ti”

El logotipo

Es el símbolo o dibujo representativo de la empresa, que como se puede observar en la parte inferior de este texto, se muestran unas manos con tierra y una planta, lo cual quiere decir que CISFAM te proporciona hacerte sentir y ser parte nuevamente de la naturaleza a través de los servicios que presta.



5.2.2.2 Tipo de empresa (giro)

CISFAM, es una microempresa de servicios, que pertenece al sector turismo, y se enfoca a atender al turismo de descanso, tanto nacional como extranjero.

Este proyecto esta enfocado en la creación de una microempresa productiva sustentable de servicios.

El mercado de turistas que llega a Oaxaca durante todo el año es muy extenso y variado, por lo que para poder localizar el segmento que CISFAM busca se debe de definir un perfil. Este perfil se eligió con respecto al tipo de servicio que el centro brindara y también corroborando la mejor información con ayuda de las estadísticas de la secretaria de turismo de Oaxaca.

De lo anterior se obtuvo que CISFAM pretende cubrir la necesidad de descanso o placer que en su mayoría los turistas toman como pretexto para visitar Oaxaca, además de que ellos deben de estar entre un rango de edad de 25 a 34 años porque en primer lugar son el segmento que tiene mayor afluencia durante todo el año a Oaxaca y en segundo lugar por que son las personas que en su mayoría viajan solos con la finalidad de gastar todo su dinero en ellos. Otro punto importante que CISFAM exige por el tipo de servicios que brinda es el atender del perfil antes descrito en su mayoría a personas de nivel medio y alto no por sus precios, sino por que son ellos quienes realmente tienen una cultura de lo que es el cuidado del cuerpo en forma integral.

Después de obtener el perfil, se debe definir con cifras el mercado y sobre todo hacer una estimación del mercado meta por mes, semana y diario para poder de ello hacer proyecciones de ventas y con ello tratar de lograr que el centro sea un proyecto viable.

Tomando las estadísticas de la Secretaría de Turismo (SECTUR) de Oaxaca el mercado meta del centro se determino de la siguiente forma:

1, 002,719 es el numero de turistas (nacionales y extranjeros) que llegaron a Oaxaca durante el 2004. De esa cifra se saca la cantidad que represente el 39.16% porque ese porcentaje es el que corresponde a nuestro rango deseado (25 a 34 años) y se obtiene la cantidad de 392,664, a la cual se deberá de calcular el 82.55% porque se quiere conocer que cantidad de personas de nuestro rango elegido son quienes buscan descanso o placer, y de ese calculo se llego a la cantidad de 324,144 que es la población del rango de edad de 25 a 34 años que busca descanso o placer al año. Al mes se tendría una afluencia de este segmento de 27,012, a la semana de 6,753 y como estas cantidades son demasiado grandes se pretende solo acaparar al 1% de ellos.

El 1% que CISFAM pretende atender es de 67 personas a la semana, que es en promedio 10 personas diarias, que son en su mayoría hombres extranjeros (52.11%) y mujeres nacionales (52.25%).

Otros datos importantes que ayudan a hacer mas exacto el segmento a l cual se dirigirá CISFAM son, el saber que la afluencia de turistas de 2003 a 2004 aumento considerablemente un 19% equivalente a 195,461 de los cuales 179,734 (92%) fueron visitantes nacionales y 15, 727 (8%) visitantes extranjeros.

El origen de los turistas nacionales son principalmente DF en un 15.54%, Puebla 12.26%, Veracruz 9.05%, México 7.82%, Jalisco 4.50%, Chiapas 4.44%, Morelos 3.39%, Guerrero 3.22%, Michoacán 3.22% y con menos del 3% se encuentran Tabasco, Nuevo León, Guanajuato, Hidalgo, Tamaulipas, Sonora, Sinaloa, Colima, Coahuila, Zacatecas, Querétaro y Yucatán.

Mientras que los principales orígenes de los visitantes extranjeros son:

- Europa principalmente Alemania 9.50%, España, Italia, Francia y con menos de 3% están Holanda, Inglaterra, Otros de Europa, Bélgica y Suiza,
- Estados Unidos en general 49.59%,
- Otros países ocupan el 6.20%, repartido en Japón 2.07%, Israel 0.41% y otros 3.72%,
- Canadá en general ocupa un 4.55%,
- Sudamérica 2.07% (argentina, brasil y otros), y
- Otros de Centroamérica y el caribe con un 1.65%.

5.2.2.3 Ubicación y tamaño de la empresa

Tamaño:

CISFAM esta catalogada, de acuerdo a la SECOFI, como una microempresa de servicios porque entrar en el rango de 1 a 20 empleados.

Ubicación:

En el predio conocido como "la parcela del pueblo", en la Comunidad de Santa Martha Latuvi, municipio de Santa Catarina Lachatao, Distrito de Ixtlán de Juárez, Estado de Oaxaca.



Para determinar el lugar preciso se tomo en cuenta los siguientes puntos:

- Disposición de los servicios básicos (agua, electricidad)
- Que los clientes potenciales del Centro son turistas que llegan en primera instancia a Oaxaca, o residentes del País o del Estado interesados en los servicios que presta, y que tienen que recorrer una distancia de 20 Km., 2 horas del centro de Oaxaca
- Los proveedores son de la comunidad, o en su defecto del centro de Oaxaca
- Los trabajadores serán de la misma comunidad
- La elección del terreno depende de la disposición de este (si alguien lo esta ocupando para sembrar u otra actividad) y de la aprobación del consejo para su uso con la finalidad de poner una microempresa (CISFAM).

5.2.2.4 Misión de la empresa

¿Por qué existe CISFAM?

Servir a los hombres y mujeres que buscan un equilibrio entre su salud física, mental y espiritual, para obtener una mejor calidad de vida de forma integral, a través de la prestación de servicios de calidad y eficientes para mantener la salud y la belleza del cliente, basados en métodos y productos naturales.

5.2.2.5 Visión

¿Qué quiere ser CISFAM?

CISFAM pretende ser un Centro líder en la prestación integral de servicios de Spa de calidad que recupere, mantenga y difunda los métodos de curación tradicional y natural.

5.2.2.6 Valores

CISFAM se fundamenta sobre los siguientes valores:

- Servir al cliente
- Honestidad
- Ética
- Integridad
- Responsabilidad

5.2.3 Servicios a prestar

Tomando como base las características que se proponen tradicionalmente para un Spa, y adaptándolas a lo que se plantea para el centro, se hace la propuesta de las siguientes áreas de servicio y la grafica de la distribución final (figura 1):

- Área general:
 - Recepción
 - Sala de espera
 - Tienda naturista
 - Cafetería
 - Sala de entretenimiento
 - Cubículo de recursos humanos
 - Medico

- Vestidores
 - Lockers
 - Regaderas
 - Baños

- Temazcal

- Área seca:
 - Mascarillas
 - Masajes
 - Belleza

- Área húmeda:
 - Hidroterapia
 - Área de relajación o descanso

- Servicios adicionales
 - Curandera

- Estacionamiento

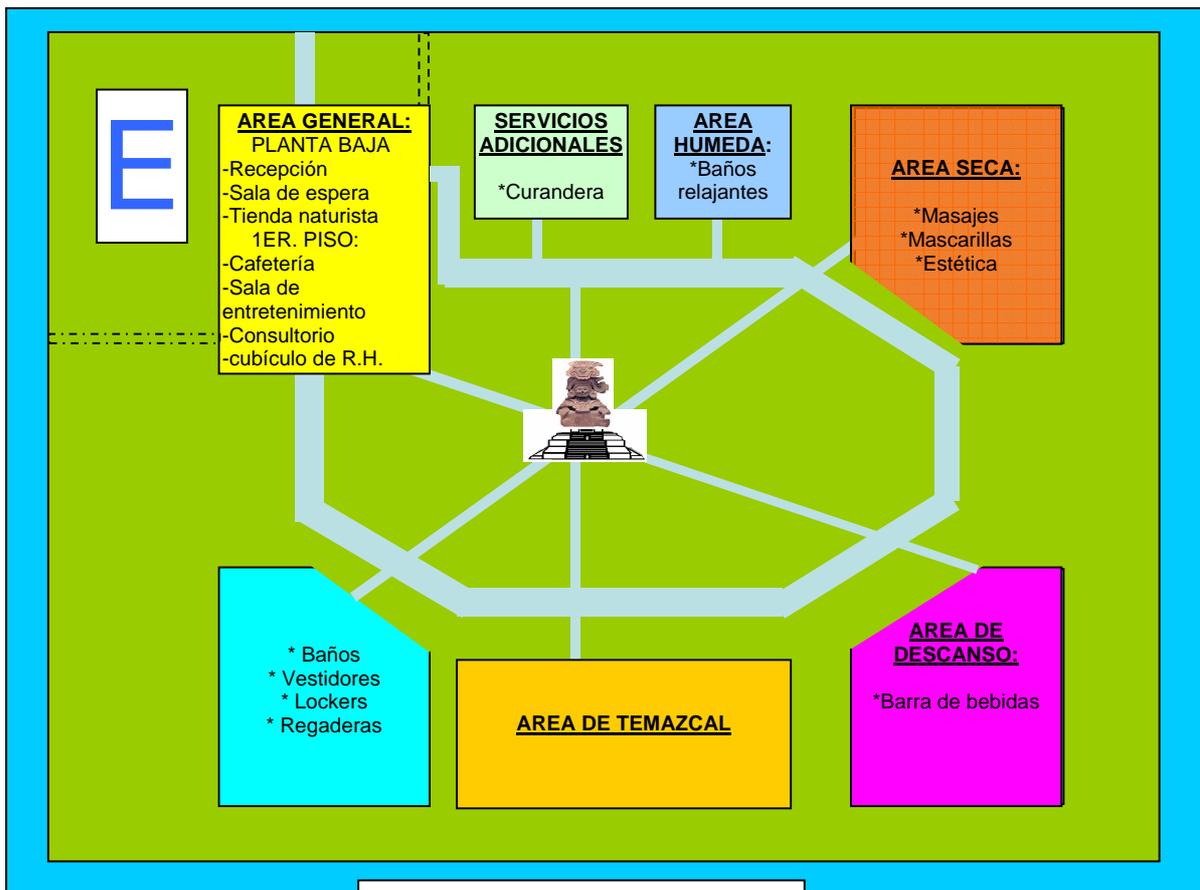


Fig. 1 Diseño General

Los servicios básicos que se requieren son:

- Gas
- Electricidad
- Agua potable
- Drenaje
- Teléfono

Debido a que la tecnología aplicada en los procesos es mínima, no se requiere de mayores planes para su mantenimiento que el cuidado y buen uso de los mismos.

5.2.4 Ventajas competitivas

- Ser el primer centro que incluya la herbolaria como punto principal en Latuvi.
- Se contempla a la familia en general como nuestro principal consumidor/receptor/preocupación.
- Existe una interrelación con otros sectores tales como Ecoturismo, Artesanías y educación.

5.2.5 Características de la tecnología

Centro no se requiere de tecnología muy elaborada, es sencilla y no necesariamente avanzada. La tecnología que se requiere es la siguiente:

- Una caja fuerte
- Una caja registradora
- Una bomba de agua
- Un jacuzzi
- Una tina de hidromasaje
- Una televisión
- Un aparato de sonido
- Lámparas ahorradoras
- Unidad de calor

5.2.6 Descripción del proceso de prestación del servicio

Tomando como base lo determinado en el área de Mercadotecnia sobre el segmento del mercado al que va a ir dirigido a turistas nacionales o extranjeros y al tipo de servicios que ofrece la microempresa, se determino que la prestación de servicios de la empresa será de Lunes a Domingo, es decir, toda la semana de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. La prestación de servicios diaria proyectada es de 10 tratamientos. Para cada servicio se requiere:

• Registrarse en la recepción (el cliente proporciona sus datos generales y se le da a conocer las reglas del establecimiento)	5 min.
• Se informa con más detalle sobre los servicios que ofrece el Centro y el cliente elige que tratamiento(s) va a tomar	5 a 10 min.
• Se cobra de acuerdo a lo elegido por el cliente y a las tarifas previamente establecidas y aclaradas	6 a 8 min.
• El cliente se prepara (pasa a los vestidores para cambiarse, se le proporciona una bata y una toalla, y se le asigna un casillero o locker para que guarde sus pertenencias)	5 min.
El cliente se dirige hacia el área del tratamiento elegido, que puede ser:	
• Área seca	
➤ Facial (mascarillas)	15 a 20 min.
➤ Corporal (masajes)	30 a 60 min.
• Área húmeda	
➤ Sauna	15 a 20 min.
➤ Temazcal	45 a 50 min.
➤ Hidroterapia (baños relajantes)	15 a 20 min.
• Servicio de estética (cortes de cabello, tratamientos capilares)	15 a 20 min.
• Servicios adicionales (curandera)	10 a 15 min.
➤ Limpia	30 min.
• Área de descanso	-----

Fig. 2 Proceso de Prestación de Servicios

5.2.7 Diagrama de flujo del proceso

Se muestra el diagrama de flujo del procedimiento que se sigue, una vez que el cliente llega al establecimiento, para la prestación del servicio, tomando en cuenta que puede ser uno o más:

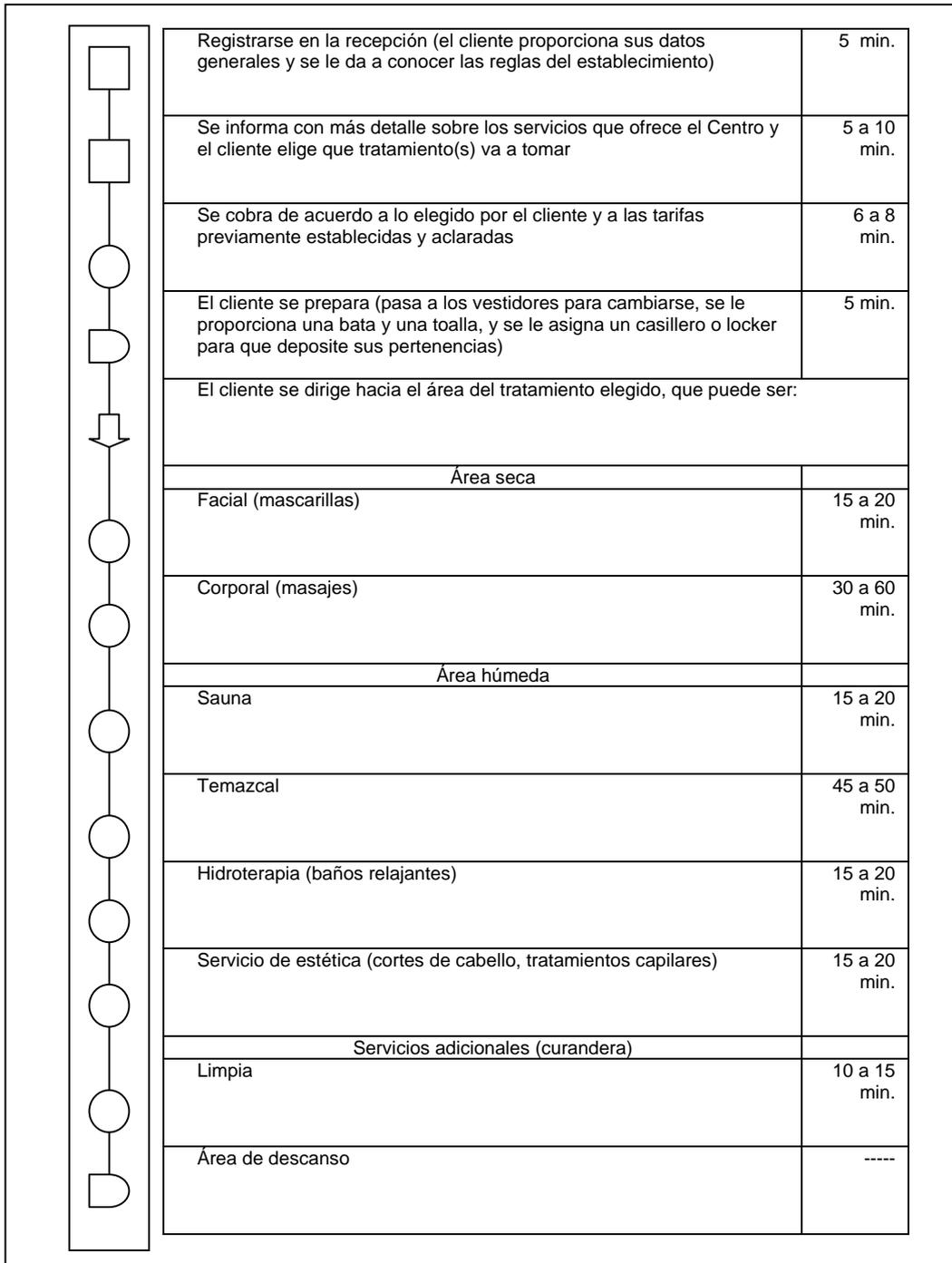


Fig. 3 Diagrama de Descripción del Proceso

5.2.8 Materia prima

5.2.8.1 Necesidades de materia prima

Todos los tratamientos que se llevará cabo en el Centro se van a hacer básicamente con productos naturales.

- Para el temazcal se requieren:
 - Agua
 - Preparación de plantas medicinales

- Para los tratamientos corporales se necesita:
 - Aceites o esencias, cremas, ungüentos, de origen natural

- Para los tratamientos faciales es necesario tener:
 - Barro
 - Cremas

- En los baños relajantes se necesita:
 - Preparado de plantas
 - Agua caliente y fría

- Para la barra de bebidas se pide:
 - Frutas y verduras
 - Agua
 - Endulzantes (Azúcar, Canderel, etc.)

- Para dar los servicios de estética debe haber:
 - Shampoo
 - Jabón
 - Cremas para el cabello

- Para la cafetería:
 - Fruta
 - Verduras

5.2.8.2 Identificación de proveedores y cotizaciones

La región es muy rica en cuanto a su diversidad de plantas medicinales y aromáticas, por lo que los productos se pueden obtener de personas del lugar que se dedican a la recolección de plantas y su venta.

5.2.8.3 Compras

Ya que los tratamientos del centro se hacen con base a plantas medicinales, la compra de los insumos necesarios se propone se haga cada semana, de acuerdo a las existencias de las

mismas. Se debe contemplar que siempre haya material necesario para brindar 5 tratamientos, como mínimo.

5.2.8.4 Demanda

De acuerdo a la demanda, se calcula la cantidad de personas que asistirán a CISFAM diariamente por año (estimación). Con la tabla siguiente se muestra la proyección de la demanda (mercado meta) a largo plazo, considerando que cada año hay un incremento de la afluencia de turistas del 20%. Ella es necesaria para poder hacer una ampliación en cuanto a infraestructura y por tanto de contratación de personal, en función de cómo crecerá la demanda del centro

La demanda daría es la cantidad de personas que se espera atenderá el centro diariamente y el año se muestra de diferentes colores para distinguir las etapas, que son corto plazo de 6 meses a 1 año (etapa1), mediano plazo de 1 año a 5 años (etapa 2) y largo plazo de 5 a 10 años (etapa 3).

Tabla 1 afluencia de turistas		
AÑO	DEMANDA DIARIA	INCREMENTO
1	10	20%
2	12	20%
3	14	20%
4	17	20%
5	20	20%
6	24	20%
7	29	20%
8	35	20%
9	42	20%
10	50	20%
11	60	20%

	ETAPA 1
	ETAPA 2
	ETAPA 3

5.2.8.5 Publicidad

En cuanto a publicidad se contemplan volantes, carteles y trípticos en español e ingles colocados de manera estratégica en puntos tales como; aeropuerto, central de autobuses, hoteles de 4 o 5 estrellas (que no presten algún servicio de spa), módulos de información turística, secretaria de turismo de Oaxaca y restaurantes.

Por ello porque gracias a los datos proporcionados por la secretaria de turismo de Oaxaca los Medios de difusión por los cuales conocen el destino principalmente en el caso de visitantes nacionales es; con un 38.10% ya lo conocía, 34.95% por recomendaciones de familiares/amigos, 7.84% televisión, 6.75% Internet, 5.21% folletos, 3.72% periódicos y revistas y con un porcentaje menos a 3% se encuentran medios de difusión tales como anuncios en exteriores, radio y otros no especificados. Mientras que los visitantes extranjeros se enteraron de la existencia del destino por Internet en un 37.45%, recomendaciones de familiares/amigos 28.94%, ya lo conocía 8.94%, otros medios de difusión no especificados 7.23%, 6.38% periódicos y revistas, 5.11% televisión, 4.26% folletos, y con un porcentaje menor a 3% radio y anuncios exteriores.

Toda la publicidad manejada será todo el año, ya que la afluencia de turistas tanto nacionales como extranjeros es continua y abundante según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2 afluencia de turistas				
MES	NACIONALES		EXTRANJEROS	
	2003	2004	2003	2004
enero	46,727	60,983	10,226	12,55
febrero	41,786	64,758	12,164	14,26
marzo	59,362	65,513	11,793	17,22
abril	66,14	90,487	11,453	11,12
mayo	55,447	64,878	9,421	8,143
junio	36,498	47,348	6,248	8,193
julio	85,799	122,82	14,302	14,02
agosto	57,641	70,097	15,073	15,5
septiembre	42,714	54,068	8,97	9,022
octubre	44,628	56,861	13,323	16,89
noviembre	55,128	60,32	16,609	18,76
diciembre	70,685	84,157	15,121	14,75
TOTAL	662,56	842,28	144,7	160,4

5.2.8.6 Propaganda

Para los siguientes casos, el costo no varia con base a la cantidad de texto que contengan, sino de la cantidad de tintas que se utilicen, el tamaño y el tipo de superficie que se elija (papel, vino lona, etc.), por ello a continuación se describen las características del material publicitario estimado de manera desglosada.

Se realizaran en español e ingles principalmente debido a que al mercado que se pretende llegar son nacionales en su mayoría, aunque también en gran medida (pero menor a la nacional) europeos y norteamericanos.

Los costos de publicidad que se manejaran serán lo mas económico posible y por ello es que los volantes y trípticos serán copias, ya que en volumen (después de 1000 copias) se maneja un precio de .12 centavos.

La siguiente tabla muestra la cantidad de publicidad que se necesitara para cada año, así como también el costo de ello, considerando que si se pretende acaparar el 1% del mercado se hará el doble de publicidad (2%). Además de que para cada año el numero de publicidad aumentara porque según las estadísticas de la SECTUR se nota un crecimiento anual del turismo del 20 % ², ya que del 2003 al 2004 hubo un incremento de 195,461 personas, de las cuales 179,734 (92%) fueron visitantes nacionales y 15, 727 (8%) visitantes extranjeros.

Tabla 3 Incremento de Turistas				
VISITANTES	2003		2004	
	#	%	#	%

² Revisar tabla 3 Incremento de Turistas

Nacionales	662,555	82	842,289	84
Extranjeros	144,703	18	160,43	16
TOTAL	807,258	100	1,002,719	100

Por todo lo anterior la tabla para calcular la cantidad de publicidad y los costos proyectada a largo plazo (10 años) es la siguiente³:

La tabla anterior muestra la cantidad de volates y trípticos que se necesitan por cada año, donde la cantidad unitaria representa la cantidad de trípticos y la misma de carteles, al igual que el costo unitario. Todos los costos están basados en la mejor opción para hacer este tipo de propaganda considerando los precios más económicos que son copias estimadas a .12 centavos por cada una.

AÑO	CANTIDAD UNITARIA	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
1	64,829	259,316	7,780	31,120
2	77,795	311,180	9,336	37,344
3	93,354	373,416	11,202	44,808
4	112,025	448,100	13,443	53,772
5	134,430	537,720	16,132	64,528
6	161,316	645,264	19,358	77,432
7	196,579	786,316	23,589	94,356
8	235,895	943,580	28,307	113,228
9	283,074	1,132,296	33,969	135,876
10	339,689	1,358,756	40,763	163,052
11	407,627	1,630,508	48,915	195,660

	ETAPA 1
	ETAPA 2
	ETAPA 3

En cuanto a carteles (gallardetes), se mandaran a hacer 50 cada 2 años, porque para mandar a hacerlos la cantidad mínima en vini lona de pedido a selección de color (mas de 4 colores) es de 50 con un costo unitario de \$130, lo cual represent6a una salida de capital de \$6,500 cada 2 años, además de elegir esta cantidad contemplando su distribución de la siguiente forma; 2 aeropuertos (10 carteles) , 3 centrales de autobuses(9 carteles), 5 hoteles de 4 y/o 5 estrellas (5 carteles), 3 módulos de información turística (6 carteles) y 1 secretaria de turismo de Oaxaca (2 carteles). Contemplando el sobrante como reserva.

El volante, cartel y tríptico se muestran a continuación:

³ (Los costos son por 4 y no por 2 ya que cada volante y tríptico lleva doble impresión en cada hoja)

VOLANTE

***ANVERSO



CISFAM

CISFAM

"...de la naturaleza para ti"

Si deseas ser parte de la naturaleza CONOCENOS!!!

SOMOS un centro diseñado para brindar paz, tranquilidad y relajación por medio de Productos y servicios 100% NATURALES, como son;

- *MASAJES
- *TRATAMIENTOS
- *TEMAZCAL
- *ETC.
- *TIENDA NATURISTA
- *CEFETERIA
- *BAÑOS RELAJANTES

TODO esto y MÁS en Santa Martha LATUVI a tan solo 20 Km. de OAXACA, justo en la sierra norte

Ven CONOCENOS, ya que te garantizamos que SOMOS un nuevo concepto de SPA donde retomamos la utilización de PLANTAS MEDICINALES propias de la REGION

***REVERSO



Latuvi esta situada al noroeste de la Ciudad de Oaxaca, en la Región de la Sierra Norte.

DIRECCION:

Santa Martha Latuvi,
Municipio de Santa Catarina Lachatao,
Distrito de Ixtlán de Juárez,
Oaxaca, Oax.

CARTEL



CISFAM

CISFAM

"...de la naturaleza para ti"

Si deseas ser parte de la naturaleza CONOCENOS!!!!



CISFAM es un centro diseñado para brindar paz, tranquilidad y relajación por medio de PRODUCTOS y SERVICIOS 100% NATURALES

**MASCARILLAS*

**CAFETERIA*

**BAÑOS RELAJANTES*

**TEMAZCAL*



**TRATAMIENTOS*

**TIENDA NATURISTA*



**MASAJES*

TODO ello y MAS a tan solo 20 Km. de la ciudad de Oaxaca... ¿Dónde? ...

En el mejor lugar para ser parte de la NATURALEZA... SI!!!

Justo en la sierra norte

DIRECCION:

Santa Martha Latuvi, Municipio de Santa Catarina Lachatao,
Distrito de Ixtlán de Juárez, Oaxaca, Oax.

CONCLUSIONES

Como se puede ver, a lo largo de su historia, México siempre ha dependido principalmente - económica, política y tecnológicamente- del extranjero. Y aunque se ha visto favorecido en cuanto a la diversidad de recursos naturales y humanos no los ha sabido aprovechar por falta de iniciativa provocada por una serie de gobiernos de tipo paternalistas que no han permitido que los individuos busquen los medios para su sobrevivencia como en otros países.

Esto tiene que ver con los patrones culturales y creencias que ha seguido el mexicano siempre, como: conformismo, individualismo, apatía, machismo, etc.

La familia como base de la sociedad mexicana es la responsable de las consecuencias positivas y negativas de la formación de los individuos. En el aspecto positivo se encuentra la unión entre las personas, la inculcación de los valores, continuación de las creencias y tradiciones. El aspecto negativo se refiere a que la familia, como primera fuente de educación, transmite formas de actuar que no ayudan al fortalecimiento de la conducta de los individuos que ayude positivamente a su desarrollo en las diversas organizaciones en que se desenvuelve. Es decir, la actitud de un individuo frente a la vida es producto de la educación que ha recibido en el núcleo familiar, primeramente, y después en el resto de las organizaciones (escuela, trabajo, etc.); y si desde su enseñanza básica no se le inculcan principios que ayuden a ser emprendedor, entusiasta, participativo, independiente, cooperativo, competitivo, ambicioso, equitativo, creativo, visionario, innovador, adaptable, analítico, sociable, responsable, etc., no podrá aportar beneficios al país.

Nosotras identificamos los principios anteriores al desarrollar esta investigación, porque se relacionan en diversos ámbitos.

Una de las habilidades que aprendimos, en nuestra formación, debe poseer un administrador es tener la posibilidad de planear, organizar, dirigir y controlar empresas que sirvan para generar empleos, que tengan como fin hacer crecer al país en todos sus aspectos. Otro punto importante es que el administrador utilice las técnicas y herramientas de su carrera para lograr que la empresa sea productiva, es decir, que alcance las metas planteadas para lograr los mejores resultados con el uso racional de los recursos disponibles.

El interés por participar en un proyecto de creación de Microempresas Productivas Sustentables nació de la inquietud por **aplicar los conocimientos y habilidades** adquiridos a lo largo de la licenciatura en Administración. Esto se logro al plantear un proyecto que, de llevarse a cabo, involucrara la creación de fuentes de empleo, y que tendrá dos posibles consecuencias: el desarrollo de la comunidad y la disminución del índice de migración de la misma.

El campo de acción donde se puede aplicar la administración es muy amplio. Sin embargo, la visión que se tiene de un administrador es errónea, en cuanto a que, generalmente, solo se le percibe como un sujeto cuya única finalidad es la generación de riqueza o que solo se dedica a mandar, mientras los demás empleados son los que hacen el trabajo pesado. En otras palabras, la gente solo juzga los resultados obtenidos por el trabajo físico, por los esfuerzos tangibles, por lo que ve, y no considera que el trabajo del administrador implica mayormente de realizar trabajo intelectual. Lo anterior quiere decir que un administrador es quien esta detrás del proceso administrativo que da pie a realización de los procesos dentro de las organizaciones, es decir, es quien lo plantea, no quien lo ejecuta como tal.

Como ya se menciona, la administración en un área muy rica en cuanto a su aplicación, por esto, se puede encontrar un campo de trabajo en casi cualquier ámbito. De esto nos dimos cuenta al realizar este proyecto, ya que se llevo a cabo fuera de un ámbito normal de acción de un

administrador. Lo percibimos, porque se requirió de interactuar con gente que tiene otras costumbres y cultura, lo que comprobó dos cosas, que están interrelacionadas: que el administrador es un agente de cambio debido a que su campo de acción no es limitado geográfica ni organizacionalmente, es decir, puede lograr resultados benéficos tanto en un ambiente rural como en el urbano y tanto en una organización lucrativa (empresa) como no lucrativa (hospitales, comunidades). Lo que indica que su preparación le permite ser lo suficientemente **flexible** para adaptarse a distintos entornos y situaciones de trabajo.

Otro punto importante dentro de esto es que, el administrador al incursionar en nuevos lugares (tanto geográficos como organizacionales) debe ser conciente de lo que implica entrar en un lugar como Latuvi, que es una población con características diferentes a las de una empresa, por ejemplo, ya que no son lo mismo sus culturas, costumbres, fines, valores, percepciones. Por ello creemos importante el hecho de que al actuar, un administrador debe hacerlo con responsabilidad social. Esto porque, al depender los individuos unos de otros, deben de ser concientes de que al buscar sus intereses se debe garantizar que los de los demás no se vean afectados, al igual que sus derechos.

Así, al llevar a cabo el diseño de la microempresa se tomo en cuenta las normas de la comunidad de Latuvi (sociales, legales, la costumbre, las religiosas, etc.). Es decir, se busco plantear un proyecto que los ayudara en su desarrollo importando nuevos conceptos (empresa, inversión, ahorro, especialización), pero tratando de ir de acuerdo a su forma de vida, de modo que al darse una mezcla de los dos aspectos se tenga: que el crecimiento que se pretende para la comunidad sea un proceso gradual, ya que todo cambio se debe dar mediante un proceso de asimilar la situación actual, buscando posibles alternativas, donde se contemple lo que se tiene, lo que se quiere obtener y lo que se necesita para hacerlo; después se debe hacer una elección de la alternativa favorable y de los medios para implantarla, terminando con la puesta en marcha, y futura evaluación del proceso.

Este proceso comenzó desde que se hizo el diagnostico sobre la situación de la comunidad (CBI-CBS) y se les propuso una serie de alternativas para aprovechar sus recursos y obtener beneficios. Nuestra intervención inició al elegir la opción que creímos más conveniente a nuestros intereses académicos. A partir de esta idea se fue generando el diseño, adaptándolo según la conveniencia del momento de la investigación, hasta llegar a la concretización del proyecto.

Aquí es donde termina nuestra participación dentro del proceso de cambio de la comunidad, con el diseño de la microempresa. Esto es, llevamos a cabo el papel de **consultor**- nombre con el que se conoce en el Desarrollo Organizacional a la persona que lleva a cabo un análisis y brinda propuestas para solucionar situaciones en el proceso de cambio planeado.

Y es precisamente en este aspecto donde queda a determinación de la comunidad si se desea llevar a cabo el proyecto, es decir, ya es responsabilidad de Latuvi el hacer conciencia y entrever la situación en que se encuentra, para poder poner en practica las alternativas que nosotros como estudiantes y futuros profesionistas les ofrecemos, aunque estamos concientes que no son las mejores, pero en nuestros trabajos se consideran puntos que, nos atreveríamos a decir, en otra investigaciones no son estimados, como son: las tradiciones, las costumbres, el plan de vida así como sus ideas.

Sin embargo, la comunidad debe estar preparada a cualquier cambio, por difícil que este sea, pero también es responsabilidad del Administrador el no invadir la forma de vida de cada región, si no simplemente proponer soluciones a problemáticas tomando en cuenta siempre el entorno social. Pero la función del Administrador no solo se encasilla en proponer alternativas a problemáticas, este debe ser visionario, emprendedor, estrategia, negociador, carismático, objetivo, racional y además, deberá contar con tres aspectos, que a lo largo de la investigación nos percatamos que

son muy importantes y no se deben dejar de lado, estos son: Ética, Responsabilidad Social y Ecológica.

Es muy triste ver que en la actualidad temas como la ética, la Sustentabilidad y la responsabilidad social, han sido solo polémica, pues el hombre no ha sido consiente de los daños que provoca al suprimirlos.

Es necesario, tanto como ser humano, y primordialmente, como futuros administradores reflexionar que cualquier acción que el mismo emprende, ya sea para beneficio propio o bien para beneficio de la comunidad, implica una modificación al ambiente que en la gran mayoría de las ocasiones es siempre con resultados negativos.

Por ello es importante plantear en los procesos, que infiere al administrador, de toda empresa la Sustentabilidad, ya que esta implica usar solo los recursos necesarios, contemplando que algunos no son renovables, y posteriormente devolver en cierta proporción lo que ha sido tomado de la naturaleza, con el propósito de lograr la preservación del ambiente para que las generaciones venideras tengan la posibilidad de disfrutar de este y alcancen una mejor calidad de vida.

Dándole continuidad a este termino, en el caso de nuestro proyecto fue parte esencial, debido a que los procesos que se planearon para llevarse a cabo en la microempresa implicaran un uso conciente de los recursos, pues se pretende manejar la reutilización de agua, la sustitución de madera por una unidad de calor para calentar las piedras en el caso del temazcal, y para sanar un poco el daño que como empresa envuelve se propone cercar la periferia del centro con árboles, en lugar de utilizar muros de cemento.

Una vez contemplando estos importantes términos, aterrizamos de la teoría a la práctica, donde se considero para esta investigación, terminología adquirida a lo largo de la licenciatura en las sesiones ofrecidas por la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa (UAM-I).

Es aquí donde aprendimos que toda empresa cuenta con 4 áreas funcionales: la Mercadotecnia, Producción, Recursos Humanos y finalmente Finanzas (ninguna mas importante que otra, son interdependientes y necesitan trabajar en conjunto para un buen funcionamiento) sin embargo al analizar cada área, se halló que el modelo seguido por algunas de las escuelas privadas, como lo es el Instituto Tecnológico DE Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), modifican algunos aspectos de las cuatro , comúnmente conocidas, áreas funcionales.

El Plan de Negocios de Alcaraz (2004) retomado del ITESM, contempla 4 elementos base para el diseño de una empresa, los cuales son: Mercadotecnia, Producción, Organización, y Finanzas

La modificación que Alcaraz realiza esta directamente visible en el apartado de Organización, donde engloba los recursos humanos y el marco legal.

Cabe mencionar que el Plan de Negocios, es una buena alternativa para el diseño e implantación de una empresa, sin embargo no es el más completo, debido a que, hasta cierto punto es muy técnico y no contempla muchos de los enfoques, tecnicas y métodos administrativos, que son de importancia.

Por esta situación en nuestra investigación se toma al Plan de Negocios como una guía base para la construcción de nuestro diseño complementándolo con aportaciones teóricas de autores aprendidos en la Licenciatura en Administración.

Algo muy importante que la Universidad (UAM-I) nos enseñó, es que no todas las investigaciones son rígidas y cuadradas, es decir, que no existe un recetario para decidir como se llevara a cabo dicha investigación, o la puesta en marcha de algún negocio o bien el boceto de alguna propuesta

empresarial. La UAM hace hincapié en que cada organización tiene su cultura, la cual adquiere diversas necesidades, así como también varían las expectativas y necesidades de los trabajadores, por lo tanto el estudio, análisis y razonamiento de cualquier investigación se diversifica, gracias a las distintas necesidades que se tienen, para la cual hay un variado catálogo de soluciones, que de igual forma debe ajustarse a el entorno social donde nos encontremos ubicados.

Durante la realización de la presente investigación nos damos cuenta que la Universidad cuenta con un plan de estudios, a nuestro parecer, bueno, que de ser mejorado seria excelente. Lo que nosotras propondríamos es satisfacer la necesidad de los estudiantes, a la exigencia de mayor secuencia y correlación que va de un curso a otro, ya que cada curso va de la mano con el siguiente y los temas tocados son vitales para nuestra formación, pero aquí entra otro foco rojo, la Docencia, la UAM cuenta con docentes altamente calificados (en algunos casos este termino se omite), la problemática entra cuando el docente no solo tiene a cargo uno o varios grupos si no también realiza investigaciones y aparte posee responsabilidades directivas. Estamos de acuerdo que, como coloquialmente se dice, "el que a dos amos sirve con uno queda mal", por lo que una renovación de docentes seria aceptable así como reubicación de actividades laborales o bien contratación de mas docentes, siempre y cuando el nivel educativo que hasta ahora se tiene no descienda sino por el contrario que tenga tendencia a ascender.

Sin embargo, no nos podemos quejar de la formación que como Administradores nos brindo la Universidad, ya que, como se había mencionado con anterioridad, los conocimientos adquiridos a lo largo de la licenciatura fueron de gran ayuda en la creación de esta investigación, debido a que la Administración no es una ciencia exacta que tiene formulas o métodos establecidos, es decir que no cambian, pues en el caso de todas las ciencias sociales, el objeto de estudio es el ser humano, el cual no es exacto sino por el contrario es variante.

Con estos antecedentes surge la necesidad de un nuevo método, o en su defecto a los métodos establecidos darle forma según las condiciones que requiera dicha investigación, y esto también fue una habilidad que la enseñanza de la UAM nos deja, dar respuesta ante cualquier incógnita y si no hay una respuesta establecida buscar soluciones que acierten ante cualquier problemática.

El llevar un método de investigación diferente, en un principio nos pareció difícil, más no imposible, lo que lo hizo todavía más interesante.

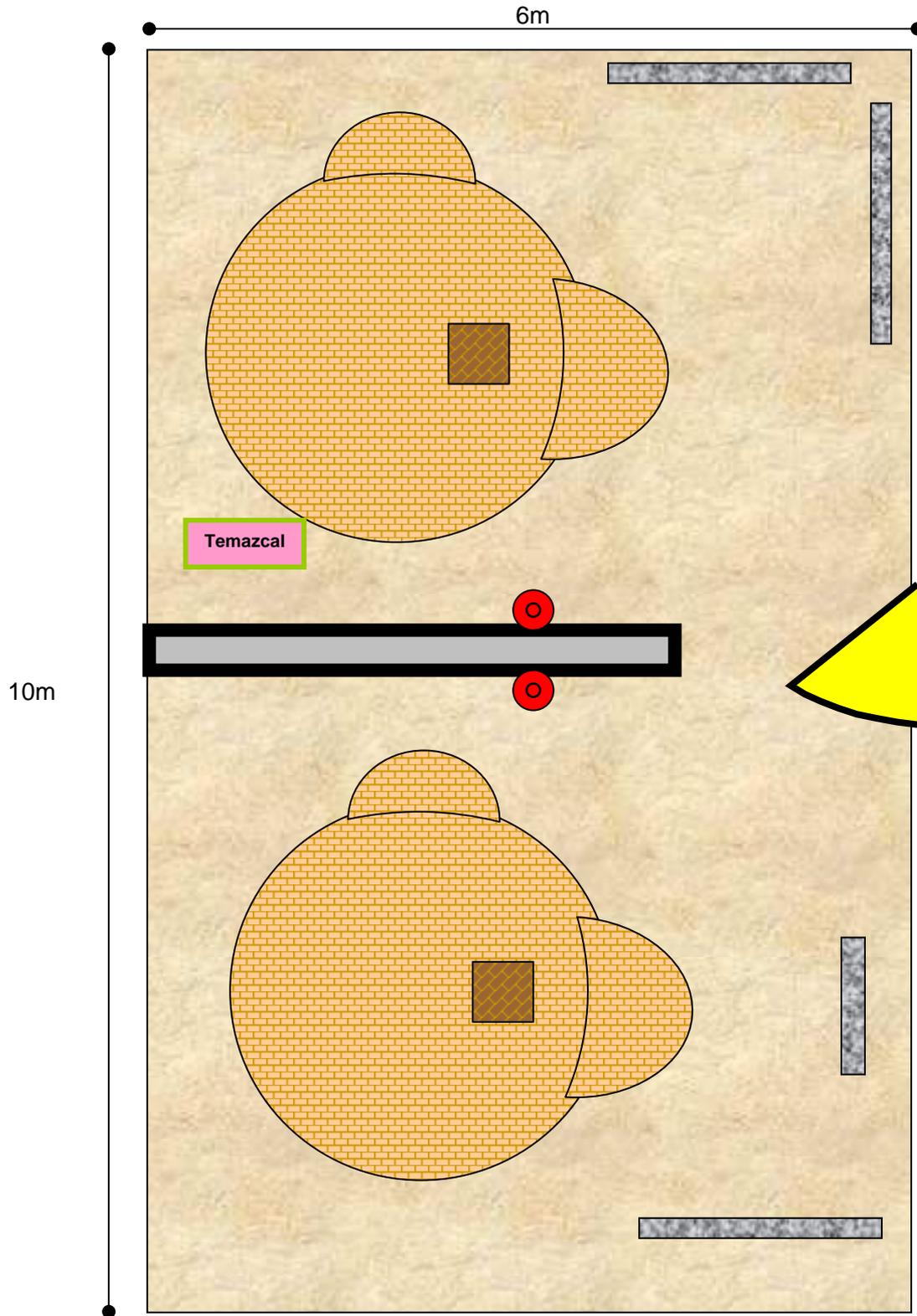
El hecho de darnos la oportunidad de conocer otras regiones que son también potenciales abrió nuevas expectativas de estudio para nuevas generaciones y en el caso de nuestra generación brindo sabiduría y quito la imagen de un Administrador altamente urbano, pues hay que tener en cuenta que la administración se lleva a cabo hasta en la organización de una familia, ¿por que no en microregiones?.

Interactuar con la población de Latuvi nos hizo comprender que la urbanización no siempre es la mejor opción para emprender un proyecto, pero si es difícil y resultaría tonto querer urbanizar una región rural de la noche a la mañana, o comenzar un proyecto altamente tecnológico, cuando ellos ni siquiera conocen el manejo de una computadora, y es aquí donde entra nuevamente el aprendizaje que como estudiantes adquirimos en la Universidad, el adaptarnos al contexto social que en cierto lugar se maneja.

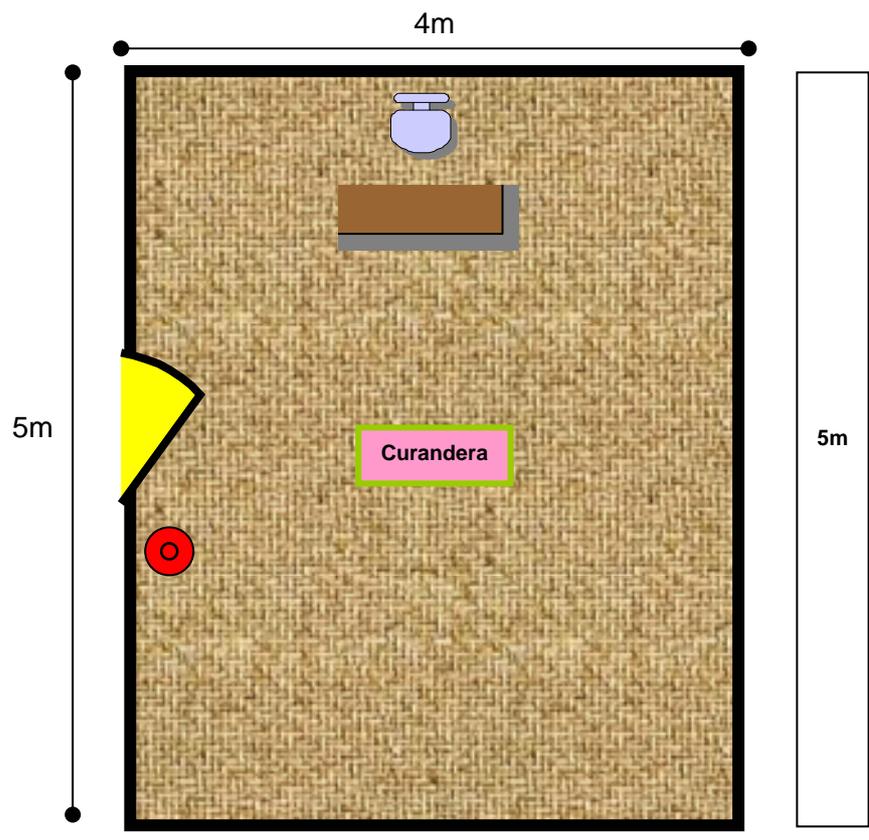
El armar un proyecto desde el conocimiento de la problemática, el surgimiento de la idea, la corroboración de la factibilidad y viabilidad, la creación del diseño junto con el desarrollo de cada área funcional, hasta la puesta en marcha del proyecto, es lo que significa este presente trabajo y lo que para nostras representa la satisfacción de plasmar nuestros conocimientos, que gracias a la UAM obtuvimos.

La Formación de la UAM-I, nos deja sin duda alguna un buen sabor de boca (teniendo excepciones), ya que concluimos satisfactoriamente nuestros estudios, pero cabe mencionar que no únicamente aprendimos teorías, métodos y técnicas, también aprendimos como personas a tratar con gente diferente a nosotros, gente que no cuenta con altos recursos económicos, compartir nuestro tiempo con niños que sueñan con jugar y jóvenes que quieren estudiar para poder trabajar y tener una casa digna, con ello aprendimos a ayudar a la gente que mas lo necesita, hacernos mas humanos sin perder la objetividad, y como profesionistas a proponer alternativas que ayuden al desarrollo, tanto económico, como político y social, de cualquier lugar, lo que nos define como emprendedores.

Temazcal



Servicio Adicional



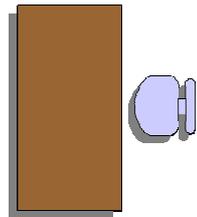
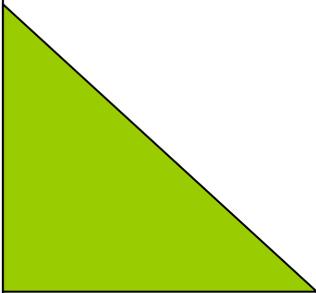
ÁREA Seca



Mascarillas



Masajes





REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES.
PERSONAS MORALES DEL RÉGIMEN GENERAL Y DEL
RÉGIMEN DE LAS PERSONAS MORALES CON FINES NO LUCRATIVOS.

ANTES DE INICIAR EL LLENADO DE ESTE ANEXO, LEA LAS INSTRUCCIONES

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES
(Sólo en caso de aumento de obligaciones)

1. DATOS DEL CONTRIBUYENTE (Sólo en caso de inscripción)

DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL

2. IMPUESTO SOBRE LA RENTA (Sólo en caso de inscripción)

2.1 PERSONAS MORALES, RÉGIMEN GENERAL

MARQUE CON "X" EL TIPO DE PERSONA MORAL DE QUE SE TRATE, INDICANDO UNA SOLA OPCIÓN:

SECTOR FINANCIERO

- a INSTITUCIÓN DE CRÉDITO.
- b INSTITUCIÓN PARA EL DEPÓSITO DE VALORES.
- c INSTITUCIÓN DE SEGUROS.
- d INSTITUCIÓN DE FIANZAS.
- e SOCIEDAD DE INVERSIÓN DE CAPITALS.
- f SOCIEDAD DE INVERSIÓN DE OBJETO LIMITADO.
- g ALMACÉN GENERAL DE DEPÓSITO.
- h ADMINISTRADORA DE FONDOS PARA EL RETIRO.
- i ARRENDADORA FINANCIERA.
- j UNIÓN DE CRÉDITO.
- k SOCIEDAD FINANCIERA POPULAR.
- l OPERADORA DE SOCIEDADES DE INVERSIÓN.
- m EMPRESA DE FACTORAJE FINANCIERO.
- n BOLSA DE VALORES.
- o CASA DE BOLSA.
- p CASA DE CAMBIO.
- q SOCIEDAD FINANCIERA DE OBJETO LIMITADO.
- r SOCIEDAD DE AHORRO Y PRÉSTAMO.
- s ORGANIZACIÓN, INSTITUCIÓN, ENTIDAD O INTERMEDIARIO FINANCIERO DISTINTO A LOS SEÑALADOS EN CAMPOS ANTERIORES.

SECTOR PÚBLICO

- t ORGANISMO DESCENTRALIZADO, FONDO O FIDEICOMISO PÚBLICO O EMPRESA DE PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA DE LA FEDERACIÓN, CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL.
- u ORGANISMO DESCENTRALIZADO, FONDO O FIDEICOMISO PÚBLICO O EMPRESA DE PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS, CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL. INDIQUE LA ENTIDAD FEDERATIVA
- v ORGANISMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL.

SECTORES DIVERSOS

- w RESIDENTE EN EL EXTRANJERO QUE REALICE ACTIVIDADES EMPRESARIALES A TRAVÉS DE UN FIDEICOMISO.
- x LÍNEA AÉREA EXTRANJERA, CON ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN EL PAÍS.
- y LÍNEA NAVIERA EXTRANJERA, CON ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN EL PAÍS.
- z ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN.
- za FIDEICOMISO CON ACTIVIDAD EMPRESARIAL.
- zb SOCIEDAD MERCANTIL U OTRA PERSONA MORAL NO ESPECIFICADA EN CAMPOS ANTERIORES.

DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTE ANEXO SON CIERTOS

FIRMA O HUELLA DIGITAL DEL CONTRIBUYENTE, DEL ASOCIANTE, O BIEN, DEL REPRESENTANTE LEGAL QUIEN MANIFIESTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, QUE EL MANDATO CON EL QUE SE OSTENTA NO LE HA SIDO MODIFICADO O REVOCADO

2.2 RÉGIMEN DE LAS PERSONAS MORALES CON FINES NO LUCRATIVOS

SI MARCÓ CON "X" ALGÚN CAMPO DEL APARTADO 2.1, NO DEBERÁ HACER ANOTACIÓN ALGUNA EN ESTE APARTADO. EN CASO CONTRARIO, DEBERÁ MARCAR CON "X" EL CAMPO QUE CORRESPONDA DE ACUERDO CON EL TIPO DE PERSONA MORAL DE QUE SE TRATE, INDICANDO UNA SOLA OPCIÓN:

- | | | | |
|-----------------------------|---|-----------------------------|---|
| a1 <input type="checkbox"/> | ASOCIACIÓN RELIGIOSA. | i1 <input type="checkbox"/> | FIDEICOMISO NO EMPRESARIAL. |
| b1 <input type="checkbox"/> | SOCIEDAD COOPERATIVA DE CONSUMO. | j1 <input type="checkbox"/> | PARTIDO O ASOCIACIÓN POLÍTICA LEGALMENTE RECONOCIDA. |
| c1 <input type="checkbox"/> | MUNICIPIO O SU ÓRGANO DESCONCENTRADO. | k1 <input type="checkbox"/> | SOCIEDAD DE INVERSIÓN ESPECIALIZADA DE FONDOS PARA EL RETIRO. |
| d1 <input type="checkbox"/> | ORGANISMO DESCENTRALIZADO DEL MUNICIPIO. | l1 <input type="checkbox"/> | SOCIEDAD DE INVERSIÓN DE RENTA VARIABLE. |
| e1 <input type="checkbox"/> | DEPENDENCIA O ENTIDAD DE LA FEDERACIÓN O SU ÓRGANO DESCONCENTRADO. | m1 <input type="checkbox"/> | SOCIEDAD DE INVERSIÓN EN INSTRUMENTOS DE DEUDA. |
| f1 <input type="checkbox"/> | DEPENDENCIA O ENTIDAD DE ESTADO DE LA REPÚBLICA O DISTRITO FEDERAL O SU ÓRGANO DESCONCENTRADO. | n1 <input type="checkbox"/> | SOCIEDAD DE INVERSIÓN DE OBJETO LIMITADO. |
| | INDIQUE LA ENTIDAD FEDERATIVA <input type="text"/> | o1 <input type="checkbox"/> | ASOCIACIÓN U ORGANISMO QUE AGRUPE A LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CRÉDITO. |
| g1 <input type="checkbox"/> | ORGANISMO DESCENTRALIZADO, FONDO O FIDEICOMISO PÚBLICO O EMPRESA DE PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS. | p1 <input type="checkbox"/> | SOCIEDAD MUTUALISTA QUE NO OPERE CON TERCEROS, SIEMPRE QUE NO REALICE GASTOS PARA LA ADQUISICIÓN DE NEGOCIOS. |
| | INDIQUE LA ENTIDAD FEDERATIVA <input type="text"/> | q1 <input type="checkbox"/> | EMBAJADA, CONSULADO U ORGANISMO INTERNACIONAL. |
| h1 <input type="checkbox"/> | ORGANISMO DESCENTRALIZADO, FONDO O FIDEICOMISO PÚBLICO O EMPRESA DE PARTICIPACIÓN ESTATAL MAYORITARIA DE LA FEDERACIÓN. | r1 <input type="checkbox"/> | OTRA INSTITUCIÓN, AGRUPACIÓN, ORGANISMO, SOCIEDAD O ASOCIACIÓN CIVIL COMPRENDIDA EN EL ARTÍCULO 95 DE LA LEY DEL ISR, NO ESPECIFICADA EN CAMPOS ANTERIORES. |

3. RETENCIONES DE ISR

MARQUE CON "X" EL(LOS) CONCEPTO(S) QUE PAGA PARA LA REALIZACIÓN DE SUS OPERACIONES:

- | | | | |
|--------------------------|--|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | SALARIOS Y DEMÁS PRESTACIONES QUE DERIVEN DE UNA RELACIÓN LABORAL. | <input type="checkbox"/> | PREMIOS POR LOTERIAS, RIFAS, SORTEOS, JUEGOS CON APUESTAS Y CONCURSOS. |
| <input type="checkbox"/> | INGRESOS ASIMILADOS A SALARIOS (Ver instrucciones). | <input type="checkbox"/> | OTROS INGRESOS A PERSONAS FÍSICAS (Título IV Capítulo IX de la Ley del ISR). |
| <input type="checkbox"/> | PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES. | <input type="checkbox"/> | A RESIDENTES EN EL EXTRANJERO SIN ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN EL PAÍS. |
| <input type="checkbox"/> | ARRENDAMIENTO Y EN GENERAL POR OTORGAR EL USO O GOCE TEMPORAL DE INMUEBLES A PERSONAS FÍSICAS. | <input type="checkbox"/> | ADQUISICIONES COMPROBADAS MEDIANTE AUTOFACTURACIÓN (Ver instrucciones). |
| <input type="checkbox"/> | INTERESES (Título IV Capítulo VI de la Ley del ISR). | | |

4. IMPUESTO AL ACTIVO (Sólo deberá marcar una opción)

4.1 MARQUE CON "X" SI:

- ES SUJETO DEL IMPUESTO AL ACTIVO.

4.2 MARQUE CON "X" SI:

- ES SUJETO EXENTO DEL PAGO DEL IMPUESTO DE ACUERDO CON EL ARTÍCULO 6° DE LA LEY DEL IMPAC (Excepto el penúltimo párrafo).

5. IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

5.1 MARQUE CON "X" SI:

- POR LOS ACTOS O ACTIVIDADES QUE REALIZA CAUSA ESTE IMPUESTO.
- POR LOS ACTOS O ACTIVIDADES QUE REALIZA ESTÁ EXENTO DEL PAGO DE ESTE IMPUESTO.

5.2 MARQUE CON "X" SI:

- ES RETENEDOR DE ESTE IMPUESTO.

5.3 MARQUE CON "X" SI ES EMPRESA:

- PITEX.
- MAQUILADORA.

6. OTROS IMPUESTOS

MARQUE CON "X" SI:

- PAGARÁ EL IMPUESTO SUSTITUTIVO DEL CRÉDITO AL SALARIO.

7.

OTROS

7.1 MARQUE CON "X" SI:

- | | | | |
|--------------------------|---|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | ES RESIDENTE EN EL EXTRANJERO CON ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN MÉXICO. | <input type="checkbox"/> | ES ENTIDAD O EMPRESA EXENTA DEL PAGO DEL ISR POR CONVENIO O TRATADO INTERNACIONAL PARA EVITAR LA DOBLE TRIBUTACIÓN. |
| <input type="checkbox"/> | FABRICA Y/O IMPORTA EQUIPO O SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE REGISTRO FISCAL. | <input type="checkbox"/> | REALIZA INVERSIONES EN TERRITORIOS CON RÉGIMENES FISCALES PREFERENTES. |
| <input type="checkbox"/> | REALIZA ACTIVIDADES EMPRESARIALES A TRAVÉS DE FIDEICOMISOS. | <input type="checkbox"/> | CUMPLE POR CUENTA DE TERCEROS CON LAS OBLIGACIONES FISCALES, DERIVADAS DE OTORGAR EL USO O GOCE TEMPORAL DE BIENES INMUEBLES A TRAVÉS DE FIDEICOMISOS. |
| <input type="checkbox"/> | PAGA FINANCIAMIENTOS OTORGADOS POR RESIDENTES EN EL EXTRANJERO. | <input type="checkbox"/> | REALIZA OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS RESIDENTES EN EL EXTRANJERO (EMPRESAS MULTINACIONALES). |

INSTRUCCIONES

- Este anexo deberán presentarlo las personas morales que se ubiquen en los supuestos establecidos para tributar en el Régimen General de las Personas Morales (Título II de la Ley del ISR, a excepción del Régimen Simplificado de las Personas Morales, Capítulo VII, del Título II de la Ley del ISR), o en el Régimen de las Personas Morales con Fines no Lucrativos (Título III de la Ley del ISR), cuando se inscriban o aumenten obligaciones.
 - En el caso de las Personas Morales que se ubiquen en los supuestos establecidos para tributar en el Régimen Simplificado de las Personas Morales (Capítulo VII, del Título II de la Ley del ISR), deberán presentar el Anexo 2 (Personas Morales del Régimen Simplificado y sus Integrantes Personas Morales) cuando se inscriban o aumenten obligaciones.
 - Se presentará debidamente llenado en los siguientes casos:
 - Con la Forma Fiscal R-1, cuando se solicite la inscripción al Registro Federal de Contribuyentes.
 - Con la Forma Fiscal R-2, cuando se presente un aviso de aumento de obligaciones ante el citado registro.
 - En el caso de que realicen operaciones que gravan IEPS, ISAN, ISTUV (TENENCIA) y/o Derechos sobre concesión y/o asignación minera, deberán acompañar adicionalmente el **Anexo 8**.
 - Únicamente se harán anotaciones dentro de los campos para ello establecidos. En el caso de llenado a mano, se deberá utilizar letra de molde, empleando mayúsculas, a tinta negra o azul.
 - RUBRO 1. DATOS DEL CONTRIBUYENTE**
 - En el caso de inscripción al RFC, las personas morales deberán anotar su denominación o razón social tal y como lo señalan en la Forma Fiscal R-1.
 - Tratándose de un aviso de aumento de obligaciones, no se deberá hacer anotación alguna en este rubro, únicamente se anotará la clave del RFC en el campo correspondiente.
 - RUBRO 2. IMPUESTO SOBRE LA RENTA**
 - Tratándose de aumento de obligaciones, marcarán únicamente los campos que apliquen a la(s) obligación(es) que aumenta(n), a partir del rubro 4 en adelante, dejando los rubros 2 y 3 en blanco.
 - RUBRO 3. RETENCIONES DE ISR**
 - Para determinar las obligaciones en materia de retenciones, deberán indicar los conceptos que se pagan para realizar las operaciones.
 - Se consideran "Ingresos asimilados a salarios":
 - Las remuneraciones y demás prestaciones que se paguen a funcionarios y trabajadores de la Federación, las Entidades Federativas y los Municipios, aun cuando sean por concepto de gastos no sujetos a comprobación, así como los obtenidos por los miembros de las fuerzas armadas.
 - Los rendimientos y anticipos que se paguen a los miembros de las sociedades cooperativas de producción, así como los anticipos que reciban los miembros de sociedades y asociaciones civiles.
 - Los honorarios que se paguen a miembros de consejos directivos, de vigilancia, consultivos o de cualquier otra índole, así como los que paguen a administradores, comisarios y gerentes generales.
 - Los honorarios que se paguen a personas que presten servicios preponderantemente a un prestatario, siempre que los mismos se lleven a cabo en las instalaciones de este último.
 - Los honorarios que se paguen a las personas físicas que prestan servicios personales independientes, cuando comuniquen por escrito al prestatario que optan por pagar el impuesto en los términos del Capítulo I del Título IV de la Ley del ISR (De los Ingresos por Salarios y en General por la Prestación de un Servicio Personal Subordinado).
 - Los ingresos que se paguen a las personas físicas por las actividades empresariales que realicen, cuando comuniquen por escrito a la persona que efectúe el pago que optan por pagar el impuesto en los términos del Capítulo I del Título IV de la Ley del ISR (De los Ingresos por Salarios y en General por la Prestación de un Servicio Personal Subordinado).
 - Tratándose de adquisiciones comprobadas mediante **AUTOFACTURACIÓN**, las personas morales que están obligadas a retener este impuesto, son entre otras, las que se ubican en el caso señalado para **AUTOFACTURACIÓN** en el apartado 5.2 del rubro 5, de las instrucciones de este anexo, las que adquieran los bienes señalados en la Resolución Miscelánea Fiscal, cuya actividad preponderante sea la comercialización o industrialización de dichos bienes, y opten por comprobar tales adquisiciones mediante **AUTOFACTURACIÓN**, así como las que celebren contratos de obra inmueble, por los pagos efectuados a personas físicas, relacionados directamente con la construcción de las obras, en los términos y cumpliendo los requisitos señalados en la Resolución Miscelánea Fiscal para comprobar mediante **AUTOFACTURACIÓN** tales erogaciones.
- RUBRO 4. IMPUESTO AL ACTIVO**
- Cuando se ubique en cualquiera de los supuestos establecidos en el penúltimo párrafo del artículo 6° de LIMPAC deberán marcar el campo 4.1.
- RUBRO 5. IMPUESTO AL VALOR AGREGADO**
- Apartado 5.2**
- Se consideran "retenedores" de este impuesto:
 - Las instituciones de crédito cuando adquieran bienes mediante dación en pago o adjudicación judicial o fiduciaria.
 - Las personas morales que:
 - Reciban servicios personales, o usen o gocen temporalmente bienes prestados u otorgados por personas físicas.
 - Adquieran desperdicios para ser utilizados como insumo de su actividad industrial o para su comercialización.
 - Reciban servicios de autotransporte terrestre de bienes.
 - Reciban servicios prestados por comisionistas, cuando éstos sean personas físicas.
 - Las personas morales residentes en México o residentes en el extranjero con establecimiento permanente en México que adquieran bienes tangibles o, los usen o gocen temporalmente, enajenados u otorgados por residentes en el extranjero sin establecimiento permanente en el país.
 - La Federación y sus organismos descentralizados cuando adquieran o usen o gocen temporalmente bienes enajenados u otorgados por personas físicas o residentes en el extranjero sin establecimiento permanente en México, reciban servicios de personas físicas y servicios de autotransporte terrestre de bienes, prestados por personas físicas o morales.
 - Las personas morales que opten por comprobar mediante **AUTOFACTURACIÓN** los pagos que hagan a personas físicas por el arrendamiento de inmuebles para la colocación de anuncios publicitarios panorámicos y promocionales, así como para la colocación de antenas utilizadas en la transmisión de señales de telefonía, en los términos y cumpliendo los requisitos señalados en la Resolución Miscelánea Fiscal.
- Apartado 5.3**
- Se marcarán estos campos cuando las personas morales realicen:
 - La enajenación de bienes importados temporalmente que hagan las empresas catalogadas como maquiladoras de exportación a otras empresas también catalogadas como maquiladoras de exportación, siempre que dichos bienes no cambien de régimen aduanero.
 - La enajenación de bienes que realicen empresas con programa de importación temporal para producir artículos de exportación autorizado por la Secretaría de Economía, que haya estado vigente cuando menos un año, y aquéllas catalogadas como maquiladoras de exportación, a una empresa que opere con alguno de los programas señalados (Maquiladora de Exportación o PITEX), siempre que tramiten simultáneamente en la misma aduana y por conducto del mismo agente o apoderado aduanal, los pedimentos correspondientes que amparen el retorno a nombre del enajenante y la importación temporal a nombre del adquirente, en los términos que señale la SHCP mediante reglas de carácter general.
- * Para cualquier aclaración en el llenado de este anexo, puede obtener información de Internet en las siguientes direcciones: www.shcp.gob.mx www.sat.gob.mx asisnet@shcp.gob.mx asisnet@sat.gob.mx o comunicarse en el Distrito Federal al 5227-0297, en la zona metropolitana de Monterrey al (81) 8329-6660, en la zona metropolitana de Guadalajara al (33) 3678-7140, en Puebla (audiorepuesta) al (222) 246-45-14, en el resto del país 01-800-90-450-00 sin costo; o bien, acudir a las Administraciones Locales de Asistencia al Contribuyente. Quejas al teléfono 01-800-728-2000.

1. ACUSE DE RECIBO POR CERTIFICACIÓN O RELOJ FRANQUEADOR
(PARA USO EXCLUSIVO DE LA AUTORIDAD)



Servicio de Administración Tributaria
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

R-1
R1P1A03

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

ANTES DE INICIAR EL LLENADO DE ESTA
SOLICITUD, LEA LAS INSTRUCCIONES

2 CURP: CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN
(Sólo Personas Físicas)

3 ANOTE LA LETRA CORRESPONDIENTE AL TIPO DE SOLICITUD QUE PRESENTA: N= NORMAL C= COMPLEMENTARIA

3.1 CUANDO SE TRATE DE SOLICITUD COMPLEMENTARIA, INDICAR EL NÚMERO DE FOLIO ASIGNADO POR LA AUTORIDAD A LA SOLICITUD ANTERIOR:

4 DATOS DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE

4.1 SÓLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS FÍSICAS (Ver instrucciones)

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE (S)

4.2 SÓLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS MORALES (Ver instrucciones)

DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL

4.3 TRATÁNDOSE DE CONTRIBUYENTES RESIDENTES EN EL EXTRANJERO SIN ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN MÉXICO

NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN FISCAL ASIGNADO EN EL PAÍS EN QUE RESIDAN

PAÍS DE RESIDENCIA FISCAL

4.4 DATOS POR FIDEICOMISO

SI SE TRATA DE LA INSCRIPCIÓN DE UN FIDEICOMISO, INDIQUE:

DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL DE LA FIDUCIARIA

RFC DE LA FIDUCIARIA NÚMERO DE FIDEICOMISO

4.5 DOMICILIO FISCAL DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE O DEL REPRESENTANTE DE LA PERSONA RESIDENTE EN EL EXTRANJERO

CALLE

NÚMERO Y/O LETRA EXTERIOR NÚMERO Y/O LETRA INTERIOR ENTRE LAS CALLES DE Y DE

COLONIA

LOCALIDAD

MUNICIPIO O DELEGACIÓN

CÓDIGO POSTAL TELÉFONO

ENTIDAD FEDERATIVA

CORREO ELECTRÓNICO

5 DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTA SOLICITUD SON CIERTOS

FIRMA O HUELLA DIGITAL DEL CONTRIBUYENTE, DEL ASOCIANTE, O BIEN DEL REPRESENTANTE LEGAL, QUIEN MANIFIESTA BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, QUE A ESTA FECHA EL MANDATO CON EL QUE SE OSTENTA NO LE HA SIDO MODIFICADO O REVOCADO

SE PRESENTA POR DUPLICADO

INSTRUCCIONES**DOCUMENTOS QUE SE DEBEN ACOMPAÑAR A ESTA SOLICITUD****PERSONAS FÍSICAS:**

- Solicitud de Cédula de Identificación Fiscal con Clave Única de Registro de Población (duplicado) y documento que en la misma se señala (solo en caso de personas físicas de nacionalidad mexicana por nacimiento, extranjeras residentes en el país o de nacionalidad mexicana por naturalización).
- Acta de nacimiento en copia certificada o en copia fotostática certificada por funcionario público competente o fedatario público.
- Tratándose de extranjeros con residencia en el país, el documento migratorio vigente que corresponda emitido por autoridad competente. Asimismo deberán proporcionar en su caso, copia fotostática debidamente certificada, legalizada o apostillada por autoridad competente, del documento con que acrediten su número de identificación fiscal del país en que residan cuando tengan obligación de contar con éste en dicho país.
- Tratándose de mexicanos por naturalización, carta de naturalización expedida por autoridad competente debidamente certificada o legalizada, según corresponda.

PERSONAS FÍSICAS RESIDENTES EN EL EXTRANJERO:

- Original y fotocopia del documento migratorio vigente que corresponda, emitido por la autoridad competente. El original le será devuelto previo cotejo con la copia.
- En su caso, fotocopia del documento con el que acrediten su número de identificación fiscal asignado en el país en el que residan, debidamente certificado, legalizado o apostillado según corresponda, por autoridad competente, cuando tengan obligación de contar con éste en dicho país.

PERSONAS MORALES:

- **Sociedades Mercantiles:**
- Copia certificada del documento constitutivo.
- **Personas Distintas a Sociedades Mercantiles:**
- Documento constitutivo en copia certificada o, en su caso, fotocopia de la publicación en el Órgano Oficial.
- **Asociaciones en Participación:**
- Original y fotocopia del contrato de Asociación en Participación con firma autógrafa del asociante y asociados o sus representantes legales. El original le será devuelto previo cotejo con la copia.

FIDEICOMISOS :

- Original y fotocopia del contrato de Fideicomiso con firma autógrafa del fideicomitente, fideicomisario o sus representantes legales, así como del representante legal de la institución fiduciaria. El original le será devuelto previo cotejo con la copia.

PERSONAS MORALES RESIDENTES EN EL EXTRANJERO:

- Acta o documento constitutivo (estatutos sociales, certificado de inscripción u otro que aplique de acuerdo con la legislación en el país de residencia) debidamente apostillado o certificado, según proceda. Cuando el acta o documento constitutivo conste en idioma distinto al español deberá presentar una traducción autorizada. En su caso, fotocopia del documento con el que acrediten su número de identificación fiscal asignado en el país en el que residan, debidamente certificado, legalizado o apostillado según corresponda, por autoridad competente, cuando tengan obligación de contar con éste en dicho país.

DOMICILIO:

- Los sujetos antes señalados, también deberán presentar original y fotocopia del comprobante del domicilio fiscal manifestado en el apartado 4.4, que cuente con los datos solicitados en dicho apartado: Estado de cuenta bancaria. Dicho documento no deberá tener una antigüedad mayor a dos meses.
- Recibos de pago: Último pago del impuesto predial; en el caso de pagos parciales el recibo no deberá tener una antigüedad mayor a 4 meses y tratándose de pago anual éste deberá corresponder al ejercicio en curso (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero); último pago de los servicios de luz, teléfono o de agua, siempre y cuando dicho recibo no tenga una antigüedad mayor a 4 meses (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero).
- Última liquidación del Instituto Mexicano del Seguro Social a nombre del contribuyente.
- Contratos de: Arrendamiento, acompañado del último recibo de pago de renta vigente que cumpla con los requisitos fiscales o bien, el contrato de subarriendo acompañado del contrato de arrendamiento correspondiente y último recibo de pago de renta vigente que cumpla con los requisitos fiscales (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero); fideicomiso debidamente protocolizado; apertura de cuenta bancaria que no tenga una antigüedad mayor a 2 meses (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero); servicio de luz, teléfono o agua que no tenga una antigüedad mayor a 2 meses (este documento puede estar a nombre del contribuyente o de un tercero).
- Carta de radicación o residencia expedida por los Gobiernos Estatal, Municipal o Distrito Federal, según corresponda.

IDENTIFICACIÓN:

- Además de lo anterior, la persona física o el representante legal de la persona de que se trate, deberá acompañar original y fotocopia de cualquiera de los siguientes documentos: credencial para votar del Instituto Federal Electoral, Pasaporte vigente, Cédula Profesional o, en su caso, Cartilla del Servicio Militar Nacional. El original le será devuelto previo cotejo con la copia. Tratándose de extranjeros, el documento migratorio vigente correspondiente emitido por autoridad competente.

ACREDITAMIENTO DE LA PERSONALIDAD DEL REPRESENTANTE LEGAL:

- Original y fotocopia del poder notarial o de la carta poder firmada ante dos testigos y ratificadas las firmas ante las autoridades fiscales, notario o fedatario público. El original le será devuelto previo cotejo con la copia.
- Tratándose de residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, deberán acompañar fotocopia del documento notarial con el que haya sido designado el representante legal para efectos fiscales.
- Tratándose de los padres que ejerzan la patria potestad de menores de edad y actúen como representantes de los mismos, para acreditar la paternidad, presentarán copia certificada del acta de nacimiento del menor, expedida por el Registro Civil, así como alguno de los documentos de identificación requeridos en el punto anterior, del padre que funja como representante.

1. Esta solicitud es únicamente de inscripción. En el caso de cambio de situación fiscal al RFC, deberá utilizar la Forma Fiscal R-2. Tratándose de solicitud de servicios, deberá presentarse la Forma Fiscal 5.
2. Únicamente se harán anotaciones dentro de los campos para ello establecidos. En el caso de llenado a mano, se deberá utilizar letra de molde, empleando mayúsculas, a tinta negra o azul.
3. Esta solicitud se deberá presentar ante los módulos de la Administración Local de Asistencia al Contribuyente que corresponda al domicilio fiscal del contribuyente.
4. La solicitud de inscripción se tendrá por no presentada en el caso de que no esté debidamente llenada, o no se acompañe la documentación correspondiente.
5. Los residentes en el extranjero sin establecimiento permanente en México, cuando no tengan representante legal en territorio nacional, presentarán esta solicitud junto con el anexo 9, excepto en los casos en que solo se inscriban como socios o accionistas, o bien como asociados de asociación en participación, ante el consulado mexicano más próximo al lugar de su residencia. En caso contrario, deberá presentarse de la misma forma ante la Administración Central de Recaudación de Grandes Contribuyentes.

RUBRO 2 CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN

- Las personas físicas que cuenten con la Clave Única de Registro de Población (CURP), la anotarán a 18 posiciones en este campo.

RUBRO 3

- Si la solicitud se presenta por primera vez (normal), se señalará con "N" el campo correspondiente.
- Cuando se presente la solicitud para completar o sustituir los datos de una solicitud anterior, se señalará con "C" el campo correspondiente, (COMPLEMENTARIA). En este caso, el contribuyente deberá proporcionar nuevamente la información solicitada en esta Forma Fiscal R-1, además de efectuar el cambio motivo de la presentación de la Solicitud de Inscripción Complementaria.
- En el caso de que se modifique la situación fiscal del contribuyente ya inscrito, en lugar de usar la Forma Fiscal R-1, se deberá presentar la Forma Fiscal R-2 "AVISOS AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES. CAMBIO DE SITUACIÓN FISCAL".
- **Apartado 3.1**
- Tratándose de COMPLEMENTARIA, se indicará el número de FOLIO asignado por la Autoridad en la solicitud anterior, ubicado en el cuadro correspondiente a la certificación o sello del reloj franqueador.

RUBRO 4 DATOS DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE**Apartado 4.1 SOLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS FÍSICAS**

- Las personas físicas deberán anotar su nombre completo como aparece en el acta de nacimiento expedida por el Registro Civil.
- Tratándose de personas físicas de nacionalidad extranjera residentes en México, así como de nacionalidad mexicana por naturalización, deberán anotar su nombre completo como aparece en el documento migratorio o en la carta de naturalización, según corresponda.
- Tratándose de personas físicas residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, deberán anotar su nombre completo como aparece en el pasaporte vigente, anotando en "apellido paterno" el primero y en "apellido materno", los siguientes, en su caso.

Apartado 4.2 SOLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS MORALES

- Las personas morales residentes en México, así como las personas morales residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, anotarán la denominación o razón social como aparece en el documento que deben acompañar a esta solicitud, de acuerdo con el listado del cuadro que aparece al principio de esta página.
- Tratándose de contratos de asociación en participación, se anotarará el nombre, denominación o razón social del asociante, enseguida la leyenda: "Asociación en Participación, contrato número", utilizando una forma R-1 para cada contrato. El asociante asignará el número en forma progresiva, de acuerdo a la fecha de celebración de los contratos en los que participe.
- En el caso de fideicomisos, únicamente se deberá anotar el nombre del fideicomiso, utilizando una forma R-1 para cada fideicomiso.

Apartado 4.3 TRATÁNDOSE DE RESIDENTES EN EL EXTRANJERO SIN ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN MÉXICO

- Además de anotar en los apartados anteriores los datos de la persona física o moral que se inscribe, según se trate, anotarán en este apartado el número de identificación fiscal asignado en el país en el que residan, salvo que de conformidad con la legislación de éste, no estén obligados a contar con dicho número, asimismo, indicarán su país de residencia fiscal.

Apartado 4.4 DATOS POR FIDEICOMISO

- Deberá anotar la denominación o razón social de la fiduciaria, el RFC de la misma y el número de fideicomiso.

Apartado 4.5 DOMICILIO FISCAL DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE**a) Personas físicas:**

- Actividades empresariales, el local en el que se encuentre el principal asiento de sus negocios.
- Servicios personales independientes, el local que utilicen como establecimiento permanente para el desempeño de sus actividades.
- En los demás casos, el lugar en el que tengan el asiento principal de sus actividades.

b) Personas morales:

- Tratándose de residentes en el país, el local en el que se encuentre la administración principal del negocio.
- Si se trata de establecimientos de personas morales residentes en el extranjero, se anotarará el domicilio del establecimiento en México. En el caso de varios establecimientos, el local en el que se encuentre la administración principal del negocio en el país o, en su defecto, el que designen.

6 DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL (Ver instrucciones)

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES CLAVE ÚNICA DE REGISTRO DE POBLACIÓN

APELLIDO PATERNO, MATERNO Y NOMBRE(S)

7 DATOS GENERALES (Ver instrucciones)

7.1 FECHA DE NACIMIENTO DE LA PERSONA FÍSICA O FECHA DE FIRMA DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA O DOCUMENTO CONSTITUTIVO O DE LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO, DE ACUERDO CON EL DOCUMENTO QUE DEBE ACOMPAÑAR

AÑO	MES	DÍA	7.2 FECHA DE INICIO DE OPERACIONES	AÑO	MES	DÍA
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8 ACTIVIDAD PREPONDERANTE

8.1 INDIQUE LA ACTIVIDAD PREPONDERANTE A DESARROLLAR

8.2 INDIQUE EL NÚMERO DEL SECTOR AL QUE CORRESPONDE LA ACTIVIDAD PREPONDERANTE A DESARROLLAR: (Ver instrucciones)

MARQUE CON "X" SI: PRODUCE BIENES. VENDE BIENES. PRESTA SERVICIOS

8.3 REALIZARÁ ACTIVIDADES CON EL PÚBLICO EN GENERAL CONTARÁ CON MÁQUINA REGISTRADORA DE COMPROBACIÓN FISCAL

9 OTROS

9.1 MARQUE CON "X" SI SE REGISTRA EN EL RFC COMO:

SOCIO O ACCIONISTA DE PERSONA MORAL (Ver instrucciones) EN CASO DE ESTAR INSCRITA, INDIQUE EL RFC DE LA PERSONA MORAL (De ser necesario acompañar listado)

9.2 MARQUE CON "X" SI SE REGISTRA EN EL RFC COMO:

ASOCIANTE DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN INDIQUE EL RFC DE LA ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN (De ser necesario acompañar listado)

ASOCIADO DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN INDIQUE EL RFC DE LA ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN (De ser necesario acompañar listado)

10 TRATÁNDOSE DE FUSIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES

MARCAR CON "X" SI DERIVA DE:

FUSIÓN INDICAR RFC DE LAS SOCIEDADES FUSIONADAS (De ser necesario acompañar listado)

ESCISIÓN EN ESCISIÓN DE SOCIEDADES, SI SE TRATA DE SOCIEDAD ESCINDIDA DESIGNADA, INDICAR RFC DE LA SOCIEDAD ESCINDENTE:

11 APERTURA DE ESTABLECIMIENTO (Sólo si el domicilio es distinto al señalado en el rubro 4.4)

CALLE

NÚMERO Y/O LETRA EXTERIOR NÚMERO Y/O LETRA INTERIOR ENTRE LAS CALLES DE Y DE

COLONIA CÓDIGO POSTAL TELÉFONO

LOCALIDAD

MUNICIPIO O DELEGACIÓN

ENTIDAD FEDERATIVA CORREO ELECTRÓNICO

12 ANEXOS

MARQUE CON "X" LOS ANEXOS QUE ACOMPAÑA:

<input type="checkbox"/> ANEXO 1 Personas Morales del Régimen General y del Régimen de las Personas Morales con Fines No Lucrativos.	<input type="checkbox"/> ANEXO 4 Personas Físicas con Actividades Empresariales y Profesionales.	<input type="checkbox"/> ANEXO 7 Personas Físicas con Otros Ingresos.
<input type="checkbox"/> ANEXO 2 Personas Morales del Régimen Simplificado y sus Integrantes Personas Morales.	<input type="checkbox"/> ANEXO 5 Personas Físicas con Actividades Empresariales del Régimen Intermedio.	<input type="checkbox"/> ANEXO 8 Personas Morales y Físicas. IEPS, ISAN, ISTUV (Tenencia) y Derechos Sobre Concesión y/o Asignación Minera.
<input type="checkbox"/> ANEXO 3 Personas Físicas con Ingresos por Salarios, Arrendamiento, Enajenación y Adquisición de Bienes, Premios e Intereses.	<input type="checkbox"/> ANEXO 6 Personas Físicas con Actividades Empresariales del Régimen de Pequeños Contribuyentes.	<input type="checkbox"/> ANEXO 9 Residentes en el extranjero sin Establecimiento Permanente en México.

INSTRUCCIONES (Continuación)**RUBRO 6 DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL**

- Se anotarán los datos del Representante Legal cuando éste presente la solicitud en los siguientes casos:
- Tratándose de personas físicas, se proporcionarán los datos solicitados en este rubro sólo cuando tengan representante legal y éste actúe por cuenta del contribuyente.
- Tratándose de personas morales, se anotarán los datos de su representante legal. En el caso de contratos de Asociación en Participación, si el asociante es persona física se anotarán los datos de ésta.
- Si el asociante es persona moral, se deberán anotar los datos del representante legal de dicha persona moral.
- Los residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, anotarán los datos de su representante legal residente en México, que para efectos fiscales designaron.
- Los sujetos antes mencionados se identificarán y, en su caso, acreditarán su personalidad con los documentos que acompañen a esta solicitud, de acuerdo con el listado del cuadro que aparece al principio de esta página.
- La solicitud deberá ser firmada por el contribuyente o, en su caso, por su representante legal. En el caso de que no sepan o no puedan firmar, imprimirán su huella digital.

RUBRO 7 DATOS GENERALES**Apartado 7.1 FECHA DE NACIMIENTO DE LA PERSONA FÍSICA O FECHA DE FIRMA DE LA ESCRITURA CONSTITUTIVA O DOCUMENTO CONSTITUTIVO O DE LA CELEBRACIÓN DEL CONTRATO, DE ACUERDO CON EL DOCUMENTO QUE DEBE ACOMPAÑAR.**

- Las personas físicas residentes en México y las residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, anotarán la fecha de nacimiento que conste en el documento que deben acompañar a esta solicitud, de acuerdo con el listado del cuadro que aparece al principio de esta página.
- Las personas morales residentes en México y las residentes en el extranjero con o sin establecimiento permanente en México, anotarán la fecha en la que se firmó el documento que deben acompañar a esta solicitud de acuerdo con el listado del cuadro que aparece al principio de esta página.
- En ambos casos, utilizarán cuatro números arábigos para el año, dos para el mes y dos para el día.

Ejemplo:

Fecha de nacimiento: 1° de junio de 1972

AÑO	MES	DÍA
1972	06	01

 Fecha de firma del documento: 23 de mayo de 2002

AÑO	MES	DÍA
2002	05	23

RUBRO 8 ACTIVIDAD PREPONDERANTE**Apartado 8.2**

- De acuerdo con la actividad preponderante a desarrollar, señalada en el apartado 8.1, se deberá anotar el número del sector al que corresponda dicha actividad, conforme al siguiente listado:

1 Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca.	4 Electricidad y distribución de gas natural.	7 Transporte, comisionistas y agencias de viajes.
2 Minería y extracción del petróleo.	5 Construcción y servicios relacionados con la misma.	8 Servicios financieros, inmobiliarias y alquiler de bienes muebles.
3 Industria manufacturera.	6 Comercio, restaurantes y hoteles.	9 Servicios comunales, sociales y personales.

Apartado 8.3

- Los contribuyentes personas físicas del régimen intermedio de las actividades empresariales, cuyos ingresos en el ejercicio rebasen de 1,750,000 pesos, estarán obligados a tener máquinas registradoras, equipos o sistemas electrónicos de comprobación fiscal.

RUBRO 9 OTROS

- Si además de las obligaciones fiscales señaladas en el (los) anexo(s) que en su caso acompañe a esta Forma Fiscal, manifiesta al RFC que se inscribe como socio o accionista, asociante o asociado de una Asociación en Participación, deberá marcar el(los) campo(s) respectivo(s) según corresponda, debiendo anotar también la(s) clave(s) de registro(s) solicitada(s). En el caso de ser socio o accionista, asociante o asociado, de más de una persona moral, deberá acompañar además del (los) anexo(s) y documento(s) respectivo(s), un escrito libre con el listado que contenga las claves del RFC de cada una de estas personas morales.

RUBRO 10 TRATÁNDOSE DE FUSIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES

- En el caso de fusión de sociedades, la sociedad que se inscribe deberá indicar el RFC de las sociedades que desaparecen con motivo de la fusión. Si las sociedades que desaparecen son más de 3, deberá acompañar además del(de los) anexo(s) y documento(s) respectivo(s), un escrito libre con el listado que contenga las claves del RFC de cada una de las sociedades que desaparecen.

- Si se trata de la inscripción de la sociedad escindida designada, para cumplir con las obligaciones de la escidente deberá indicar el RFC de la sociedad que desaparece con motivo de la escisión.

RUBRO 12 ANEXOS

- Deberá acompañar a esta solicitud el (los) anexo(s) que corresponda(n) de acuerdo con el régimen fiscal en el que tributará, debidamente llenado(s), y marcará con "X" en este rubro el (los) campo(s) correspondiente(s) al (los) anexo(s) que acompañe.

- * Para cualquier aclaración en el llenado de esta solicitud, puede obtener información de Internet en las siguientes direcciones: www.shcp.gob.mx www.sat.gob.mx asisnet@shcp.gob.mx asisnet@sat.gob.mx o comunicarse en el Distrito Federal al 5227-0297, en la zona metropolitana de Monterrey al (81) 8329-6660, en la zona metropolitana de Guadalajara al (33) 3678-7140, en Puebla (audiorespuesta) al (222) 246-45-14, en el resto del país 01-800-90-450-00 sin costo; o bien, acudir a las Administraciones Locales de Asistencia al Contribuyente. Quejas al teléfono 01-800-728-2000.

BIBLIOGRAFIA

BÁSICA

Alcaraz Rodríguez, Rafael E. (2004), El Emprendedor de Éxito. Guía de Planes de Negocios (2ª. Ed.). México: Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, Fernández y otros (2000), Metodología de la Investigación (2ª. Ed.). México: Mc Graw Hill.

Koontz y O'Donnell (1979). Curso de Administración moderna. Un análisis de Sistemas y contingencias de las funciones Administrativas. (6a. Ed.). México: Mc Graw Hill.

DE CONSULTA

Arias Galicia, Fernando (1993). "Administración de Recursos Humanos". México: Trillas.

Asociación Mexicana de Spa (2005, Junio). Disponible en: <http://www.asociacionmexspa.com/>

Baca Urbina, Gabriela (1997). "Evaluación de proyectos". México: Mc Graw Hill

Barba Alvarez, Antonio (1999), "Administración y Sociedad", en Administración 2, (pp. 15-38), México: Colección de Humanidades de UNITEC, Instituto de Investigación de Tecnología Educativa de la Universidad Tecnológica de México.

Bermejo, Rubio y otros (1994). "La creación de la empresa propia. Consejos prácticos para su puesta en marcha con éxito". España: Mc Graw Hill

Chiavenato, Adalberto (1995). "Administración de Recursos Humanos". México: Mc Graw Hill

Del Riego, Pelayo. "Reflexiones sobre la Agenda 21 Local y llamada a la reconsideración a los 12 años de Río". Ponencia presentada ante el ICLEI (Friburgo), en el evento: AALBORG+10. Aalborg (Dinamarca): junio de 2004. <http://www.ecoportel.net/content/view/full/34887> [consultado el 05/07/05]

Everett E. y Ronald J. (1988). Administración de la Producción y las Operaciones. Conceptos, Modelos y Comportamiento Humano. México: Prentice Hall.

Felgueres, Carlos (1996). "Presupuestos y control en las empresas". México: ECASA

Gibson, James (1983). "Organizaciones: Conducta, estructura, proceso". México: Interamericana

Lyn Bennet, Carrie (1978). "Manual de descripción de puestos ejecutivos", México: Continental

Márquez García y Gálvan (2002), Diagnostico de las características físicas, sociales y económicas de la comunidad de Latuvi, Municipio de Lachatao, Ixtlán de Juárez, Estado de Oaxaca, México: Secretaria de Desarrollo Social (SEDESOL) – Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa (UAM-I)

Münch Galindo y García (1987), Fundamentos de Administración (3a. Ed.). México: Trillas.

Muñoz, Fernando (1993). Plantas medicinales y aromáticas. Estudio, cultivo y procesado. España: Mundi-Prensa.

Ramírez Padilla, David Noel (2005). "Contabilidad Administrativa" (7 edición). México: Mc Graw Hill

Salkind, Neil J. (1999), Métodos de Investigación, México: Prentice Hall

Reyes Ponce, Agustín (1968). Administración de empresa. Teoría y Práctica. México: Limusa.

Terry, George R. (1982). Principios de Administración (5a. Ed.), Buenos Aires: CECSA.

Van Horne, James (1997). "Administración Financiera" (10 edición). México: Pearson Educación

Velázquez Mastretta, Gustavo (1977). Administración de los sistemas de producción, (4a, ed.). México: Limusa.

Villanueva, Luis. El turismo sustentable en México: un importante reto de la globalización. Disponible en: http://www.cce.org.mx/cespedes/publicaciones/revista/revista_9/turismo.PDF

Werther, William (1991). "Administración de personal y recursos humanos". México: Mc Graw Hill.

Paginas de Internet consultadas

www.botanical-online.com

www.sectur.gob.mx

www.indigenas.presidencia.gob.mx/index.php?id_seccion=7

www.eumed.net/cursecon/libreria/mebb/6.htm

www.sat.gob.mx

www.sedesol.gob.mx