



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMPACHE

---

## TITULACIÓN

### TESIS PROFESIONAL

“Modelo de gestión administrativa de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo (CANACO) de Tuxpan de Rodríguez Cano Veracruz”

## PARA OBTENER EL TITULO DE

Ingeniero(a) en Ingeniería en Administración

## PRESENTA

Johana Dajuí Hernández

## DIRECTOR DE TESIS

Dra. Lila Margarita Bada Carbajal



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

## DEDICATORIA

*Esta tesis se la dedico a nuestro Dios por darme la vida y la oportunidad de culminar satisfactoriamente esta carrera y de hacer realidad este sueño, quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no caer en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni decaer en el intento.*

*A mi madre por su constante apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos más difíciles de mi vida, por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me ha dado todo lo que soy como persona, valores, principios, carácter, empeño, perseverancia, coraje para conseguir mis objetivos.*



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

## AGRADECIMIENTOS

*Agradecer a Dios por permitir que llegue hasta este punto tan importante en mi vida.*

*Agradecer a mi madre por todo el apoyo brindado durante mi formación profesional.*

*Agradecer a la Dra. Lila Margarita Bada Carbajal., quien me asesoró en la elaboración de este trabajo, por el tiempo, experiencia, correcciones, apoyo y confianza brindada.*

*Agradecer también al personal de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo, quien me abrió las puertas de la Institución para el logro de este trabajo.*

*Y por último agradecer, a mis amigos cercanos que siempre estuvieron a mi lado, motivándome para el cumplimiento de mis objetivos.*



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

## RESUMEN

El objetivo de la investigación se centra en elaborar un modelo de la gestión administrativa en la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo (CANACO SERVYTUR TUXPAM) institución ubicada en Tuxpan de Rodriguez Cano, Veracruz.

A través de un análisis real de la empresa y sus procesos, se evaluaron las áreas administrativas, sus competencias de acuerdo al modelo de gestión, Se estudiaron las principales recomendaciones que deben tenerse en cuenta en la elaboración y el control para obtener ventajas competitivas sostenibles.

Para lograr el objetivo se realizó una revisión de la literatura de los conceptos de administración, gestión administrativa y de los modelos aplicables de acuerdo a las características de la empresa.

Los sujetos de la investigación son los jefes área, las áreas que se tomarán en cuenta son las que integran de manera primordial la gestión administrativa de acuerdo al modelo.

El tipo de estudio es descriptivo estadístico y hace referencia al análisis e identificación. Se utilizaron los modelos de gestión de Kaplan y Norton (2014) y Alles (2005), mediante estos modelos se logró identificar las competencias, establecidas en competencias institucionales, organizacionales y técnicas.

Se utilizó un instrumento de medición, para que la información fuera precisa, objetiva y valida, con esto se llevó a cabo la evaluación de las competencias mencionadas.

Los resultados arrojaron el diagnóstico de la empresa, este se utilizó para el análisis de cada una de las competencias del modelo de gestión, el cual finalizo la elaboración total del modelo de gestión administrativo.

Palabras clave: Gestión, Administración, Competencias, Técnicas, Modelo de gestión.



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

## ABSTRACT

The objective of the research is focused on developing a model of administrative management in the National Chamber of Commerce, Services and Tourism (CANACO SERVYTUR TUXPAM), an institution located in Tuxpan de Rodriguez Cano, Veracruz.

Through a real analysis of the company and its processes, the administrative areas were evaluated, their competencies according to the management model, the main recommendations that should be taken into account in the preparation and control to obtain sustainable competitive advantages were studied.

To achieve the objective, a literature review of the concepts of administration, administrative management and the applicable models according to the characteristics of the company was carried out.

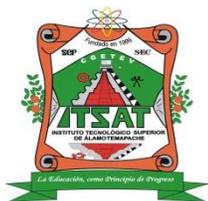
The subjects of the research are the area heads, the areas that will be taken into account are those that primarily integrate administrative management according to the model.

The type of study is descriptive and statistical and refers to analysis and identification. The management models of Kaplan and Norton (2014) and Alles (2005) were used, through these models it was possible to identify the competencies, established in institutional, organizational and technical competencies.

A measuring instrument was used, so that the information was accurate, objective and valid, with this the evaluation of the aforementioned competencies was carried out.

The results yielded the diagnosis of the company, this was used for the analysis of each of the competencies of the management model, which ended the total elaboration of the administrative management model.

Keywords: Management, Administration, Competences, Techniques, Management model.



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

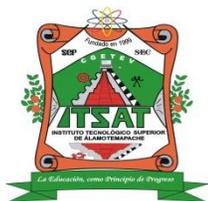
---

## ÍNDICE

Dedicatoria.....	II
Agradecimientos.....	III
Resumen.....	IV
Abstract .....	V
Índice de tablas.....	X
Índice de figuras.....	XI
Glosario de términos.....	XII
Abreviaturas y siglas.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	14

### CAPITULO I : MARCO CONTEXTUAL

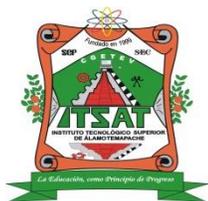
1.1 Situación internacional de la cámara nacional de comercio servicios y turismo.....	16
1.1.1 Principales representaciones de Cámaras de comercio a nivel internacional.....	22
1.1.1.1 CAMACOL (Cámara de comercio latina de estados unidos).....	23
1.1.1.2 EUROCHAMBRES (Confederación de cámaras de comercio Europeas).....	27
1.1.1.3 CAMESCOM (Cámara Oficial Española de Comercio en México, A.C.....)	29
1.1.1.4 AICO (Asociación iberoamericana de cámaras de comercio).....	31
1.1.1.5 CANCHAM MÉXICO (Cámara de Comercio de Cánada-México).....	35
1.1.1.6 CHAMBER (Cámara de Comercio y Tecnología México-China).....	38
1.1.1.7 CAMIC (Cámara Arabe Mexicana de Industria y Comercio).....	41
1.2 Situación nacional de la cámara nacional de comercio servicios y turismo.....	45
1.2.1 Principales cámaras de comercio servicios y turismo a nivel nacional.....	46
1.2.1.1 CONCANACO SERVYTUR.....	47
1.2.1.2 CONCAMIN (Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos) .....	49
1.2.1.3 COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana).....	53



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

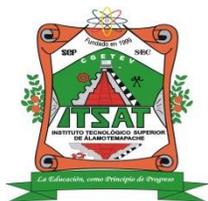
1.2.1.4 CMIC (Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción).....	58
1.2.1.5 CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación).....	59
1.3 Situación de la cámara nacional de comercio servicios y turismo en el estado de Veracruz.....	68
1.3.1 Principales cámaras de comercio servicios y turismo en el estado de Veracruz.....	69
1.3.1.1 AIEVAC (Asociación de Industriales del Estado de Veracruz).....	70
1.3.1.2 AMPI (Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios A.C.).....	74
1.3.1.3 AMHM (Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles .....)	76
1.4 Cámara nacional de comercio servicios y turismo en Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz.....	79
1.4.1 CANACINTRA.....	82
1.4.2 CANIRAC.....	83
1.4.3 CANACO SERVYTUR AC.....	87
 <b>CAPITULO II : MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Origen de la Administración.....	89
2.1.1 Definición de Administración.....	89
2.1.2 Conceptos.....	91
2.1.3 Antecedentes.....	92
2.1.4 Importancia de la Administración.....	93
2.1.5 Características de la Administración.....	94
2.1.6 Principios generales de la Administración.....	95
2.1.7 Funciones de la Administración.....	97
2.2 Origen de la Gestión Administrativa.....	98
2.2.1 Evolución de la Gestión Administrativa.....	99



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

2.2.2	Precusores de la Gestión Administrativa.....	101
2.2.3	Definición de Gestión Administrativa.....	103
2.2.4	Conceptos.....	105
2.2.5	Importancia de la Gestión Administrativa.....	107
2.2.6	Características de la Gestión Administrativa.....	108
2.2.7	Principios de la Gestión Administrativa.....	109
2.2.8	Funciones de la Gestión Administrativa.....	111
2.3	Origen de los Modelos de Gestión Administrativa.....	112
2.3.1	Definición de Modelo de Gestión Administrativa.....	113
2.3.2	Conceptos.....	114
2.3.3	Antecedentes.....	115
2.3.4	Importancia del Modelo de Gestión Administrativa.....	116
2.3.5	Características de los Modelos de Gestión Administrativa.....	116
2.3.6	Etapas de un Modelo de Gestión Administrativa.....	117
2.3.7	Tipos de Modelos de Gestión Administrativa.....	118
2.3.7.1	Modelo de Gestión QUIIN.....	118
2.3.7.2	Modelo de Gestión KAPLAN Y NORTON.....	125
2.3.7.3	Modelo de Gestión por competencias.....	128
2.3.7.4	Modelo de HAPPER Y LYNCH.....	132
2.3.7.5	Modelo de WERTHER Y DAVIS.....	133
 <b>CAPITULO III : METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>		
3.1	Situación problemática.....	138
3.1.1	Planteamiento del problema.....	141
3.2	objetivo general.....	141
3.2.1	Objetivos específicos.....	141
3.3	Preguntas de investigación.....	142



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

3.4 Justificación.....	142
3.5 Tipo de investigación.....	143
3.6 Diseño de investigación.....	143
3.7 Sujetos de investigación.....	143
3.8 Población.....	144
3.9 Muestra.....	144
3.10 Técnicas de recolección de datos.....	144
3.11 Hipótesis.....	144
3.12 Definición de variables involucradas.....	144

## **CAPITULO IV : ANÁLISIS Y RESULTADOS**

4.Propuesta de un modelo de gestion administrativa para la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Tuxpan de Rodríguez Cano Veracruz.....	154
4.1 Modelo de gestión administrativa de la cámara nacional de comercio servicios y Turismo.....	180
CONCLUSIONES.....	181
REFERENCIAS.....	183
ANEXOS.....	186



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 : Servicios de la cámara de comercio y tecnología China- México.....	39
Tabla No. 2 : Representación Nacional dela COMPAMEX.....	54
Tabla No. 3: Sectores Industriales que ofrece la Canacindra.....	60
Tabla No. 4 Regiones, Delegaciones, Sectores clave y a futuro de Canacindra.....	64
Tabla No. 5 Servicios Disponibles Para Socios de AMHM.....	78
Tabla No. 6 Principios de la Administración según Henry Fayol.....	95
Tabla No. 7 Fases del Proceso Administrativo.....	98
Tabla No. 8 Principios mas representativos de la Gestión Administrativa.....	109
Tabla No. 9: Los 8 roles directivos de liderazgo y sus competencias clave.....	121
Tabla No. 10 Modelo ALAPA.....	124
Tabla No. 11 Análisis del Modelo de Gestión Administrativa.....	135
Tabla No. 12 Objetivos Estrategicos.....	159
Tabla No. 13 Matriz de Perspectivas.....	177



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Ubicación geográfica de las delegaciones de CASMESCOM.....	31
Figura No. 2: Beneficios de ser socios de CanchamMx.....	37
Figura No. 3 Cordinaciones Regionales de CONCAMIN.....	52
Figura No. 4 Principales Organismos Internacionales de COMPARMEX.....	57
Figura No. 5 Principales temas de trabajo que participan en COPARMEX.....	58
Figura No. 6 Circunscripción CANACO Servytur de Veracruz.....	69
Figura No. 7 : Mapa de las regiones AMPI.....	75
Figura No. 8: Estructura Organizacional (Orgranigrama).....	81
Figura No. 9 Proceso administratvo.....	97
Figura No. 10 Modelo cultural de la perspectiva de valores de la competencia.....	119
Figura No. 11 Esquema cuadro de Mando Integral.....	126
Figura No. 12 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	127
Figura No.13 Modelo de gestión del talento humano por competencias de Martha Alles, 2005.....	131
Figura No. 14 Administración de personal y Recursos Humanos.....	134
Figura No. 15 Diagrama de variables involucradas.....	145
Figura No. 16 Matriz de congruencia metodológica.....	146
Figura No. 17 Método de investigación.....	147
Figura No. 18 Compromiso Organizacional.....	149
Figura No. 19 Habilidades Directivas.....	150
Figura No. 20 Competencia Técnica.....	151
Figura No. 21 Comportamiento Ético.....	152
Figura No. 22 Orientación al Logro.....	153
Figura No.23 Levantamiento de procesos para la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo.....	155
Figura No.24 Organigrama Estructural para la CANACO SERVYTUR (Propuesto).....	162



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

Canaco	Es una empresa que se dedica a buscar el bienestar de las empresas con el giro de servicio y turismo. (Cámara nacional de comercio, 2016).
Competencia	Es la capacidad de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una función laboral. (Fernández, 2009).
Idiosincrasia	Es una característica de comportamiento, manera característica de pensar, sentir, actuar, rasgos y carácter propios o culturales, distintivos y peculiares de un individuo o un grupo, y es la palabra de origen griego <i>ιδιοσυγκρασία</i> , que se define como temperamento particular. (Muñoz, 2017).
Modelos de Gestión	Es una herramienta administrativa que se encarga de ejecutar todas aquellas diligencias enfocadas a obtener algún beneficio para la organización, además considera al personal como un recurso activo para el logro de objetivos, haciendo hincapié en que en una empresa. (López, 2014).



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

## ABREVIATURAS Y SIGLAS

<b>AICO</b>	Asociación iberoamericana de cámaras de comercio
<b>AIEVAC</b>	Asociación de Industriales del Estado de Veracruz
<b>AMHM</b>	Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles
<b>AMPI</b>	Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios
<b>CAMACOL</b>	Cámara de comercio latina de estados unidos
<b>CAMESCOM</b>	Cámara Oficial Española de Comercio en México, A.C
<b>CAMIC</b>	Cámara Arabe Mexicana de Industria y Comercio
<b>CANACINTRA</b>	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación
<b>CANACO SERVYTUR</b>	Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo
<b>CANCHAM MÉXICO</b>	Cámara de Comercio de Cánada-México
<b>CHAMBER</b>	Cámara de Comercio y Tecnología México-China
<b>CMIC</b>	Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción
<b>CONCAMIN</b>	Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos
<b>CONCANACO</b>	Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio
<b>COPARMEX</b>	Confederación Patronal de la República Mexicana
<b>EUROCHAMBRES</b>	Confederación de cámaras de comercio Europeas
<b>GRH</b>	Gerencia de Recursos Humanos



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas adoptan sistemas y modelos de gestión, con el fin de establecer cuáles son las competencias necesarias de las personas que integran la compañía, con el ánimo de desarrollar acciones específicas, para lograr contratar a las personas que poseen el talento definido. Se puede llegar a decir, que un buen gerente es quien implementa un modelo de gestión por competencias con el fin de adquirir conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables a su desempeño.

Esta investigación se realizó en la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Tuxpan de Rodríguez cano, Ver., llevándose a cabo el objetivo de elaborar un modelo de gestión administrativo en base al Modelo de gestión por competencias de Martha Alles (2005), este modelo propone evaluar las competencias específicas para cada puesto de trabajo, y contempla el desarrollo de las competencias adicionales necesarias para el crecimiento personal y profesional de los empleados de esta manera se logró identificar las competencias que se llevan a cabo en la Cámara de Comercio que compone el modelo descrito anteriormente, así se obtuvieron los resultados que implicarían llevar a cabo el modelo de gestión y aportar opciones de mejora.

La investigación se estructura en cuatro capítulos, en el capítulo I: se marcan aspectos generales de la Cámara Nacional de comercio Servicios y Turismo, donde se menciona su historia, servicios, características entre otras cosas. Por otra parte también se describe a la Cámara Nacional de comercio Servicios y Turismo a nivel internacional, nacional, estatal y local. Hasta llegar a la Cámara de comercio de estudio, sus antecedentes y filosofía.

En el capítulo II, se encuentra establecido el marco teórico, los puntos de vista necesarios para entender el estado del arte de la investigación, el cual correspondió a la revisión de la literatura, en artículos científicos, tesis y plataformas científicas, que permitieran cubrir los pilares de la gestión administrativa, a lo largo de los distintos eslabones de la administración estudiada, así como el análisis de modelos de gestión de diferentes



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

autores. Se realiza un análisis comparativo de la literatura disponible en cuanto a los modelos citados para adecuar cual es el más correcto de acuerdo al tipo de empresa.

El tercer capítulo explica la metodología empleada en la investigación, de manera clara como se utilizaron cada una de las herramientas para llevar a cabo la elaboración del modelo de gestión administrativo. Aplicando un instrumento de medición para reflejar el grado de cumplimiento que tienen la empresa, en cuento a las competencias organizacionales a lo largo de su gestión administrativa. En base a los resultados, se identificó aquellas competencias que requerían de manera prioritaria ser atendidas, proponiendo mejoras que influyan de manera positiva en la empresa.

Finalmente en el capítulo IV: se estudian los resultados obtenidos en la intervención realizada, se estudian cada una de las competencias del modelo base para su elaboración, además se hace la propuesta de un modelo de gestión administrativa para la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo con la finalidad de proponer posibles mejoras dentro del área administrativa, conforme a los resultados del instrumento de medición se llega al modelo de gestión de la empresa.



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

## CAPITULO I : MARCO CONTEXTUAL

### 1.1 Situación Internacional de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo.

#### ORIGEN DE LA CONFEDERACIÓN DE LA CANACO SERVYTUR

La historia de la humanidad no se puede concebir sin la del comercio. La historia del comercio va de la mano de la historia del hombre, que ha intervenido en la producción y en la intermediación de los bienes y servicios necesarios para la satisfacción de las necesidades de la población. A las personas que intervienen en la realización de las actividades tendentes a la producción e intermediación se les ha denominado comerciantes (Ramírez, 2019).

El surgimiento de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo de los Estados Unidos Mexicanos es un hecho de particular relevancia, tanto para las actividades que esta institución promueve, defiende y representa, como para la historia misma de nuestro país. A lo largo de nuestra historia, la actividad comercial ha sido una vocación en la idiosincrasia del mexicano y por siglos enteros se ha considerado una actividad empresarial preponderante (Campos, 2016).

Para referirse a la fundación e historia de la CONCANACO SERVYTUR, es necesario aludir a la importante labor que desempeñaban las Cámaras de Comercio, las cuales se fundaron obedeciendo a situaciones gremiales que permitieron a los comerciantes permanecer unidos para enfrentar en mejores condiciones la defensa de sus legítimos intereses, además de mejorar considerablemente las condiciones en que se desarrollaba la actividad, desde luego que también para eventualmente comparecer ante las instancias



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

gubernamentales a exigir sus derechos (Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo, 2018).

El surgimiento de las Cámaras en México se remonta al siglo XVIII, aunque en razón de que no hay suficientes documentos para acreditar este hecho, se dice que las Cámaras de Comercio formalmente se fundan a finales del siglo XIX; aclarando que se denominaron Cámaras Nacionales de Comercio para distinguirse de las que ya existían pero que representaban al comercio de otros países, ejemplo: Cámara Española de Comercio, Cámara Inglesa de Comercio, entre otras (Cámaras y confederaciones de industria y comercio, 2019).

Entre las Cámaras Nacionales de Comercio más antiguas, destacan la de la Ciudad de México, cuya fundación se realizó el 27 de agosto de 1874; Veracruz, 1879; la de Monterrey en 1883 y Mazatlán en 1884.

Posteriormente, surgieron varias en las ciudades más importantes, tales como; Saltillo, 1886; Chihuahua, 1887; Guadalajara, 1888; Puebla, 1889; Tepic, 1895; Morelia, 1905; Aguascalientes y Mérida en 1906; Querétaro, 1907; y algunas más. Todas estas nacieron antes de que surgiera la primera Ley de Cámaras, que, en forma específica, establecería las funciones y organización de dichas instituciones. Para el estudio del concepto de Concanaco Servytur no existe una definición única sin embargo diversos autores e instituciones la pueden definir de diferente manera, teniendo una perspectiva diferente del término.

La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO SERVYTUR MÉXICO), se define como una institución de interés público, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que representa,



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

promueve y defiende a nivel nacional e internacional las actividades del Comercio, los Servicios y el Turismo, fundada en 1917 (López, 2020).

La CONCANACO SERVYTUR México colabora con el Gobierno para lograr el crecimiento económico, así como la generación de la riqueza. La CONCANACO SERVYTUR México, es por ley, órgano de consulta y colaboración de las autoridades federales, estatales y municipales en todos aquellos asuntos relacionados con el Comercio, los Servicios y el Turismo (Cámara nacional de comercio de México, 2018).

De acuerdo con Velázquez (2018), desde épocas remotas, los comerciantes se han reunido para facilitar sus transacciones, defender sus derechos y dar solución a los problemas propios de su actividad. Este hecho permite afirmar que, el nacimiento de las Cámaras y Confederaciones está íntimamente ligado a la actividad de los empresarios que a través de los años se fueron organizando con el objetivo fundamental de representar y defender sus intereses comunes.

La Confederación tiene centradas sus tareas en el beneficio de todos los negocios legalmente establecidos en el país, que se ven favorecidos con los pronunciamientos cotidianos que se hacen en contra de la informalidad, el ambulante, la inseguridad, la piratería, el contrabando, la tramitología y la sobrerregulación administrativa que frena el sano desenvolvimiento empresarial (Flores, 2018).

### **OBJETO DE LAS CÁMARAS**

En lo general, procurar por los intereses del comercio nacional, y en lo particular, representar los intereses del comercio ante el gobierno de México; bien gestionando todas las medidas que en beneficio del mismo consideraran oportunas, así como opinar e informar sobre la materia ante el propio gobierno.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Asimismo, tenían por objeto las Cámaras, por disposición de la ley: promover y dirigir exposiciones comerciales; establecer por iniciativa propia o del gobierno museos comerciales dentro y fuera del país; enviar misiones mercantiles al extranjero, con el objeto de fomentar las relaciones comerciales y abrir mercados en el exterior; establecer y sostener relaciones comerciales con las demás Cámaras, fueran nacionales o extranjeras (Adriano, 2016).

De acuerdo con Sánchez (2019), organizar servicios de información sobre datos relativos al comercio que pudieran interesar a los miembros; promover y concurrir, a través de delegados, a conferencias de las distintas Cámaras de Comercio; fomentar directa o indirectamente la enseñanza comercial, industrial y marítima a través de conferencias, incentivando con premios en concursos o fuera de éstos, a las obras que se desarrollen dentro de estos ramos; establecer o subvencionar escuelas; crear becas y pensiones, y organizar viajes de instrucción; publicar estudios sobre asuntos mercantiles y noticias nacionales o extranjeras, que pudieran interesar a los comerciantes, así como las recibidas de las secretarías de Estado o gobiernos locales.

Además de los objetivos anteriores, la Ley de 1908 fijaba otros, como ser promotores entre los comerciantes, industriales y navieros que resolvieran las cuestiones que entre ellos surgieran, a través del juicio de amigables componedores; prestar su mediación amistosa para resolver conflictos entre patrones y trabajadores; desempeñar, mediante comisiones designadas, las actividades de arbitradores y amigables componedores en los conflictos entre comerciantes, industriales, portadores, corredores y comisionistas, o entre éstos y particulares, siempre y cuando los interesados hubiesen aceptado someterse a la decisión. Por lo que hace a los peritos que los jueces escogían, para ser designados de oficio y ser oídos en asuntos mercantiles, las Cámaras debían a principio de año, formular una lista que le serviría de base. Otra actividad que tenían las Cámaras era encargarse de liquidaciones extrajudiciales (Ley de la usura , 2020).



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

## CLASIFICACIÓN DE LAS CÁMARAS

En términos generales, se pueden clasificar en circunscripción regional o nacional. Entendiendo por circunscripción, el área geográfica autorizada para que opere una Cámara. Regiones comerciales. Son áreas geográficas conformadas por uno o varios municipios adyacentes de una entidad federativa. Para el caso del Distrito Federal, la conforman el conjunto de las delegaciones (Carías, 2016).

## DETERMINACIÓN DE LAS REGIONES

- **Criterios.** Debe tender a integrar la actividad comercial en la zona geográfica de que se trate; definir la región comercial a partir de que su población sea superior a doscientos mil habitantes, y que dentro de la circunscripción existan por lo menos mil quinientas empresas comerciales.
- **Cámaras de Comercio.** Tendrán una circunscripción regional, y se integrarán con empresas y sus establecimientos que realicen actividades comerciales dentro de dicha circunscripción.
- **Cámaras de Comercio en Pequeño.** El reglamento definirá las características de las empresas que podrán constituir Cámaras de Comercio en Pequeño, los criterios aplicables son de acuerdo al personal empleado e ingresos anuales de las empresas.
- **Cámaras de Industria.** Se clasifican en específicas y genéricas con circunscripción nacional o regional (Adriano, 2016).

## OBJETO

- ❖ **Cámaras.** Representar y defender los intereses generales del comercio o la industria; ser órganos de consulta y colaboración del Estado; diseñar y ejecutar políticas, programas e instrumentos que faciliten la expansión de la actividad económica del país; promover, dentro de su circunscripción y giro, las actividades de sus empresas; defender los intereses particulares de sus afiliadas; operar el Sistema de Información Empresarial Mexicano; actuar como árbitros, peritos o síndicos con relación a las



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

actividades comerciales o industriales; prestar los servicios que determinen sus Estatutos; los destinados a satisfacer necesidades de interés general que les sean autorizados o concesionados por la administración pública, y las demás actividades derivadas de su naturaleza, de sus Estatutos y las que les fijen otros ordenamientos legales.

- ❖ **Confederaciones.** Su objeto es representar los intereses generales de la actividad comercial o industrial; procurar la solución de controversias de sus confederadas; actuar como árbitro a través de su comisión; establecer relaciones de colaboración con instituciones afines extranjeras; diseñar, conjuntamente con sus confederadas, los procedimientos para la autorregulación de niveles de calidad de los servicios que presten las Cámaras y aplicarlos; coadyuvar a la unión y desarrollo de las Cámaras, así como todas las relativas al objetivo de las Cámaras (Cruz, 2018).

### ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Serán administradas por la Asamblea General y el Consejo Directivo, siendo la primera la autoridad suprema integrada en la forma y término que establezcan los Estatutos.

Las Cámaras son administradas por el Consejo Directivo, que es el órgano Ejecutivo de la Cámara, y se integra en la forma que lo determinan los Estatutos de la misma. Los comerciantes e industriales que lleguen a integrarlo, deben ser mexicanos por nacimiento, y sólo el 20 por ciento podrán ser extranjeros, todos deben ser socios activos. La ley determina el periodo de su encargo, procedimiento para la renovación, el derecho de las minorías para designar uno de los miembros del Consejo, a menos que los Estatutos determinen una mayor cantidad y un representante ante la Cámara que la Secretaría nombra, con base en la facultad que tiene (Molina, 2019).



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

## **ADMINISTRACIÓN EN LAS DELEGACIONES**

Estará integrada con tres comerciantes o industriales de la localidad; ya inscritos, serán electos por la Asamblea General; durarán en sus funciones un año, y actuarán como presidente, secretario y tesorero.

### **1.1.1 Principales representaciones de Cámaras de Comercio a Nivel Internacional.**

#### **SITUACION ACTUAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL**

La Cámara de Comercio Internacional (CCI) (2020), es una organización que se encarga de brindar protección a las empresas de los diferentes países del mundo en lo que se refiere a las operaciones comerciales, ya que hoy en día existe mayor interdependencia entre naciones, es decir, lo que sucede en una economía, repercute en las demás.

Esta cámara se creó en el año 1919 en Francia, constituida con personalidad propia y naturaleza jurídica asociativa. Cabe mencionar que la Cámara de Comercio Internacional es la única organización empresarial que tiene el estatus de organismo de consulta ante las Naciones Unidas y sus organismos especializados.

La misión de las cámaras de comercio es fomentar el comercio y la inversión entre las empresas del mundo en los distintos sectores, así como ayudarlas a enfrentarse a cada uno de los retos y oportunidades que la globalización ofrece. Para lograr esta misión, la CCI cuenta con un amplio grupo de miembros, que son empresas de más de 130 países que realizan operaciones internacionales, así como organizaciones empresariales, entre ellas las Cámaras de Comercio de los diferentes países (Merodio, 2020).

Desde su fundación, la CCI ha creado instrumentos que facilitan el comercio y las inversiones internacionales; como son la Corte Internacional de Arbitraje y los Incoterms, que vienen a ser la recopilación y actualización de cláusulas comerciales internacionales,



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

y la elaboración de reglas y códigos de conducta empresariales que facilitan el intercambio. Además cuenta con su propia editorial, donde se localiza información diversa que facilita a las empresas para allegarse de herramientas que no son fáciles de conseguir por otros medios (Cámara de Comercio Internacional, 2020).

### **1.1.1.1 CAMACOL (Cámara de Comercio Latina de Estados Unidos)**

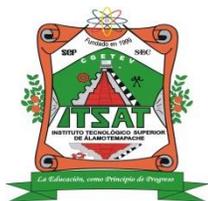
#### **HISTORIA**

La Cámara de Comercio Latina de los Estados Unidos (2020) fundada en 1965, es la organización empresarial hispana más grande del Estado de Florida y uno de los grupos empresariales minoritarios más influyentes de los Estados Unidos.

Durante cinco décadas, la misión de CAMACOL es fomentar el espíritu emprendedor de las comunidades hispanas y minoritarias de Florida y, como tal, lleva a cabo programas para fortalecer la actividad empresarial local, promover el desarrollo económico, facilitar el comercio internacional y atender las necesidades cívicas de la comunidad y el estado (Ramírez, 2020).

A través de su Congreso Hemisférico, su programa emblemático, CAMACOL ha brindado a las empresas la oportunidad de establecer vínculos comerciales en el mercado nacional e internacional durante más de tres décadas. Como tal, a través de su Congreso Hemisférico, cuya misión es vincular a los negocios en todo el mundo, promover el Condado de Miami Dade y el Estado de Florida como el Estado de ingreso, CAMACOL ha proporcionado a la comunidad empresarial la oportunidad de establecer vínculos comerciales en el mercado internacional.

CAMACOL trabaja con nuestros líderes comunitarios y socios a nivel local, estatal, nacional e internacional para asegurar que nuestra economía se recupere y crezca.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Nuestros programas se enfocan en fomentar la creación de empleo, la retención y el desarrollo (Forero, 2019).

En esencia, la misión de CAMACOL como promotor económico es desarrollar y fortalecer los sectores empresariales pequeños y minoritarios y facilitar las actividades que fomentan el crecimiento económico y el empleo.

### **CAMACOL / Florida Trade**

El programa fue creado en 1987 para atender las necesidades de la pequeña y pequeña comunidad empresarial de la Florida. Este programa sirve para establecer y fortalecer los lazos entre la comunidad exportadora de la Florida y sus contrapartes en el ámbito del comercio internacional en toda la región de la Cuenca Latinoamericana y del Caribe, la Unión Europea, África y Oriente (Cámara de Comercio Latina de Estados Unidos, 2020).

A este efecto, el programa patrocina una amplia variedad de actividades e iniciativas de desarrollo de negocios tradicionales y no tradicionales que incluyen; El sitio web de CAMACOL, la promoción y difusión de contactos comerciales actualizados, servicios de divulgación y remisión, asistencia técnica y referencias a fuentes de asistencia financiera, seminarios y talleres periódicos, intercambios de tarjetas de visita y eventos de redes, Patrocina la Exposición del Pabellón Florido de Productos de Exportación de Florida en conjunto con el Congreso Hemisférico de Cámaras de Comercio e Industria Latinas, evento internacional auspiciado y coordinado por la CAMACOL (Fernandez, 2018).

El Centro de Comercio y Exposiciones de Florida también patrocina y participa en misiones comerciales y comerciales, en curso y entrantes, de acuerdo con las estrategias comerciales de la Florida. Actualmente, este programa está trabajando diligentemente para fomentar el apoyo a industrias innovadoras en la Florida, como cine y entretenimiento.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### **OTRAS INICIATIVAS DE DESARROLLO ECONÓMICO DE CAMACOL**

Estas iniciativas traerán nuevas oportunidades y generarán nuevas fuentes de empleo para el área.

- ✓ Creación de actividades que fomenten oportunidades de empleo para el crecimiento del empleo.
- ✓ Programa de rehabilitación de fachadas comerciales.
- ✓ Promover y participar en el comercio internacional y actividades de desarrollo económico / comercial.
- ✓ Prestar asistencia económica y técnica a las empresas
- ✓ Promover iniciativas de desarrollo económico
- ✓ Evaluar y asistir a las pequeñas y medianas empresas en la transición al sector del comercio internacional, así como proporcionar un conocimiento amplio del proceso de globalización.
- ✓ Proporcionar a la comunidad empresarial las herramientas necesarias para competir en el mercado actual (Cámara de comercio latina de estados unidos, 2019).

### **INFRAESTRUCTURA INTERNACIONAL DE CAMACOL**

Nuestra red única de Cámaras de Comercio Nacionales en América Latina y España ofrece a nuestros miembros y a la comunidad empresarial internacional de la Florida contactos prácticos en estos importantes mercados.

CAMACOL tiene una lista única de servicios disponibles adaptados para satisfacer sus necesidades empresariales específicas. Se compone de una mezcla única de más de 2.000 empresas, Organizaciones de Desarrollo Económico, Organizaciones de Promoción Comercial, Cámaras de Comercio Nacionales e Internacionales, incluyendo las Fortune 500 de renombre mundial en Florida y compañías internacionales, así como pequeñas firmas de start-up. Nuestros miembros provienen de una amplia gama de industrias y



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

campos, desde la fabricación de alta tecnología hasta los servicios profesionales (Mejía, 2019).

CAMACOL se compromete a brindar a nuestros miembros oportunidades ampliadas para conectarse con otros líderes empresariales y ayudar a apoyar a la comunidad empresarial y la región ( Cámara de Comercio Latina de los Estados Unidos, 2020).

➤ Promoviendo una Plataforma abierta de apoyo

CAMACOL promueve la colaboración pública / privada a través de la promoción de una plataforma comercial favorable para nuestra membresía que permita la interacción con líderes comunitarios y organizaciones empresariales locales e internacionales. El efecto de esta plataforma afecta tanto a nuestra economía como a nuestra calidad de vida (Renedo, 2020).

➤ Hacer conexiones y ganar visibilidad

Animamos a los miembros de CAMACOL a participar en nuestros eventos de networking y oportunidades de liderazgo. Los líderes empresariales de la Florida apoyan CAMACOL y sus actividades a través de la participación en consejos de liderazgo específicos de la industria, que contribuyen activamente al crecimiento de las empresas existentes y traen nuevas empresas al área del sur de la Florida. Miembros de la Junta de Consejeros con experiencia en la industria son elegibles para unirse a consejos que abarcan el desarrollo económico general, comercio global, alimentos y bebidas, tecnología y cadena de suministro, por nombrar algunos (Fernández, 2020).

➤ Acceso a Eventos Locales, Nacionales e Internacionales

CAMACOL lidera el camino al brindar poderosas oportunidades de networking para eventos, ferias comerciales y programas diseñados para brindar a las empresas las herramientas necesarias para tener éxito.

➤ Contribución y acceso a oportunidades comerciales e inversiones bilaterales locales e internacionales en la Florida, las Américas, Europa y Asia.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Para construir y promover la competitividad global de Florida a través de la promoción, educación, promoción e información, el Congreso Hemisférico de CAMACOL y sus socios, que incluyen Enterprise Florida, Enterprise Florida, el Departamento de Comercio de los EE. UU. Y muchas otras organizaciones de desarrollo económico global están allí para promover y ayudar en la participación de eventos y trabajo de apoyo de promoción para crear empleos mediante la expansión de oportunidades comerciales e inversiones (Renedo, 2020).

### ➤ Acceso a la Educación y Recursos Empresariales

El consejo de recursos empresariales de CAMACOL proporciona acceso a herramientas educativas y de apoyo empresarial para que nuestros inversores empresariales los guíen en la dirección correcta, mientras navegan por las complejidades de hacer crecer su negocio. Los fundamentos de las finanzas, el desarrollo empresarial, las regulaciones legales y las redes sociales son algunas de las oportunidades de aprendizaje disponibles a medida que ayudamos a nuestros miembros a agregarlas a su caja de herramientas comerciales (Fernández, 2020).

### **1.1.1.2 EUROCHAMBRES (Confederación de cámaras de comercio Europeas)**

#### **HISTORIA**

Establecida en 1958 como respuesta directa a la creación de la Comunidad Económica Europea. EUROCHAMBRES actúa como ojos, oídos y voz de las Cámaras y la comunidad empresarial. EUROCHAMBRES es la Asociación de Cámaras de Comercio e Industria Europeas con sede en Bruselas. EUROCHAMBRES representa a más de 20 millones de empresas en Europa a través de sus 45 miembros (43 asociaciones nacionales de Cámaras de Comercio e Industria y dos organizaciones transnacionales de Cámaras) y engloba una red europea de 1.700 Cámaras regionales y locales. Más del 93% de las empresas son pequeñas y medianas empresas (PYMES). Las empresas que forman parte de las Cámaras dan trabajo a más de 120 millones de empleados (Confederación de cámaras de comercio Europeas, 2020).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

EUROCHAMBRES es el único organismo europeo que sirve a los intereses generales de las empresas europeas por la pertenencia multisectorial de los miembros de las Cámaras y es el único organismo cercano a las empresas, como resultado del enfoque territorial de las Cámaras. La Cámara de Comercio de España es miembro de EUROCHAMBRES desde 1968 y ostenta la Vicepresidencia (Confederación de cámaras de comercio Europeas, 2018).

### SERVICIOS

Los servicios de apoyo a nuestros miembros van desde la organización de eventos y otras oportunidades para establecer contactos para el intercambio de información y de buenas prácticas, a programas especializados de formación de Cámaras, a través:

- De actividades de Lobby e influencia: representar los intereses empresariales europeos ante las instituciones europeas: identificación crítica de asuntos para el desarrollo de una posición común mediante un proceso transparente e inclusivo de consulta; análisis de nuestro entorno empresarial para presentar los puntos de vista de nuestros miembros.
- De servicios de red: EUROCHAMBRES busca maximizar el potencial que ofrece la red cameral en sí misma desde la identificación de oportunidades de proyectos hasta la implementación de políticas y programas de la UE que aporta la red.
- Del Reconocimiento institucional: EUROCHAMBRES supervisa propuestas encaminadas a mejorar la eficiencia de las instituciones de la UE, garantizando que se escuche la voz de las empresas en el proceso de consulta a escala europea (Cámara de comercio de España, 2020).

### PRINCIPALES ACTIVIDADES

**Representación e información.** Eurocámaras representa los intereses de las empresas y de las Cámaras de Comercio ante las diferentes instituciones de la Unión Europea. También realiza campañas a nivel europeo de comunicación, información y lobby.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Eurocámaras está en continuo contacto con las diferentes Direcciones Generales de la Comisión Europea, los grupos de trabajo del Parlamento Europeo, el Comité Económico y Social y el Comité de las Regiones, realizando un constante seguimiento de sus reuniones y actividades (Serna, 2019).

**Acción consultiva.** Eurocámaras adopta posiciones en relación con las distintas cuestiones económicas y empresariales que se suscitan en las instituciones comunitarias.

**Proyectos europeos.** Eurocámaras coordina diferentes proyectos, cofinanciados por la Unión Europea en su mayor parte, cuyo objetivo es promover las relaciones comerciales y económicas entre los países miembros de la UE y terceros países de Europa, la cuenca mediterránea, América Latina, América del Norte y Asia. Eurocámaras promueve asimismo programas de fortalecimiento de la red europea de Cámaras de Comercio y de sus empresas miembros (Barajas, 2019).

### 1.1.1.3 CAMESCOM (Cámara Oficial Española de Comercio en México, A.C)

#### HISTORIA

Con más de 100 años de historia, la Cámara Española de Comercio es una asociación civil sin ánimo de lucro, reconocida oficialmente por el Estado Español y creada con el fin de fortalecer el desarrollo de las relaciones económicas y empresariales entre España y México, fomentando las inversiones y el intercambio comercial entre ambos países (Cámara española de comercio , 2019).

Día a día, a través de nuestras actividades, actuamos como foro de encuentro entre empresas de ambos países estimulando la identificación de oportunidades de negocio y generando relaciones de máximo valor para nuestros asociados.

Actualmente, contamos con aproximadamente 700 empresas socias que abarcan todos los sectores económicos en México, así con una red de contactos que abarca todos los sectores de actividad y dependencias de Gobierno. Nuestro equipo, formado por



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

profesionales con gran experiencia en su campo, están preparados para informarle y brindarle toda la ayuda que pueda necesitar (Paz, 2020).

### **SERVICIOS**

Nuestros servicios le facilitarán la internacionalización de su empresa. A través de una asesoría personalizada, le ofrece:

- Estrategias y acciones sobre facilidades de negocio.
- Plataformas de información sobre temas actuales y relevantes para la toma de decisiones.
- Promoción de la actividad comercial a través de la difusión de los productos y servicios que ofrecen nuestras empresas asociadas.
- Entre otros más (González, 2020).

Enfocamos nuestras estrategias y acciones ofreciendo una gama de servicios en 4 áreas principales:

- ❖ Comunicación e Información.
- ❖ Facilidades de Negocio.
- ❖ Mensajería Nacional e Internacional.
- ❖ Asesoría en Internacionalización.

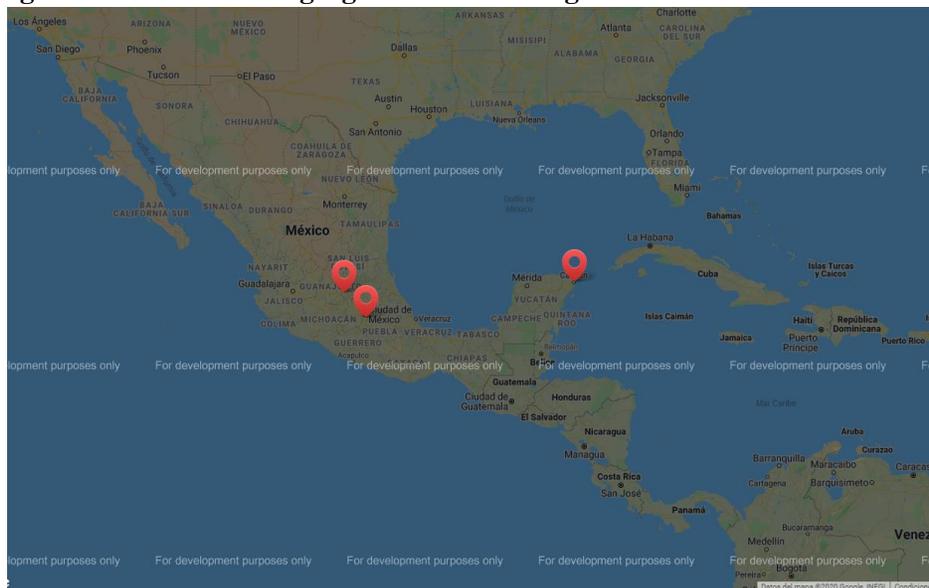
Para aquellas empresas que buscan dar el paso a nivel internacional y que planeen explorar otros mercados, ofrecemos, con una asesoría personalizada y especializada, distintos servicios. Facilitamos los negocios a través de la difusión de los productos y servicios, promociones y descuentos que ofrecen nuestras empresas asociadas, lo que ahorra tiempo y recursos entre éstas. Por medio de diversas plataformas, comunicamos y difundimos información sobre los asociados, a fin de que incrementen sus oportunidades de negocio (Pozo, 2020).

## DELEGACIONES

Para ofrecerle un mejor servicio, contamos con tres delegaciones:

- ✓ Quintana Roo
- ✓ Centro Occidente
- ✓ Ciudad de México

**Figura No. 1: Ubicación geográfica de las delegaciones de CAMESCOM**



Fuente: consultado en Google maps, 2020

La figura No. 1 Representa la ubicación geográfica de las delegaciones de la Cámara Oficial Española de Comercio en México, A.C, donde dichos lugares ofrecen un mejor servicio.

### 1.1.1.4 AICO (Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio).

#### HISTORIA

AICO surgió de la voluntad colectiva y voluntaria de los empresarios iberoamericanos, que vieron la necesidad de verse debidamente representados ante la comunidad internacional; en tal virtud, en noviembre de 1974 se convocó en la Ciudad de México al Primer Encuentro de Cámaras de Comercio Iberoamericanas, donde se propuso concretamente la creación de una Asociación que agrupase a todas las Cámaras y



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Asociaciones de Comercio existentes en Iberoamérica. Este propósito se cristalizó en España en junio de 1975, instituyéndose formalmente la Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio (AICO) (Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio , 2018).

Constituida la Asociación, ésta ha celebrado ininterrumpidamente sus Asambleas, rotando su Sede en las capitales de los países cuyas Cámaras de Comercio son miembros. La Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio (AICO), es un organismo internacional privado no gubernamental, colectivo y voluntario sin ánimo de lucro, que asocia, reúne y representa a las principales cámaras de comercio, asociaciones, corporaciones y entidades afines de habla española o portuguesa. Está integrada por 23 países de América Latina, El Caribe, la Península Ibérica y las comunidades Hispánicas y Portuguesas de los Estados Unidos (Asociación iberoamericana de cámaras de comercio , 2019).

### **SECRETARÍA GENERAL**

La Secretaría General es el órgano ejecutivo y técnico de AICO, responsable de la coordinación y relación entre sus miembros y terceros. Su función es unir, sugerir, reglamentar y legislar las relaciones económicas de sus agremiados, además de efectuar todos los trabajos técnicos encomendados por el Presidente, el Consejo Directivo y la Mesa Directiva. Por Estatutos, la Secretaría General tiene sus oficinas en la Ciudad de México (Laguna, 2018).

### **MESA DIRECTIVA**

La Mesa Directiva es el órgano permanente que, por delegación del Consejo Directivo, tiene a su cargo la dirección de los Programas y Proyectos aprobados por la Asamblea y por el Consejo Directivo (León, 2018).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La Asociación desde su creación, ha sido un organismo promotor de las buenas prácticas de gobernabilidad corporativa entre las empresas, gobiernos y organizaciones de la sociedad. Tenemos la finalidad de ser un puente que vincule los sectores de la sociedad en pro de una nueva cultura empresarial, no sólo brindando riqueza y empleo, también siendo parte fundamental contribuyendo a elevar el nivel de vida de los pueblos iberoamericanos.

Por lo anterior, AICO, en alianza con los gobiernos y administraciones comprometidas con el tejido empresarial, en específico con las PyME's más importantes en México y América Latina, se impulsan las labores de fortalecimiento y desarrollo empresarial, estableciendo una red de apoyo a través de sus Cámaras miembros, generando compromisos bajo la cultura de Responsabilidad Social (Asociación iberoamericana de cámaras de comercio , 2019).

### **SERVICIOS**

- Representación:
  - ✓ Representación regional ante autoridades de gobierno y empresariales, así como apoyo y defensa de sus intereses ante conflictos que lo involucren de manera directa.
  - ✓ Representación ante los organismos internacionales. ¡Tenga la seguridad de que su negocio, empresa o institución tendrán el respaldo que merece!
  - ✓ Desarrollo de programas y proyectos con varios de los Miembros activos (por ejemplo la mejora y desarrollo de nuevos productos o servicios a nivel regional, aplicación de conocimiento, entre otros) ¡incrementa así las oportunidades para hacer crecer su negocio (Ángeles, 2018).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### ➤ Promoción:

AICO promueve el contacto entre sus Miembros, garantizando la buena relación y sana competencia. La Asociación sirve de mediador entre las partes condenando las prácticas desleales. Nuestros afiliados tienen las ventajas de:

- ✓ La posibilidad de inscripción al Centro de Negocios Iberoamericanos; nuestra plataforma virtual (marketplace) que permite a los empresarios expandir sus mercados, ofreciéndoles la garantía de que TODAS las empresas inscritas en este portal están respaldadas por nuestros Miembros. Expanda su negocio en toda Iberoamérica.
- ✓ Relacionarse directamente con todos los miembros de la Red, y la posibilidad de organizar encuentros empresariales (Match Making) para promover el intercambio comercial en la región. Haga contactos que potencien su empresa o negocio.
- ✓ Promover el turismo en la región, ya que AICO celebra reuniones en los diferentes países que conforman la Red Cameral. De esta manera su región se verá beneficiada con nuestras reuniones. (Ángeles, 2018)

### ➤ Vinculación:

Nuestros miembros tienen derecho a participar en la Asamblea General y el Consejo Directivo, en donde pueden:

- ✓ Establecer contacto directo con Presidentes y Ejecutivos de más de 200 Cámaras de la Región Iberoamericana y de países invitados.
- ✓ Analizar los principales problemas de la región y determinar acciones conjuntas para resolverlos.
- ✓ Generar intercambio de propuestas comerciales a nivel Cameral a través de nuestra red.
- ✓ Desarrollar programas y proyectos que involucren a las Cámaras afiliadas, con el firme propósito de incrementar las oportunidades de negocio entre las partes.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

➤ Arbitraje Comercial CIAC – AICO:

Ofrece a través de la Comisión Interamericana de Arbitraje Comercial (CIAC), los servicios de Arbitraje Comercial, Capacitación en métodos alternativos de resolución de conflictos y Conciliación (Ángeles, 2018).

➤ Centro de Negocios Iberoamericanos:

El Centro de Negocios Iberoamericanos, es una plataforma en internet creada por la Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio, AICO, cuyo objetivo es ser el Marketplace de Iberoamérica (Dorantes, 2018).

### 1.1.1.5 CANCHAM MÉXICO (Cámara de Comercio de Canadá-México)

#### HISTORIA

Fue fundada en 1982 para representar los intereses canadienses de negocios en México y promover el comercio y la inversión entre Canadá y México. Cancham es la voz de negocios canadienses en México y promueve el comercio y la inversión entre Canadá y México. Representa a más de 300 empresa, de todos los sectores en México que tienen inversión de Canadá, incluyendo aeroespacial, transporte e infraestructura, energía, manufactura, minería y servicios financieros (Ferrari, 2017).

Canadá es un país que tiene cerca de 10 millones de km<sup>2</sup> de extensión y cuenta con una población de 36,5 millones de habitantes, aproximadamente el 80% dentro de una franja que bordea la frontera con EE.UU. Tiene 10 provincias y 3 territorios autónomos. El mercado está fraccionado y las competencias provinciales en numerosas materias hacen que abordar el mercado pase por una estrategia que tenga en cuenta este hecho provincial. Las previsiones de crecimiento del PIB según el FMI para los próximos años son del 1,9% para 2017, 2,0% para 2018 y 1,8% para 2019 (Gavasa, 2019).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### PREMIOS COBA

Cada año, los Premios CanCham Outstanding Business Awards (COBA) se otorgan durante el evento de CanCham Day, para reconocer a empresas que contribuyen con aportaciones excepcionales a los objetivos de la Cámara de Comercio del Canadá en México, A.C. (CanCham, 2018).

Las nominaciones para estos Premios están abiertas a las empresas miembros de CanCham, que se considera han representado mejor la misión y visión de la Cámara, trabajando para promover el comercio y la inversión entre México y Canadá y demostrando los beneficios que la iniciativa privada y el libre comercio con Canadá representan en México, en cuatro distintas áreas:

- Responsabilidad Social Empresarial–liderazgo a través de proyectos específicos o iniciativas establecidas
- Inversión –expansión o inversión en el mercado mexicano, lo que contribuye o fomenta la relación comercial con Canadá.
- Innovación –nuevas formas de explotar o desarrollar un producto o servicio, incluyendo la introducción de nuevos productos/servicios o el mejoramiento de los existentes
- Conectividad –mejoras en la eficiencia y la eficacia de las comunicaciones con clientes o de liderazgo con la conexión de los mercados de México y Canadá (CanCham, 2018).

La empresa nominada debe cumplir con todos los siguientes requerimientos:

- ✓ Ser miembro destacado de la Cámara de Comercio del Canadá en México, A.C.
- ✓ Ser una empresa activa y operando en México
- ✓ Haber sido miembro de CanCham durante por lo menos 3 años
- ✓ El premio es otorgado solamente a una persona moral. Personas físicas, ejecutivos y empleados no califican.

- ✓ Los candidatos al Premio COBA pueden ser nombrados por la misma empresa o por un tercero (García, 2018).

## **BENEFICIOS:**

- ✓ La voz de las empresas canadienses en México
- ✓ Más de 300 miembros corporativos en la Ciudad de México, Monterrey, Saltillo, y la Región del Bajío
- ✓ Comprometida con la relación México-Canadá, desde hace 35 años
- ✓ Representa los intereses de negocios canadienses en México
- ✓ Promueve el comercio y la inversión entre México y Canadá (Robles, 2018).

**Figura No. 2 : Beneficios de ser socios de CanChamMx**



Fuente: Cámara de Comercio de Canadá-México (2018).

La figura No. 2 representa aquellos beneficios o razones para ser socios de la cámara de comercio de Canadá, como por ejemplo foros de alto nivel, bolsa de trabajo, mayor promoción para la empresa, etc.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### 1.1.1.6 CHAMBER (Cámara de Comercio y Tecnología México-China)

#### **HISTORIA**

Una organización empresarial sin fines de lucro constituida en 2008 para promover negocios entre ambos países a través del asesoramiento, la promoción, el cabildeo, la capacitación y la organización de una gran cantidad de reuniones de negocios, misiones, pabellones de exhibición y seminarios en México y en China (Cámara de comercio y tecnología México-China, 2020).

Una organización con más de 150 miembros, que representan diversas industrias: banca, finanzas, tecnología, electrónica, minería, energía, petróleo y gas, química, farmacéutica, construcción, aerolíneas, logística, consultoría, servicios profesionales, atención médica, legal, contable y servicios de marketing, entre otros.

Una organización que ofrece experiencia y representación, poniendo a disposición de las empresas los instrumentos que facilitan sus operaciones y / o promueven sus servicios, lo anterior gracias a la estrecha relación que mantiene la CCTMC con diferentes asociaciones comerciales, agencias de promoción públicas y privadas y las entidades gubernamentales de ambos países (Domínguez, 2015).

La CCTMC pretende fortalecer y desarrollar las relaciones bilaterales en materia económica y comercial, apoyando y complementando las actividades de promoción de los gobiernos mexicano y chino, y de los diversos organismos de ambos países. La CCTMC busca incentivar la exportación de productos y la captación de inversión extranjera directa (Matus, 2019).

#### **SERVICIOS**

Nuestros servicios te ayudan a reducir riesgos y pérdidas económicas en tus negocios con China, más de 600 empresas se han beneficiado.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

**Tabla No. 1 : Servicios de la cámara de comercio y tecnología China- México**

Servicios	Clasificación
<b>Importación y Prevención de Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación y Desarrollo de Proveedores.</li> <li>• Verificación de Empresa.</li> <li>• Control de Calidad.</li> <li>• Inspección del Producto.</li> <li>• Inspección Pre Embarque.</li> <li>• Gestión de Compra.</li> </ul>
<b>Trámites de Comercio Exterior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorías de Comercio Exterior.</li> <li>• Padrones Sectoriales.</li> <li>• Cuaderno Ata.</li> <li>• Programas de Certificación (I.E. Nec).</li> <li>• Gestión para Legalización de Documentos.</li> </ul>
<b>Trámites Migratorios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría Y Gestión De Trámite De Visa.</li> <li>• Asesoría Y Gestión De Tarjeta Apec.</li> </ul>
<b>Consultoría</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría Migratoria, Legal, Fiscal, Aduanal</li> <li>• Conciliación de Asuntos en China</li> <li>• Impuestos y Contabilidad</li> <li>• Registro de Marca</li> <li>• Controversias Comerciales</li> <li>• Inversión</li> </ul>
<b>Traducción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• México o China.</li> <li>• De Documentos y Sitios Web.</li> <li>• Gestionamos Comunicación por Teléfono y Escrita.</li> </ul>
<b>Información e Inteligencia Comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de proyectos</li> <li>• Dossiers estadísticos</li> </ul>



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estudios e investigación de mercado</li></ul>
<b>Logística</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Despacho Aduanero</li><li>• Transporte y/o Inspección de Productos y Mercancías</li><li>• Procedimientos de Importación y Exportación</li></ul>
<b>Capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cursos de Idioma Chino</li><li>• Cultura de Negocios</li></ul>
<b>Promoción Internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ferias Comerciales</li><li>• Exportación de Productos a China</li></ul>
<b>Redacción de Contrato de Compra-Venta</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizamos la redacción del contrato de compra-venta, en el cual se establecen lineamientos referentes a la descripción y especificaciones técnicas de la maquinaria, bien o producto, se acuerdan fechas de entrega, términos y porcentajes de pago, garantías, penalizaciones, se especifica la entidad a la que se recurriría en caso de controversia, etc.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia en base a Cámara de comercio y tecnología México-China (2017). *Servicios*. Extraído el 23 de octubre del 2020, en [www.chinachambermexico.org](http://www.chinachambermexico.org).

La tabla No. 1 representa los servicios que ofrece la cámara de comercio y tecnología de México – China, y su clasificación de cada uno de esos servicios de como puede ayudar en función de lo que requiera.

### **CENTRO DE ASESORIA Y SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

#### **❖ Prevención de fraudes**

En la CCTMC, estamos conscientes de una problemática constante en el intercambio comercial entre México y China. Cada vez son más frecuentes los casos de fraude entre



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

empresarios de ambos países, siendo algunas de las siguientes modalidades las más comunes:

- Incumplimiento de pago.
- Envío de mercancía diferente a la que se especificó en la orden de compra (i.e. arena en vez de parafina).
- Usurpación de identidad o hackeo de cuentas de e-mail en donde se ponen en contacto con el comprador y solicitan que los pagos se realicen a cuentas bancarias diferentes a las otorgadas por la empresa.
- Cambios de precio de la mercancía una vez que esta ya va en camino a su destino (Gutiérrez, 2020).

Muchas veces no existen documentos legales que soporten la compra, ya que se realizan a través de un contrato verbal o por correo electrónico y el importador además de perder dinero porque no existen dichos documentos, entra en conflicto con las autoridades aduanales ya que estas inician procedimientos administrativos por mala clasificación de la mercancía, e inclusive llegan a perder el padrón de importación (Guzman, 2020).

### **1.1.1.7 CAMIC (Cámara Árabe Mexicana de Industria y Comercio)**

#### **HISTORIA**

La Cámara Árabe Mexicana de Industria y Comercio (CAMIC), se fundó en 1997 con el propósito de fomentar las relaciones comerciales entre México y los 22 países que conforman la Liga Árabe, ya que no existía un organismo especializado en nuestro país que se dedicara a esta labor. En estos 22 años, la CAMIC a través de publicaciones comerciales y económicas, manteniendo contacto con empresarios y embajadores; y la organización de eventos y misiones, ha apoyado a las empresas mexicanas y árabes a expandir su alcance comercial en un nuevo mercado. Nuestro conocimiento tanto de México como de los Países Árabes, la infraestructura y la información con la que contamos, le brinda a los empresarios los elementos necesarios para encontrar nuevos



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

mercados para sus productos e incrementar la competitividad y el crecimiento de sus negocios (Cámara Árabe Mexicana de Industria y Comercio, 2019).

La Cámara Árabe Mexicana de Industria y Comercio (CAMIC) en donde a través de distintas secciones podrá encontrar las herramientas necesarias para detectar las oportunidades comerciales que existe entre México y los 22 países que integran la Liga de Estados Árabes. La CAMIC es el único organismo especializado que durante más de 20 años se ha dedicado a la promoción y el fortalecimiento de las relaciones comerciales entre estos países. Durante estos años, la Cámara ha fungido como la plataforma por excelencia para los empresarios que deciden incursionar en la región, ya que a través de la difusión de oportunidades de negocios, publicaciones sobre el panorama comercial, noticias, organización de misiones comerciales, eventos y legalización de documentos, se ha fomentado y contribuido a la exitosa internacionalización de las empresas mexicanas (Tuma, 2019).

### **SERVICIOS**

La CAMIC ofrece a las empresas interesadas servicios de información especializada y oportuna sobre México y los Países Árabes, referente al comercio exterior (Acle, 2020).

Entre los servicios que ofrecemos se encuentran los siguientes:

#### ➤ INFORMACIÓN Y ASESORÍA COMERCIAL

La CAMIC otorga apoyo y asesoría para que el empresario inicie, consolide y dé seguimiento a sus relaciones comerciales y alianzas estratégicas, contactándolo con posibles clientes proveedores, socios o representantes.

Los servicios que ofrecemos responden a las necesidades más comunes de información comercial, tales como:

- Oferta y demanda de productos en México y en los Países Árabes.
- Exportadores e importadores de ambas regiones en aquellos sectores específicos.
- Estadísticas comerciales entre México y los Países Árabes.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

- Regulaciones comerciales. Trámites y documentación necesaria para llevar a cabo operaciones comerciales.

Los miembros de la CAMIC y el público en general pueden tener acceso a nuestros servicios y publicaciones.

### ➤ PROSPECCIÓN E INDUCCIÓN AL MERCADO

La CAMIC apoya a los empresarios de México y los Países Árabes para promover sus productos organizando agendas de negocios especializadas de acuerdo a los requerimientos de cada empresa. De esta forma, los empresarios podrán contactar de forma directa a clientes potenciales para entablar una relación de negocios a largo plazo. Asimismo, brindamos la posibilidad de dar seguimiento a los acuerdos derivados de sus reuniones con compradores potenciales por medio de nuestro servicio de negociaciones comerciales, el cual fortalece sus relaciones de negocio y le apoya al cierre de estos.

### ➤ LEGALIZACIÓN

Todo embarque con destino a los Países Árabes requiere la previa legalización del certificado de origen y en algunos casos de la factura comercial. Para completar este proceso los documentos requieren del sello de revisión de la CAMIC el cual es necesario para poder ser legalizados ante la embajada correspondiente.

### ➤ MEMBRESÍA

Al formar parte de la CAMIC usted recibirá diversos beneficios que lo ayudarán en el logro de sus objetivos, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Apoyo para contactar empresas en los Países Árabes
- Difusión de su empresa en nuestra página web
- Difusión y promoción de sus productos en los Países Árabes
- Acceso a servicios de información y publicaciones
- Recepción de boletines de noticias
- Invitación a eventos organizados por la Cámara y otros organismos
- Asesoría para realizar trámites de exportación

### ➤ PUBLICACIONES



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

La CAMIC cuenta con una variedad de publicaciones que contienen temas actualizados de comercio exterior e información económica sobre México y los Países Árabes, que lo ayudarán a determinar las posibilidades y oportunidades comerciales de sus productos en esos mercados, tales como:

- **Perfiles de mercado:** Información general sobre su producto en el mercado meta.
- **Perfiles económicos:** Información económica de los 22 países miembros de la Liga Árabe, con los cuales tendrá una visión general sobre su economía y la relación comercial con México.
- **Manuales de negocios:** Información específica sobre el país de su interés que incluye temas referentes a su economía, trámites para el establecimiento de su empresa en la región, protocolo, visados etc.
- **Programa de eventos internacionales:** Información sobre ferias en los Países Árabes, talleres informativos, misiones comerciales y de inversión, así como otros eventos de promoción sobre oportunidades comerciales en la región.
- **Boletín de noticias:** Publicación mensual que incluye los acontecimientos económicos más importantes en los Países Árabes.
- **Revista CAMIC:** Publicación trimestral con información sectorial específica, entrevistas y artículos de interés.

### ➤ TRADUCCIÓN

La CAMIC ofrece servicios de traducción para facilitarle sus negociaciones comerciales. Nuestros servicios incluyen:

- Documentos comerciales y personales
- Material publicitario
- Etiquetas (Acle, 2020).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### 1.2 Situación Nacional de la Cámara Nacional de Comercio Servicios Y Turismo

#### SITUACIÓN ACTUAL DE LA CANACO SERVYTUR EN MÉXICO

La Cámara de Comercio de México es una institución de interés público y autónoma, cuya misión es la de representar a los empresarios del comercio, servicios y turismo de la Ciudad de México. Es un órgano de consulta del gobierno y gracias a su amplia membresía y representatividad, la Canaco cuenta con la legitimidad necesaria para proponer políticas favorables para el desarrollo de las empresas en México, así como para evitar las actitudes discrecionales de algunas autoridades (Cámara nacional de comercio de México, 2020).

Son una organización con personalidad jurídica y patrimonio propio que promueve y defiende los legítimos intereses de los empresarios y apoya su crecimiento a través de capacitación y asesoría en asuntos jurídicos y en materia de desarrollo comercial a nivel nacional e internacional (Flores, 2015).

Trabajan directamente con los representantes de los partidos políticos en el Congreso de la Unión y la Asamblea Legislativa de la Ciudad de México, a fin de colaborar en la elaboración de leyes que benefician a los empresarios y a la ciudadanía en su conjunto. Por citar algunas de nuestras valiosas aportaciones a las leyes capitalinas, podemos poner como ejemplo, la tipificación penal en el Código Penal para la Ciudad de México, a fin de evitar la explotación y abuso de menores de edad, así como para abatir el fenómeno del ambulante (Ruiz, 2020).

La CANACO Ciudad de México apoya decididamente iniciativas que coadyuven al bienestar general de quienes habitamos y trabajamos en la Ciudad de México, porque somos coherentes con los principios que guían la responsabilidad social de los



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

comerciantes, quienes no dudan en poner por encima de sus intereses y ganancias el bienestar de la comunidad de la ciudad (Berry, 2018).

### **ORIGEN DE LA CANACO SERVYTUR DE MÉXICO**

La Asamblea General es el máximo órgano de decisión de la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo (CANACO) de la Ciudad de México, constituida por sus propios socios, de la que forman parte empresarios establecidos en la capital del país.

Fue un 18 de marzo de 1874 cuando cerca de 15 empresarios de distintos giros comerciales, se reunieron con el objetivo de iniciar pláticas relacionadas con la posibilidad de fundar una organización colectiva que representara sus legítimos intereses, unificara usos y costumbres y promoviera el desarrollo del comercio local (Campos, 2020).

#### **1.2.1 Principales Cámaras de Comercio Servicios y Turismo a Nivel Nacional**

Las principales cámaras de comercios servicios y turismo a lo largo de 146 años de existencia, la Cámara de Comercio de la Ciudad de México ha realizado un sin fin de tareas en beneficio de sus socios principalmente, dando como resultado un beneficio para toda la sociedad (Shaar, 2020).

Actualmente los comerciantes de la Ciudad de México, como ciudadanos, también han dado palpables muestras de solidaridad hacia sus semejantes que han sido víctima de fenómenos naturales, como inundaciones o sismos. Es el caso que diversas poblaciones de los estados de Nayarit, Jalisco, Chiapas y Tabasco, por citar algunos. A lo largo de la historia, dichas poblaciones se han visto seriamente afectadas por el desbordamiento de los ríos que cruzan su territorio, que han provocado serios daños a los asentamientos urbanos (Villamil, 2020).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Otro fenómeno natural que ha causado estragos en los centros de población son los terremotos, que en la década de los 20's ocasionaron el derrumbe de inmuebles, dejando en el desamparo a infinidad de habitantes de Acámbaro.

La Cámara se dio a la tarea de organizar colectas entre los comerciantes afiliados, quienes de manera generosa y comprometida respondieron con donativos en dinero y en mercancías, mismos que de inmediato se canalizaron por medio de la Cámara de Comercio de la localidad o a través de las autoridades.

La Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de la Ciudad de México, ha trabajado, y lo seguirá haciendo. Los empresarios organizados continuaremos con nuestra misión social: coadyuvar en la creación de las condiciones materiales para la generación de riqueza y la creación de más y mejores empleos; porque tenemos la obligación de retomar el camino del crecimiento de esta gran empresa que es México (Loya, 2019).

### **1.2.1.1 CONCANACO SERVYTUR**

La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO SERVYTUR) es una institución empresarial de interés público de México, fundada en 1917, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio con el objetivo de representar, promover, defender y promocionar los intereses generales del sector ante el gobierno federal y la iniciativa privada a nivel nacional e internacional, así como las actividades del comercio, los servicios y el turismo (Confederación de cámaras nacionales de comercio servicios y turismo, 2015).

Colabora con el gobierno para lograr el crecimiento económico, así como la generación de la riqueza. Es por ley, órgano de consulta y colaboración de las autoridades federales, estatales y municipales en todos aquellos asuntos relacionados con el comercio, los servicios y el turismo. CONCANACO está conformada por 255 Cámaras que representan



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

las diversas regiones del país, y tiene presencia en 600 ciudades, representando alrededor de 700 mil empresas del comercio organizado, los servicios y el turismo (Morelos, 2015).

### **HISTORIA**

A finales del Siglo XIX surgieron en México cámaras nacionales de comercio, con el fin de distinguirse de aquellas instituciones que representaban a otros países como la Cámara Española de Comercio y la Cámara Inglesa de Comercio. De tal manera, el 12 de junio de 1908 se decreta la primera Ley de Cámaras Nacionales de Comercio bajo el gobierno de Porfirio Díaz. Una década posterior, se realizó el Primer Congreso Nacional de Comerciantes 3 de noviembre de 1917, donde se fundó formalmente la Confederación de Cámaras Nacionales (Treviño, 2018).

La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO - SERVYTUR), es una institución de interés público, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propios que cuida los intereses del sector (Badillo, 2019).

### **REPRESENTATIVIDAD**

En más de 30 dependencias y organismos, como: CONSEJO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD, IMSS, INFONAVIT, NAFIN, BANCOMEXT, CONSAR, CONSEJO DE PROMOCIÓN TURÍSTICA DE MÉXICO, INFONACOT, AFORE XXI BANORTE, SCT, ECONOMIA, SECTUR, GUBERNACIÓN, entre otros (Solana, 2019).

### **SUS PRINCIPALES FUNCIONES**

- Impulsar al sector a nivel regional, Nacional e internacional.
- Ser un punto de opinión sobre los problemas económicos, sociales y políticos del país



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

- Pugnar porque los precios de las mercancías en el país se rijan por la oferta y la demanda
- Promover el establecimiento de nuevas empresas
- Propiciar la modernización de las PyMEs
- Impulsar mecanismos de manejo de créditos (Hernández, 2019).

### **1.2.1.2 CONCAMIN (Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos)**

La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, CONCAMIN, constituida en 1918, es el organismo cúpula de representación de los distintos sectores industriales, actividades económicas de alta trascendencia para el desarrollo económico de México (Contreras, 2020).

Es un organismo de representación empresarial efectivo, reconocido por su liderazgo y capacidad plena para desarrollar a través de sus comisiones de trabajo proyectos e iniciativas que contribuyen a lograr el desarrollo sostenido de la industria mexicana (Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos , 2019).

Son un Organismo comprometido con el crecimiento económico del país. Obligado órgano de consulta de los tres órdenes de gobierno en todos aquellos temas relacionados a la industria en México, acorde a la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones. Anualmente, alrededor del 30% del Producto Interno Bruto que se genera en el país proviene de los afiliados a la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos.

De acuerdo a lo establecido por la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones (2019), son un órgano de consulta y colaboración del Estado; por ello mantenemos una



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

relación estrecha, armónica y propositiva con los tres niveles de gobierno y los poderes de la nación.

De acuerdo con la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (2019) es un organismo que busca elevar la capacidad competitiva de la Ind. Nal. desarrollando un entorno propicio para la productividad y fomentando la competitividad

Las PyMEs han desempeñado un papel clave en la historia económica Nal. aportando sus productos, empleos y dinamismo. Las PyMEs deben alcanzar niveles de eficiencia de clase mundial para reducir las importaciones y mantener nuestra soberanía (Ferrer, 2019).

### **MARCO NORMATIVO DE LA CONCAMIN**

Los documentos que nos dotan de un marco normativo sobre el cual operamos y relaizamos todas nuestras actividades son los siguientes:

- ✓ Ley de camaras empresariales y sus confederaciones.
- ✓ Reglamento de la Ley de cámaras empresariales y sus confederaciones.
- ✓ Estatutos de la confederación de cámaras industriales de los estados unidos mexicanos (Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, 2020).

El objetivo fue proponer a las empresas, como un primer paso, una serie de principios sencillos, a fin de coadyuvar en el esfuerzo de afrontar la corrupción, toda vez que constituye un impedimento mayúsculo para los negocios en el país. Entre los trabajos que lleva a cabo el Consejo Coordinador Empresarial con el apoyo de empresas, profesionistas y organizaciones civiles (entre otros la revisión al Código de Mejores Prácticas Corporativas, la elaboración de un Código de Integridad y Ética Empresarial así como un Manual de Integridad, un protocolo de actuación en materia de contrataciones públicas, licencias, permisos y concesiones, una guía de integridad de



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

empresarios y servidores públicos y de un mapa de riesgos y áreas vulnerables) (Jimenez, 2020).

La CONCAMIN, como integrante del Consejo Coordinador Empresarial ha alineado sus objetivos y operaciones bajo los 10 principios del Código de Integridad y Ética Empresarial del CCE; los cuales son:

1. Prohibición a la corrupción.
2. Transparencia
3. Integridad en las inversiones y relaciones de negocios.
4. Transparencia en la prohibición de aportaciones con fines políticos.
5. Libertad en la participación política de los colaboradores.
6. Responsabilidad en la política para evitar la corrupción; controles de verificación.
7. Compromiso con la cultura de la integridad y honestidad de los negocios.
8. Desarrollo de programas de integridad.
9. Sistemas de denuncia y confiabilidad.
10. Seguimiento y fomento de la integridad y transparencia en los negocios (Robledo, 2020).

### **LOGROS POR COMISIÓN**

CONCAMIN está respaldada por sus resultados:

Con el fin de alinear los esfuerzos emprendidos al interior de la CONCAMIN, mismos que tienen como objetivo reforzar la representatividad de la Confederación y de los sectores que integran la misma, se logró generar mayor eficiencia en la atención de temas dentro de las comisiones de trabajo. Son las Comisiones de Trabajo de la CONCAMIN en las que se generó un esquema de consulta idóneo para recoger la perspectiva de las Cámaras y Asociaciones afiliadas a la CONCAMIN respecto al diseño, implementación y evaluación de una política industrial integral que tuviera como fin integrar elementos básicos para el desarrollo de la planta productiva como el uso de la innovación y la

tecnología en beneficio de los industriales de nuestro país. Las comisiones de trabajo abordan temas que por su importancia, delicadeza o riesgo a generar algún daño de difícil reparación; deban ser canalizados para su resolución en sesión de Consejo Directivo o de Mesa Directiva conforme a la naturaleza del asunto. De la misma forma, se busca siempre colaborar con los diversos actores públicos y privados para establecer líneas de trabajo para alcanzar acuerdos por el bien de la industria nacional. La Confederación emite su postura siempre en los temas fundamentales y de trascendencia para el sector industrial mexicano; toda vez que como órgano único de representación industrial nunca ha sido pasivo u omiso en éstos temas (Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, 2020).

**Figura No. 3 Coordinaciones Regionales de CONCAMIN**



Fuente: Extraído de Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, (2019).

La figura No. 3 Representa las múltiples regiones de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, con sus diferentes delegaciones.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### 1.2.1.3 COPARMEX (Confederación Patronal de la República Mexicana)

#### HISTORIA

COPARMEX nace en la Ciudad de México el 26 de septiembre de 1929 por iniciativa del industrial regiomontano Don Luis G. Sada. El nacimiento de la Confederación Patronal de la República Mexicana surge después de una convención de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio e Industria que congregó a representantes de distintas cámaras de comercio, industria, minería, agricultura y ganadería para estudiar el proyecto del entonces Presidente de la República Emilio Portes Gil sobre la reglamentación del Artículo 123 de la Constitución, el cual rige las relaciones laborales en el país y del que depende la Ley Federal del Trabajo (Confederación Patronal de la República Mexicana, 2020).

En la reunión, nuestro fundador Don Luis G. Sada, propuso la creación de un sindicato patronal que se ocupara de la representación empresarial para efectos de lo dispuesto por el Artículo 123 y su reglamentación. En general, para defender los legítimos intereses de sus afiliados ante los distintos órdenes y poderes de gobierno y ante todo tipo de organizaciones.

La novedad era que sería una organización independiente de afiliación voluntaria, distinta las cámaras constituidas por disposición legal. Es decir, ajena al esquema corporativista que empezaba a conformarse por entonces.

Entre los argumentos que gravitaron en la consideración de la propuesta destacaban:

- ✓ La conflictividad entre el capital y el trabajo que se vivía en la posrevolución;
- ✓ La influencia de partidos e ideas socialistas y comunistas en el movimiento obrero;
- ✓ y la dinámica del propio movimiento sindical.



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

## DEFINICIÓN

La Confederación Patronal de la República Mexicana (2020), es un sindicato patronal independiente, apartidista y de afiliación voluntaria que reúne a empresarios de todos tamaños y sectores, unidos por un profundo compromiso con México, y a quienes representamos en los ámbitos laboral, económico, social y político, dentro y fuera del país.

## REPRESENTACIÓN NACIONAL E INTERNACIONAL

Los empresarios de COPARMEX inciden de forma directa en los procesos de decisión institucional que influyen determinadamente en el desarrollo político, económico y social de México, además de fomentar y mantener estrechas relaciones de colaboración con los principales organismos empresariales de otros países del mundo (Confederación Patronal de la República Mexicana, 2020).

- **Representacion Nacional:** En COPARMEX buscan participar en las decisiones de política pública a través de los espacios de representación en Instituciones Públicas, Privadas y Sociales, en ámbitos estratégicos para el desarrollo de las empresas y del País como lo son los laborales, fiscales, inclusión financiera, seguridad social, vivienda, educación, desarrollo empresarial, entre otros.

### Algunos de los organismos nacionales donde contamos con sillas de representación:

Tabla No. 2 Representación Nacional dela COMPAMEX

REPRESENTACION NACIONAL	
Organismos Nacionales	Sillas de Representación
EDUCACIÓN	✓ CONALEP
	✓ Consejo Coordinador Empresarial (CCE)
	✓ Fundación Educación Superior Empresa
VIVIENDA	✓ INFONAVIT



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

FISCAL	✓ Sindico del Contribuyente ✓ PRODECON
ENERGÍA	✓ PEMEX ✓ Secretaría de Economía ✓ Comisión Reguladora de Energía (CRE)
LABORAL	✓ CONASAMI ✓ CNPTUE ✓ STYPS
ECONOMÍA	✓ Instituto Nacional del Emprendedor ✓ INADEM
MEDIO AMBIENTE	✓ COTEMARNAT ✓ CONAGUA ✓ COMARNAT
EMPRESARIOS JÓVENES	✓ G20 ✓ FIJE
TURISMO	✓ Secretaría de Turismo
DESARROLLO REGIONAL	✓ Consejo Consultivo de Turismo
DESARROLLO DEMOCRÁTICO	✓ Consejo Coordinador Empresarial
INNOVACIÓN EMPRESARIAL	✓ CONACYT ✓ FCCyT ✓ CCE ✓ ADIAT ✓ Premio Nacional de Calidad
NEGOCIOS Y FINANCIAMIENTOS	✓ CONDUSEF



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

---

✓ NAFIN

---

SEGURIDAD Y JUSTICIA

✓ Secretariado Ejecutivo Del Sistema  
Nacional de Seguridad Pública

---

COMPETITIVIDAD

✓ CONAMER

---

Fuente: Elaboración propia en base a la Confederación Patronal de la República Mexicana (2020).

En la tabla No. 2 Representa algunos de los organismos nacionales donde contamos con Sillas de Representación y a través de ellos, los empresarios de Coparmex inciden de forma directa en los procesos de decisión institucional que influyen determinadamente en el desarrollo político, económico y social de México, siempre tomando como guía el Bien Común, así como el bien de las empresas y el de sus trabajadores.

- **Representación Internacional:** En COPARMEX han planteado ser el organismo de mayor referencia de los criterios empresariales en México y el mundo; ellos, informan, impulsan y definen estrategias en torno a las principales tendencias internacionales que son base para el desarrollo sostenible y que se sustentan en los principios y valores de nuestra Confederación, así como en nuestro Plan Estratégico. (Confederación Patronal de la República Mexicana, 2020).

Como parte de su estrategia integral de vertebración y capacidad de incidencia, han planteado el objetivo de ser el organismo empresarial, tanto en México como en Iberoamérica, de mayor influencia e impacto en el ámbito internacional, impulsando y promoviendo posicionamientos para el desarrollo sostenible y la transversalización del Plan Estratégico más allá de sus fronteras (Flores, 2020).

En este sentido, en los últimos años han logrado un posicionamiento estratégico mediante una participación activa en los principales foros y organismos internacionales que



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

favorecen la vinculación con el sector empresarial en lo político, lo económico y lo social, entre los que destacan:

**Figura No. 4 Principales Organismos Internacionales de COMPARMEX**



Fuente: consultado en Confederación Patronal de la República Mexicana, 2020.

La figura No. 4 Representa los principales foros y organismos internacionales de la Confederación Patronal de la República Mexicana, que favorecen la vinculación en los sectores empresariales, social, político y económico.

Los principales temas de trabajo en lo que COPARMEX participan en dichos organismos son: Anticorrupción, productividad y política laboral, equidad de género, Agenda 2030, emprendurismo, comercio internacional, democracia, derechos humanos, innovación, migración, futuro del trabajo, gobierno abierto, sostenibilidad, medio ambiente, entre otras. Asimismo, desarrollamos una importante vinculación y colaboración con organismos empresariales homólogos a COPARMEX en otros países del mundo, como por ejemplo: MEDEF (Francia), BDI (Alemania), UCCAEP (Costa Rica), ANDI (Colombia), CEOE (España), AOTS (Japón). Dicha vinculación abarca temas referentes a: innovación, anticorrupción, transparencia, Estado de Derecho, competitividad, comercio, educación, seguridad, sólo por mencionar algunos.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMPACHE

**Figura No. 5 Principales temas de trabajo que participan en COPARMEX**



Fuente: consultado en Confederación Patronal de la República Mexicana, 2020.

La figura No. 5 Representa los principales temas de trabajo internacionales de la Confederación Patronal de la República Mexicana, que participan en dicha vinculación.

### **1.2.1.4 CMIC (Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción)**

La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC), constituida en 1953, es una institución de interés público, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que tiene como objeto, entre otros, representar, defender y fomentar los intereses generales de los industriales de la construcción (Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción , 2020).

La CMIC Delegación Ciudad de México, cuenta con más de 500 afiliados de empresas connotadas, que cubren las necesidades de infraestructura, desarrollo y construcción que demanda la capital. Así, la CMIC CDMX, funge como representante de los industriales del sector, en esta circunscripción, en pro de la mejora y crecimiento de la infraestructura de la ciudad y calidad de vida de sus habitantes.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### 1.2.1.5 CANACINTRA (Cámara nacional de la industria de transformación)

La Cámara Nacional de la Industria de Transformación CANACINTRA es el organismo que representa al Sector Industrial de México. Tiene como objetivo fomentar la competitividad y la productividad de las empresas, apoyándolas para que se mantengan en constante actualización y se conviertan en agentes innovadores socialmente responsables. Por su cobertura, representatividad e infraestructura, CANACINTRA es la cámara más importante de toda Latinoamérica (Cámara nacional de la industria de transformación , 2020).

### HISTORIA

A principios de la década de los cuarenta, México vivía una crisis económica. Para salir de ella, se creó un proyecto nacional junto con la iniciativa privada. Fue entonces que surgió de los grandes hombres de empresa de aquel tiempo la necesidad de conformar una agrupación que representara al sector industrial del país formada por y para los industriales, una organización en la que se aglutinaran los intereses, objetivos, planes de ese sector de la sociedad (Férez, 2020).

Los pequeños industriales siguen agrupándose en asociaciones y algunos de estos grupos de industriales se movilizaron a principios de 1941, con el apoyo del expresidente Lázaro Cárdenas, para lograr una cercanía con el presidente Ávila Camacho, a quien solicitaron la modificación de la ley de 1936 que pretendía fusionar la industria y el comercio en un organismo común.

Conformada en su inicio con 93 socios, la cámara nacional de la industria de transformación (CANACINTRA) creció de tal forma que veinte años más tarde superaba los 13 mil miembros, cifra que fue creciendo al paso de los años, pues la institución se había convertido ya en un eficaz instrumento de mediación y solución de los problemas que tenían los industriales.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

Desde entonces, CANACINTRA facilita el desarrollo industrial nacional interactuando con los diferentes niveles institucionales y con el poder legislativo. además, realiza acciones ante organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, para dar solución a los proyectos y necesidades de sus afiliados (Reyes, 2020)-

### SUS DIFERENTES SECTORES SON:

**Tabla No. 3: Sectores Industriales que ofrece la CANACINTRA**

<b>Sector Industrial Metal-Mecánico</b>	Agrupar a todas las industrias que sus actividades se relacionen con la transformación, laminación ó extracción metálica, y está formado por 18 Secciones, las cuales se diferencian entre sí por el producto terminado que fabrican.
<b>Sector de la Industria Química y Paraquímica</b>	El desarrollo de la industria es igualmente en beneficio de una sociedad que de manera directa o indirecta participa a favor de su crecimiento. A raíz de la creación de un mayor número de empresas surge la necesidad de formar un organismo que proporcione apoyo a las distintas necesidades de este sector, es por lo que el Sector Coordinador de las Industrias Química y Paraquímica, a través de sus 17 Secciones, organiza y planea las diversas actividades que corresponden a cada sector productivo.
<b>Sector Industria de Bienes de Capital</b>	Agrupar a todas las industrias cuyas actividades se relacionan con la fabricación de maquinaria y equipo: desde pequeños talleres que diseñan máquinas sencillas y herramientas hasta grandes industrias que desarrollan ingeniería y procesos de alta tecnología.
<b>Sector de las Industrias Diversas</b>	Integra una gran variedad de actividades industriales, capacitación de personal y certificación de competencias laborales, innovación y desarrollo tecnológico, prótesis dentales y prestación de servicios de limpieza. De su afiliación se destacan en número



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

	<p>preponderante las micro, pequeñas y medianas empresas, aunque también agrupa empresas medianas y grandes de clase mundial.</p>
<b>Sector de Industrias de Alimentos Bebidas y Tabaco</b>	<p>Constituye uno de los sectores industriales más estratégicos del país, siendo su encomienda procesar y elaborar gran variedad de productos alimenticios de calidad, saludables e ino cuos para satisfacer las necesidades de la población nacional con los más altos estándares de calidad y al mejor precio. Entre nuestros afiliados se encuentran grandes e importantes consorcios alimenticios, punta de lanza en la innovación tecnológica que desarrollan, fabrican y comercializan los productos que todos consumimos diariamente, así como el pequeño industrial que esforzadamente elabora los productos que todos reconocemos y saboreamos.</p>
<b>Sector de Industriales Técnicos en Servicio</b>	<p>Está conformado por 3 ramas industriales, entre las cuales están los servicios de cerrajería, talleres mecánicos y reconstructores de motores. El objetivo del sector es ofrecen capacitación continua a través del intercambio de conocimientos entre las ramas que conforman el sector. Dentro de los servicios que se ofrecen son las Jornadas Técnicas en las cuales hay conferencias de cerrajería de mediana y alta seguridad, así como la organización de conferencias impartidas por proveedores de las nuevas tecnologías referentes a equipos automotrices y rectificadores de motores.</p>
<b>Sector Industrial de fabricantes de productos y materiales para la construcción</b>	<p>Está conformado por 6 ramas industriales, enfocadas al ramo de la construcción, en las cuales se cuenta con proveedores de materiales, viguetas, andamios, tubería y tubos de concreto. El objetivo del sector es promover toda actividad de interés general para los industriales agrupados en las ramas industriales, fomentar la participación en conferencias, congresos, convenciones,</p>



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

	<p>exposiciones, eventos nacionales e internacionales, así como defender los intereses de los industriales pertenecientes al sector.</p>
<b>Sector de la Industria de artículos de papel, cartón y de escritorio</b>	<p>Reúne a las empresas que se dedican a la fabricación de celulosa y papel, representando, impulsando y desarrollando a la industria nacional. Somos importantes promotores del desarrollo forestal del país y contamos con la infraestructura más grande para utilizar fibras recicladas, reciclables y de fuentes sustentables.</p>
<b>Sector Industrial Mueblero</b>	<p>Está integrado por cuatro ramas industriales, incluyendo fabricantes de muebles tapizados, muebles para el hogar, muebles y equipo para cocinas integrales y muebles de oficinas. Nuestro objetivo es desarrollar a la industria mueblera con acciones que impulsen el crecimiento y la unidad de los socios, para ser líderes en el mercado nacional y compitiendo en el internacional todo esto con responsabilidad social.</p>
<b>Sector de la Industria Automotriz</b>	<p>Agrupar a los fabricantes de balatas, pastas para clutch y materiales de fricción, fabricantes de autopartes, fabricantes de carrocerías, fabricantes de remolques y semirremolques, así como a los fabricantes de autobuses, camiones y tractocamiones.</p>
<b>Sector Industrial Médico</b>	<p>Está conformado por 6 ramas industriales de fabricantes nacionales de dispositivos Médicos, incluyendo material de curación, material de productos higiénicos hospitalarios, insumos para imagenología, servicios integrales, material de laboratorio y reactivos de diagnóstico y equipo médico. El espíritu de nuestras empresas afiliadas tiene como prioridad la fabricación de dispositivos médicos que cumplen con los estándares de calidad que marcan tanto nuestra regulación sanitaria, tanto de gobierno como del mercado privado para la atención y prevención de la salud.</p>



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

---

### **Sector Industrial de Economía Verde**

Es el décimo tercer sector industrial de CANACINTRA. Fue creado en el 2012 con el objetivo de promover entre los Industriales de Transformación una forma de producción sostenible, por lo que se denomina como un sector transversal.

Está conformado por empresas que con sus productos y/o servicios buscan dar solución a las problemáticas que pudiera generar la Industria y el consumo al medio ambiente, promoviendo una producción más eficiente y limpia.

---

### **Sector Industrial de Tecnología para la Información y Economía del Conocimiento**

El objetivo es difundir soluciones innovadoras basadas en las Tecnologías de la Información y Comunicaciones que permitan la gestión del conocimiento que ayude a la toma de decisiones y sirva como detonante principal en el crecimiento empresarial. A través de las 5 ramas industriales el Sector TIC acerca modelos de Negocio Colaborativos que cubra las necesidades específicas a cada industria.

---

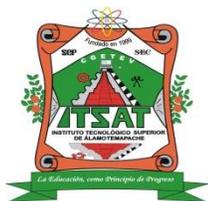
### **Sector Agroindustria**

El objetivo es ser parte del inicio de una nueva etapa en la historia de la agroindustria, aprovechando la oportunidad económica y de demanda de alimentos, así como generar el compromiso de construir un sector más competitivo y sustentable. El sector está conformado por siete ramas industriales con el fin de impulsar las áreas estratégicas en las distintas regiones de México y potenciar a la agroindustria mexicana.

---

Fuente: Elaboración propia en base a Canacindra, (2018), sectores. Extraído el 23 de Octubre del 2020, en [www.canacindra.org.mx](http://www.canacindra.org.mx).

En la tabla No. 3 Se exponen los diferentes sectores que ofrece Canacindra, sectores como industrial metal-mecánico, bienes de capital, industrias diversas, técnicos en servicio, fabricantes de productos y materiales para la construcción, de alimentos, industrias de cultura verde, automotriz, médico, de tecnología, etc.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

CANACINTRA cuenta con 7 comites directivos, 14 regiones, 76 delegaciones y 164 comisiones y representaciones .

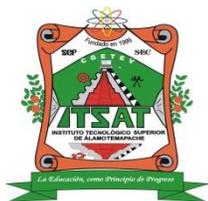
Sus regiones son las siguientes:

- ✓ Región Bajío Norte
- ✓ Región Centro
- ✓ Región Centro Bajío
- ✓ Región Centro Sur
- ✓ Región Golfo
- ✓ Región Noreste
- ✓ Región Noroeste
- ✓ Región Norte
- ✓ Región Norte Centro
- ✓ Región Occidente
- ✓ Región Pacifico Centro
- ✓ Región Pacífico Norte
- ✓ Región Peninsular
- ✓ Región Sur

Cada region cuenta con ciertas delegaciones, sectores clave y sectores a futuro las cuales se mencionaran a continuación:

**Tabla No. 4 Regiones, Delegaciones, Sectores clave y a futuro de CANACINTRA**

REGIÓN	DELEGACIÓN	SECTORES CLAVE	SECTORES A FUTURO
<b>Región Bajío Norte</b>	• Querétaro	• Productos para la construcción	• Robótica
	• San Juan del Río	• Automotriz	• Tecnologías de la información
	• San Luis Potosí	• Maquinaria y equipo	• Electrónica
		• Agroindustria	• Textil
		• Turístico	• Servicios Médicos
		• Metal-Mecánica	• Minería y productos no metálicos
		• Logística	• Electrodomésticos
		• Turismo Médico	



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo y servicio aeroespacial</li> </ul>
<b>Región Centro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de México</li> <li>• Pachuca</li> <li>• Tizayuca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agroindustrial</li> <li>• Productos químicos</li> <li>• Automotriz</li> <li>• Minería</li> <li>• Textil</li> <li>• Turístico</li> <li>• Metal-Mecánica</li> <li>• Productos para la construcción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística</li> <li>• Equipo y servicio aeroespacial</li> <li>• Servicios de investigación</li> <li>• Energía renovable</li> <li>• Textil y confección</li> <li>• Tecnologías de la información</li> <li>• Productos de plástico</li> <li>• Químicos y petroquímicos</li> <li>• Servicios profesionales, investigación e innovación</li> </ul>
<b>Región Centro Bajío</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aguascalientes</li> <li>• Zacatecas</li> <li>• Celaya</li> <li>• Irapuato</li> <li>• León</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agroindustrial</li> <li>• Productos químicos</li> <li>• Automotriz</li> <li>• Biotecnología y alimentos</li> <li>• Apoyo a los negocios</li> <li>• Cuero-calzado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de investigación</li> <li>• Equipo y servicio aeroespacial</li> <li>• Tecnologías de la información</li> <li>• Productos de madera</li> </ul>
<b>Región Centro Sur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acapulco</li> <li>• Chilpancingo</li> <li>• Morelos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agropecuario y pesca</li> <li>• Agroindustrial</li> <li>• Automotriz</li> <li>• Servicios de investigación</li> <li>• Turístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farmacéuticos y cosméticos</li> <li>• Productos para la construcción</li> <li>• Equipo médico</li> <li>• Productos de madera</li> <li>• Textil</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coahuila de Zaragoza</li> <li>• Jalapa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agroindustrial</li> <li>• Productos químicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios Médicos</li> <li>• Puertos</li> </ul>



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

<b>Región Golfo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Córdoba</li> <li>• Minatitlán</li> <li>• Orizaba</li> <li>• Poza Rica</li> <li>• Tuxpan</li> <li>• Veracruz</li> <li>• Tabasco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a los negocios</li> <li>• Metal-Mecánica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energía renovable</li> <li>• Turístico</li> <li>• Productos para la construcción</li> <li>• Metal-Mecánica</li> </ul>
<b>Región Noreste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cd. Reynosa</li> <li>• Cd. Victoria</li> <li>• Matamoros</li> <li>• Nuevo Laredo</li> <li>• Río Bravo</li> <li>• Tampico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y equipo</li> <li>• Electronicos</li> <li>• Productos Químicos y petroquímicos</li> <li>• Automotriz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística</li> <li>• Equipo y servicio aeroespacial</li> <li>• Servicios de investigación</li> <li>• Energía renovable</li> <li>• Agroindustria</li> <li>• Turístico</li> <li>• Equipo médico</li> </ul>
<b>Región Noroeste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensenada</li> <li>• Mexicali</li> <li>• Tecate</li> <li>• Tijuana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y equipo</li> <li>• Productos para la construcción</li> <li>• Electronicos</li> <li>• Automotriz</li> <li>• Agroindustria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de investigación</li> <li>• Logística</li> <li>• Cinematográfico</li> <li>• Servicios médicos</li> <li>• Equipo y servicio aeroespacial</li> </ul>
<b>Región Norte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cd. Cuauhtemoc</li> <li>• Cd. Delicias</li> <li>• Cd. Juarez</li> <li>• Chihuahua</li> <li>• Nuevo Casas Grandes</li> <li>• Parral, Hidalgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y equipo</li> <li>• Productos para la construcción</li> <li>• Electronicos</li> <li>• Automotriz</li> <li>• Agroindustria</li> <li>• Metal-Mecánica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo y servicio aeroespacial</li> <li>• Agroindustria</li> <li>• Turístico</li> <li>• Equipo médico</li> <li>• Tecnologías de la información</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cd. Acuña</li> <li>• Coahuila Sureste</li> <li>• Monclova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automotriz</li> <li>• Agroindustria</li> <li>• Metal-Mecánica</li> <li>• Maquinaria y equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logístico</li> <li>• Equipo y servicio aeroespacial</li> <li>• Turístico</li> </ul>



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

<b>Región Norte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piedras Negras</li> <li>• Torreón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de madera</li> <li>• Apoyo a los negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologías de la información</li> <li>• Energía renovable</li> </ul>
<b>Región Occidente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durango</li> <li>• Gómez Palacio</li> <li>• Apatzingán</li> <li>• Colima</li> <li>• Morelia</li> <li>• Uruapan</li> <li>• Zamora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agroindustria</li> <li>• Logístico</li> <li>• Servicios de información</li> <li>• Turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energía alternativa</li> <li>• Servicios de salud</li> <li>• Textil</li> <li>• Productos para la construcción</li> <li>• Metal-Mecánica</li> </ul>
<b>Región Pacífico Centro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culiacán</li> <li>• Guasave</li> <li>• Los Mochis</li> <li>• Mazatlán</li> <li>• La Paz</li> <li>• Los Cabos</li> <li>• Nayarit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industria naval</li> <li>• Apoyo a los negocios</li> <li>• Turístico</li> <li>• Logístico</li> <li>• Agroindustria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos agropecuarios y acuícolas</li> <li>• Biotecnología marina</li> <li>• Farmacéuticos y cosméticos</li> </ul>
<b>Región Pacífico Norte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agua Prieta</li> <li>• Cd. Obregón</li> <li>• Hermosillo</li> <li>• Navojoa</li> <li>• Nogales</li> <li>• San Luis Rio Colorado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minería</li> <li>• Electrónicos</li> <li>• Automotriz</li> <li>• Agroindustria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turístico</li> <li>• Equipo médico</li> <li>• Equipo y servicio aeroespacial</li> <li>• Tecnologías de la información</li> <li>• Energía renovable</li> </ul>
<b>Región Peninsular</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chetumal</li> <li>• Cancún</li> <li>• Cd. Carmen</li> <li>• Playa Del Carmen</li> <li>• Campeche</li> <li>• Yucatán</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turístico</li> <li>• Apoyo a los negocios</li> <li>• Logístico</li> <li>• Agroindustrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biomasa</li> <li>• Innovación</li> <li>• Productos agropecuarios y agrícolas</li> <li>• Energía renovable</li> </ul>
<b>Región Sur</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oaxaca</li> <li>• Tuxtla Gutierrez</li> <li>• Puebla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turismo</li> <li>• Agroindustrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos para la construcción</li> <li>• Equipo y servicio aeroespacial</li> </ul>



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

- Tapachula
- Tlaxcala
- Tehuacán
- Tecnologías de la información
- Energía renovable

Fuente: Elaboración propia en base a la Cámara nacional de la industria de transformación, 2019.

La tabla No. 4 Representa las regiones de la cámara nacional de la industria de la transformación (CANACINTRA) y cada region cuenta con ciertas delegaciones, sectores clave y sectores a futuro.

### **1.3 Situacion de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo en el Estado de Veracruz.**

El Estado de Veracruz, ubicado del noroeste al sureste sobre la costa en México, cuenta con 212 municipios y está constituido por 10 regiones: Huasteca Alta, Huasteca Baja, Totonaca, Nautla, Capital, Sotavento, Montañas, Papaloapan, de los Tuxtlas y Olmeca.

La CANACO SERVYTUR VERACRUZ es un organismo empresarial fundado el 22 de Junio de 1879. Siendo la segunda Cámara de Comercio Servicios y Turismo más antigua de México, conformada por empresarios formalmente establecidos, institución de interés público, autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que representa, promueve y defiende a nivel nacional e internacional las actividades del Comercio, los Servicios y el Turismo en Veracruz, de forma autónoma y apartidista (Cámara nacional de comercio servicios y turismo veracruz, 2020).

**Figura No. 6 Circunscripción CANACO SERVYTUR de Veracruz**



Fuente: CANACO Veracruz, 2020.

La figura No. 6 Muestra la circunscripción de los municipios de la camara nacional de comercio servicios y turismo del estado de veracruz.

### **1.3.1 Principales Cámaras de Comercio Servicios y Turismo en el Estado de Veracruz.**

La camara nacional de comercio servicios y turismo de veracruz son un organismo empresarial con 138 años de antigüedad que ofrece diversos servicios para el crecimiento y desarrollo del sector comercio, servicios y turismo de veracruz.

De acuerdo a la Ley de Cámaras empresariales y sus confederaciones (2018), estos organismos son instituciones de interés público, autónomas, con personalidad jurídica y patrimonio propio constituidas para representar, promover y defender, nacional e internacionalmente, las actividades de la industria, el comercio, los servicios y el turismo y colaborar con el gobierno para lograr el crecimiento socioeconómico, así como la generación y distribución de la riqueza.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Es importante señalar que son órganos de consulta y colaboración del Estado. El gobierno deberá consultarlas en todos aquellos asuntos vinculados con las actividades que representan según se establece en esta Ley.

Por tal motivo formar parte de una Cámara empresarial fortalece la representación del sector productivo, y ayuda a incrementar la productividad y la competitividad por la posibilidad que los empresarios tienen de acceder a capacitaciones, asesoramiento profesional, rondas de negocios y presencia en ferias nacionales internacionales para detonar la exportación como un modelo de negocio adicional, entre otros beneficios más. (Martínez, 2018).

### **1.3.1.1 AIEVAC (Asociación de Industriales del Estado de Veracruz)**

#### **HISTORIA**

La AIEVAC surgió hace 50 años para representar al sector industrial veracruzano ante las instancias gubernamentales, sin perder de vista la función social del inversionista, del empresario, como parte del engranaje que mueve a la sociedad (Faure, 2018).

La Asociación de Industriales del Estado de Veracruz, A.C. (2020), fue fundada el 14 de agosto de 1970. Surge ante la necesidad de contar con un Organismo que agrupara al Sector y estableciera Vínculos con el Sector Gubernamental, teniendo como objetivo, Fomentar el Desarrollo Industrial de Veracruz.

La experiencia de 50 años y la fuerza de nuestras empresas asociadas, prestigiadas a nivel estatal, nacional e internacional, nos han permitido coadyuvar en el desarrollo industrial de Veracruz y como una ventana abierta al nuevo milenio, siguen presentes más que nunca los ideales que nos dieron origen: Contribuir a la expansión de la industria veracruzana, promover nuevas inversiones e impulsar no solo a las grandes empresas sino



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

también a la micro, pequeña y mediana empresas a fin de mantener el justo equilibrio que ha fortalecido a la agrupación en estos sus primeros 50 años (Faure, 2018).

En la AIEVAC tenemos presente que nada se puede comparar con la riqueza del ser humano, que conjugada con el esfuerzo común no puede dar como resultado otra cosa que no sean grandes logros a pesar de los problemas que se enfrenten y es lo que vemos de cara a este milenio que inicia. La unión, el esfuerzo y el trabajo cotidiano no pueden ser sustituidos por nada. En la celebración de un aniversario más, la Asociación no tiene más que seguir adelante en su afán por hacer de Veracruz la entidad que todos soñamos: un modelo de desarrollo industrial (Asociación de Industriales del Estado de Veracruz, 2020).

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACION DE INDUSTRIALES DEL ESTADO DE VERACRUZ (AIEV).**

Actualmente nuestro estado, como el resto del mundo, vive los efectos del cambio climático, que junto con la degradación del ecosistema y la pérdida de la biodiversidad, representan un grave problema que debe ser combatido desde los diferentes ámbitos de la sociedad. Las autoridades, encabezando programas para reducir la contaminación e impulsando la generación alterna de energía; y la población contribuyendo al desarrollo y consolidación de estas acciones para tener una mejor calidad de vida (Maluly, 2020).

En este sentido, el sector industrial, si bien impulsa el crecimiento económico, también es señalado como uno de los que más contamina por los procesos de producción que desarrolla. Con el fin de cambiar esta imagen la industria realiza acciones para constatar la separación entre crecimiento económico y contaminación y se mantiene actualizada para adaptarse a los cambios que exigen los nuevos tiempos. Una de las características que distinguen a nuestras empresas afiliadas, es su alto sentido de responsabilidad en torno al cuidado y conservación del medio ambiente. El adecuado manejo de las materias



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

primas que utilizan y la descarga de los desechos, se efectúa bajo una estricta supervisión con base en los lineamientos establecidos por autoridades ambientales de los tres niveles de gobierno (Gutiérrez, 2018).

Además de vigilar cuidadosamente sus actividades, participan en acciones que involucran a la comunidad donde se encuentran asentadas, generando un trabajo en equipo para beneficio de toda la población, lo que resulta conveniente si se toman en cuenta la necesidad de proteger el entorno para poder enfrentar las modificaciones a los climas regionales, a los hábitats y a la distribución de flora y fauna. Por nuestra parte, apoyan una cultura ambiental en beneficio del entorno y la población y contribuimos en el cuidado y conservación de los recursos naturales a través de organismos regionales en coordinación con las autoridades locales.

Trabajan en el establecimiento de vínculos entre autoridades, sector industrial y sociedad para intercambiar información y compartir conocimientos que conlleven a desarrollar más investigación y nuevas tecnologías que estén al alcance de todos, a fin de sensibilizar aun más a la población sobre la importancia de cuidar el medio ambiente (Hernández, 2018).

### **SERVICIOS**

#### ❖ Gestoría

Asesoramos, apoyamos con trámites y representamos a nuestros asociados ante las distintas dependencias gubernamentales federales y estatales (Semarnat, Conagua, Profepa, SCT, STPS, Infonavit, RAN, Secretaría de Medio Ambiente, Secretaría de Comunicaciones, Procuraduría Estatal de Protección al Ambiente, Secretaría de Protección Civil).

#### ❖ Capacitación



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Por medio de la capacitación contribuimos al desarrollo profesional de los empleados. Se programan cursos, talleres y conferencias con temas de interés para el sector como reformas fiscales, llenado de formatos, presentación de reportes y/o aplicación de reglamentos de diferentes dependencias estatales y federales.

- ❖ Contacto con autoridades de los tres niveles de gobierno

La relación que mantenemos es un marco de respeto recíproco lo que propicia acuerdos de coordinación a través de convenios, comités, consejos y patronatos, con el único fin de beneficiar a nuestras empresas asociadas.

- ❖ Vinculación con el Sector Educativo

Mediante esta relación se logran beneficios mutuos, ya que al tiempo que colaboramos como sector destacando las características que se requieren de los egresados para integrarse a la plantilla laboral o bien convertirse en proveedores; nos allegamos de una gama de servicios que ofrecen los centros de investigación. Este vínculo nos permite coadyuvar en la elaboración de programas en beneficio de ambo sectores.

- ❖ Sobrantes de almacén

Entre las mismas empresas que integran la Asociación, promovemos material y/o equipo que está en bodega y que podría ser de utilidad para otras empresas. (Tubería, tanques, vehículos, material para construcción, neumáticos, maquinaria, ventiladores, etc.)

- ❖ Coordinación con otros organismos empresariales

Fomentamos las relaciones con otros organismos empresariales a nivel nacional y estatal, para que a través de la unidad se puedan unificar criterios y acciones en beneficio del sector industrial.

- ❖ Directorio Industrial

A través de nuestro Directorio Industrial, sitio web, redes sociales, folletos y diversas publicaciones, así como nuestra participación en foros y exposiciones, difundimos los productos y servicios de nuestras empresas afiliadas (Hernández , 2018).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### 1.3.1.2 AMPI (Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios A.C.)

#### **HISTORIA**

Desde su fundación el 14 de noviembre de 1956, cuando un grupo de personas visualizaron la necesidad de asociarse para incrementar el nivel técnico profesional y establecer así códigos de ética de la actividad dentro de un marco de organización; formaron la Unión Mexicana de Corredores y Administradores de Inmuebles A.C., quien a lo largo de su existencia ha tenido un proceso de transformación y crecimiento (Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios, 2020).

Prueba de lo anterior, es que, durante la década de los 70 cuando la “Unión” en su continua lucha por adecuarse a la modernidad cambio su nombre por el de Asociación Mexicana de Administradores y Agentes Inmobiliarios A.C., cambio significativo no sólo porque el término de agente inmobiliario se adecuaba más a la labor realizada en una operación inmobiliaria, sino por la transformación que a través de los Estatutos se dio a la organización. Estos cambios superaron las expectativas. Había cohesión, interés nacional por profesionalizarse, hubo intercambio de ideas y procedimientos, interacción de negocios entre socios de diferentes localidades y se dio un hecho muy significativo, se profesionalizó la actividad inmobiliaria. Hubo una dignificación en ella; en una palabra, se proyectó una imagen profesional (Gaxiola, 2020).

Fue el 16 de febrero de 1979 durante la convención en Cocoyoc, Morelos, cuando se acordó cambiar nuevamente el nombre y consolidar así lo que hoy se conoce como Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios A.C., (AMPI). La actualidad promete cambios cada vez más rápidos, que requieren de respuestas y acciones que permitan optimizar cada uno de los aspectos que involucran a nuestra institución. Es por eso la decisión de contar con un Plan Estratégico que permita contemplar las acciones a mediano y largo plazo, aprovechando los recursos con los que contamos, permitiendo encontrar los

caminos que nos lleven con paso firme y sólido hacia los objetivos trazados a la realidad de la Asociación (Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios A.C, 2020).

## FORMACION DEL AMPI

Constituida por 84 secciones y 26 Coordinadores de Región, integradas por Asociados y Afiliados que representan a más de tres mil personas dedicadas a ésta actividad. Cada Sección es autónoma y tiene su propio Consejo. Un Consejo Nacional de Directores, con 20 miembros cuya facultad es representar a la Asociación a través del Presidente Nacional, en México y otras naciones (Martínez, 2020).

**Figura No. 7 : Mapa de las regiones AMPI**



Fuente: consultado en Google maps, 2020

La figura No. 7 Representa las regiones y las delegaciones con la que cuenta la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios (AMPI) (2020).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### 1.3.1.3 AMHM (Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles)

#### **HISTORIA**

De acuerdo con la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A.C. (2018), es la institución que representa a los hoteleros de México. Para una mejor perspectiva de los fines o metas que nos definen, es importante abordar los orígenes e historia de nuestra organización. La industria del hospedaje de todo el continente inició en México. El primer mesón de América fue erigido en el año de 1525 y se llamó “San Juan de la Villa Rica”. Así inició la industria del hospedaje, actualmente considerada como la columna vertebral del turismo.

El antecedente de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A.C. fue la Asociación de Administradores y Propietarios de Hoteles, fundada en el año 1922 por Lucas de Palacio, entonces administrador del Hotel Imperial de la Ciudad de México, quien ocupó la presidencia hasta el año de 1941, cuando un grupo de hoteleros decide organizarse y cambiar la denominación de la organización, además de formalizar legalmente la constitución de este gremio. Lucas de Palacio es considerado el padre de la hotelería organizada en México, debido a su intensa labor para fortalecer esta industria (Carrillo, 2018).

El 3 de septiembre de 1941, un destacado grupo de ilustres empresarios, entre ellos los hoteleros Antonio Ruiz Galindo y Luis Osio y Torres Rivas acudieron ante el notario público número 37, Lic. Guillermo Haro y Cueto, para protocolizar el acta de la Asamblea General Ordinaria y el proyecto de estatutos de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles.

El primer presidente de esta asociación duró en el cargo 19 años, hasta su constitución legal, donde adoptó su nombre actual y fue provista de unos estatutos para darle un soporte jurídico a todas las acciones que el gremio emprendiera.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Después de constituir legalmente a la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles, accede a la presidencia Antonio Ruiz Galindo, quien fuera Secretario de Economía durante el gobierno del presidente Miguel Alemán Valdés y duró en el cargo al frente de la institución varios años. Impulsó la creación de 20 filiales de la Asociación en diversos estados de la República, con lo que se inició así el proceso de unificación y fortalecimiento de la hotelería en México.

Es a partir de este periodo, que la agrupación adquiere su perfil de asociación nacional. Con el paso del tiempo fue añadiendo más asociaciones locales en cada destino o estado de la República Mexicana. En la actualidad, la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles agrupa 100 filiales o agrupaciones de hoteleros y más de cuatro mil establecimientos de hospedaje. Este número de afiliados ha fluctuado con el paso del tiempo, pero es considerable, si se toma en cuenta que el número de hoteles que hay en el país, actualmente, es de 17, 662 unidades.

Durante el periodo de Antonio Ruiz Galindo, los hoteleros vieron la necesidad de brindar a la institución un marco legal más sólido, que le diera transparencia en el ejercicio de sus funciones y legitimidad ante la opinión pública y las autoridades. Antonio Ruiz Galindo duró 16 años en la presidencia del organismo, como lo hiciera su antecesor, de 1941 a 1957. Posteriormente, ocupó el cargo por un año de manera interina.

En total han sido 19 presidentes quienes han dirigido a esta organización, algunos en periodos muy cortos, y otros, como lo vimos en el caso de sus dos primeros presidentes, en periodos demasiados largos, lo que ha obedecido a situaciones coyunturales en la vida de esta agrupación y que se han dado, con la misma anuencia de los miembros de la Asociación, ya que si bien los hoteleros se han mostrado preocupados por proveer a su gremio de una normatividad, ésta ha sido modificada en diversas ocasiones, para no obstaculizar y agilizar la gestión del organismo.



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

## DEFINICIÓN

La Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A.C. es la institución que representa a la hotelería organizada de México. Nuestros socios, empresarios dedicados a prestar servicios turísticos de hospedaje, reciben de la asociación, soporte y beneficios enfocados al área legal, laboral, operacional y comercial de los hoteles.

## SERVICIOS

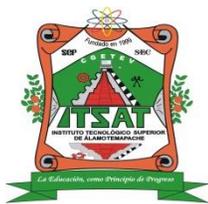
Al pertenecer a la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A.C., cada Socio Activo tiene derecho a una serie de servicios, los cuales son muy diversos, desde recepción de información y asesorías, hasta guías de cumplimiento de normatividades e información relativa a distintas autoridades relacionadas con la actividad turística y hotelera.

**Tabla No. 5 Servicios Disponibles Para Socios de AMHM**

SERVICIOS DISPONIBLES PARA SOCIOS	
Asesoría Jurídica	Juntas y asambleas
Síntesis Turística	Proveduría
Normatividad Hotelera	Capacitación
Visitas de Verificación	Programas
Guías de Cumplimiento	Convenios
Reportes y Estudios	Seguridad

Fuente: Elaboración propia en base a la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A.C., 2020.

La tabla No. 5 Representa los principales servicios disponibles para los Socios Activos de la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A.C.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### **1.4 Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo en Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz.**

El Puerto de Tuxpan está ubicado sobre el norte del estado de Veracruz en el Golfo de México llamado Puerto del Valle de México por ser el Puerto más cercano al altiplano Central. Cuenta con una superficie de 6,407.0 hectáreas, integradas por 58.6 hectáreas de terrenos de dominio público de la federación y 6,348.4 hectáreas de zona federal marítima. Dicha superficie se encuentra dividida en cuatro poligonales conformadas.

- Poligonal del Rio Tuxpan.
- Poligonal del área de Fondeo y Monoboyas.
- Isla de Lobos.
- Poligonal de la Zona Marítima de Chile Frio, localizada a 14.8 kilómetros al sur de las escolleras del Rio Tuxpan (Aguilar, 2018).

Situándose, al Este con el Golfo de México, al Oeste con Álamo Temapache, al Norte con Tamiahua, al Sur con Cazonas y al Suroeste con Tihuatlán. La conexión al altiplano central a 270 kilómetros del Puerto está proximidad permite el intercambio de mercancías entre el centro del País y zona del bajío a través de los principales corredores carreteros, el arco norte que conecta al estado de Puebla y zona del bajío y la autopista México-Tuxpan, que comunica con las principales ciudades del País. La posición geográfica del Puerto de Tuxpan es: Latitud 20° 57'30" Norte, Longitud 97° 23' 00" Oeste.

Fundada en 1937 en Tuxpan Veracruz, en la dirección que tiene a la fecha con tan solo una oficina de planta baja, establecida por empresarios locales que decidieron participar juntos para unir esfuerzos para lograr un desarrollo económico de la ciudad, es desarrollada con el paso de los años, hasta contar hoy con un edificio que cuenta con un local comercial para rentas, con un cajero automático, oficinas generales y presidencia, un módulo del SAT, un módulo crezcamos juntos, un módulo de la red de apoyo al emprendedor, una sala



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

de capacitación y juntas para el consejo, logrando pasar de 12 socios fundadores, a las más de 2000 empresas que hoy integran de 34 municipio del norte del estado de Veracruz Llave (Collins., 2020).

### **MISIÓN:**

Representar, orientar y otorgar a nuestros socios el apoyo necesario para la solución de problemas; fomentar la unión y el crecimiento de los negocios del sector comercial y de servicios, así como promover el turismo regional.

### **VISIÓN:**

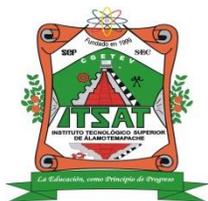
Ser el organismo empresarial ejemplo y más representativo del norte de Veracruz, con empresas registradas de los 33 municipios de nuestra circunscripción.

### **VALORES:**

- Honestidad
- Compromiso
- Honradez
- Unidad
- Compañerismo
- Solidaridad
- Ética

### **OBJETIVO DE LA EMPRESA:**

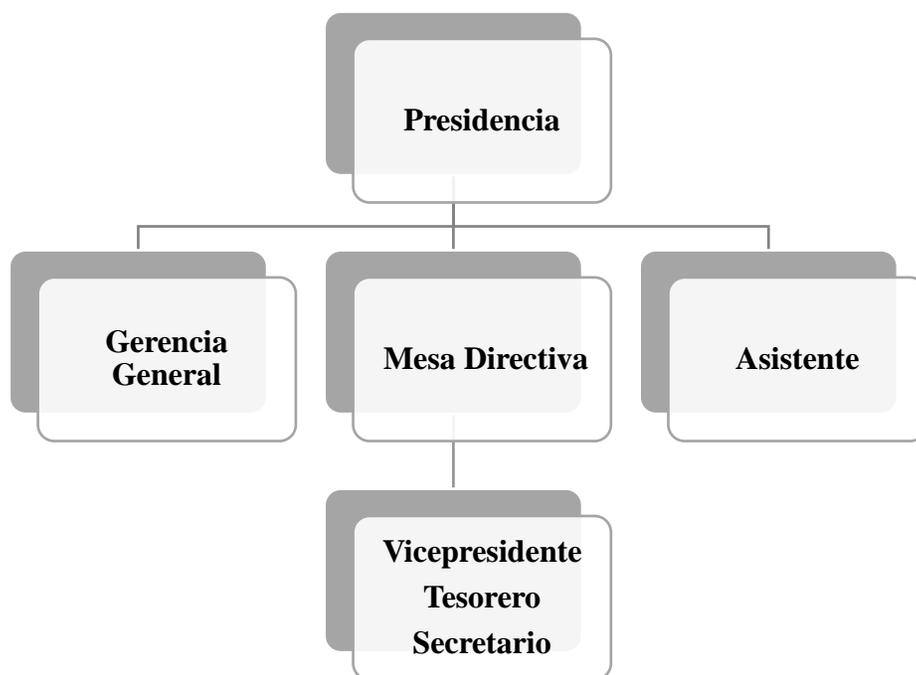
Apoyar y orientar a las personas físicas y empresas con algún tipo de actividad comercial o de servicios (Méndez, 2018).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

CANACO SERVYTUR TUXPAM es una empresa que se dedica a buscar el bienestar de las empresas con el giro de servicio y turismo, por lo que está conformada de la siguiente manera:

**Figura No. 8: Estructura Organizacional (Organigrama).**



Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo (2018).

La Figura No. 8 Representa la estructura del organigrama de la institución, este se compone por una presidencia, que se subdivide en tres direcciones: Gerencia General, Mesa directiva la cual se subdivide en vicepresidente, tesorero y secretario; y asistente de presidencia. Es de importancia el conocimiento del esquema jerarquizado ya que se comprenden las responsabilidades y funciones de las áreas fundamentales para el proceso productivo.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### **LEYES:**

- ✓ Ley Federal del Trabajo.
- ✓ Ley del Servicio de Administración Tributaria :
- ✓ ISR
- ✓ IVA
- ✓ Código fiscal de la federación

### **REGLAMENTO INTERNO**

Para un buen funcionamiento de CANACO SERVYTUR TUXPAM se ha elaborado el reglamento interno el cual tiene como finalidad beneficiar a los miembros, empresa y clientes (Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo, 2018).

#### **1.4.1 CANACINTRA**

La Cámara Nacional de la Industria de Transformación (2018), es una institución de interés público, autónoma, no lucrativa con personalidad jurídica propia, integrada por industriales de México. Se trata de un órgano de consulta para el gobierno federal, estatal y municipal; por ello, conforme a la ley en vigor, las disposiciones gubernamentales deben ser sujetas a consulta de este organismo empresarial tratándose de asuntos que afecten o involucren al sector industrial del país.

#### **SITUACION ACTUAL DE LA CANACINTRA EN TUXPAN, VERACRUZ**

La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación ofrece un software a sus socios con el objetivo de simplificar su administración financiera y mejorar así su economía. En este sentido, la presidenta de la Canacindra, María de la Luz Monroy, señaló que la Cámara firmó un convenio de colaboración con la empresa SISTEI+ para la distribución del software, mencionó que los afiliados que estén interesados en adquirirlo tendrán un descuento del 50 por ciento, que incluye la capacitación y asesoramiento continuo (Monroy, 2018).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Aseveró que también se está buscando que la empresa haga donaciones a instituciones educativas, a fin de que los alumnos de contabilidad vayan obteniendo experiencia en el uso y manejo de esta herramienta contable.

Finalmente, María de la Luz Monroy destacó que se trata de una empresa confiable y especializada en la distribución y asesoría de soporte de software para empresas con certificaciones de servicios completos y de calidad (Monroy, 2018).

### **1.4.2 CANIRAC**

#### **HISTORIA**

Los antecedentes históricos de la fundación de CANIRAC se remontan al 13 de junio de 1949, cuando ocho entusiastas restauranteros decidieron solicitar, a la entonces Secretaría de Economía Nacional, la constitución formal a la entonces Cámara Nacional de la Industria de Productos Alimenticios Condimentados (CANIPAC), argumentando que su actividad incluía de manera predominante la transformación de materias primas en alimentos preparados, para su posterior consumo humano. La petición presentada por los empresarios restauranteros de la zona de Santo Domingo, fue negada por la dependencia, aduciendo que los solicitantes no realizaban las actividades industriales establecidas en la Ley de Cámaras de Comercio y de las de Industrias, por lo que no podían desincorporarse de las Cámaras Nacionales de Comercio (Cámara Nacional de la Industria de Productos Alimenticios Condimentados, 2020).

Aunque las autoridades de aquella época reconocieron que los restaurantes, cafeterías, loncherías y similares eran establecimientos donde se hacían y se preparaban alimentos y que oficialmente la materia prima se transformaba para ofrecerla posteriormente al consumidor, la Secretaría de Economía argumentó que la verdadera naturaleza de los restaurantes era la comercial relacionada con la prestación de servicios personales, por lo



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

que este tipo de negocios debía ceñirse a la normatividad de la Cámara de Comercio correspondiente (Arango, 2019).

No conformes con la resolución oficial, los pujantes restauranteros solicitaron en Octubre de 1955, el amparo y la protección de la Justicia Federal. Un año y un mes después, la autoridad emitió un fallo a favor de los restauranteros, explicando que las actividades realizadas por estos, cumplían con su fin de ofrecer un servicio socialmente útil y por tal motivo deberían ser considerados como industriales.

Dos años más tarde, el 4 de octubre, la Secretaría de Economía autorizó finalmente la constitución legal de la Cámara Nacional de la Industria de Productos Alimenticios Condimentados (CANIPAC), de acuerdo con el oficio número 18746, mismo que fue firmado por el entonces titular del ramo Lic. Gilberto Loyo (Secretaria de Economía, 2019).

El primer Estatuto que rigió a CANIRAC se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 2 de abril de 1968. No fue sino hasta 1973, durante la gestión del señor Max Tejeda Martínez como Presidente de la CANIPAC, cuando la Cámara adoptó su actual y definitivo nombre: CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES Y ALIMENTOS CONDIMENTADOS (CANIRAC).

CANIRAC es una organización empresarial de carácter nacional, que representa, integra, educa, promueve y defiende los intereses de la industria restaurantera mediante la interlocución con el Gobierno y demás sectores, brindando diversos servicios de interés general. Son un Organismo Empresarial sin ánimo de lucro de carácter Nacional, que representa, Integra Promueve y defiende los intereses y derechos de los establecimientos que preparan y venden alimentos a fin de impulsar el desarrollo de la industria gastronómica de la región.(Louis, 2015 ).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

La CANIRAC está integrada por 137 delegaciones: 120 municipales, 16 distritales (en el Distrito Federal) y una sección de cadenas de restaurantes, con autorización de la Secretaría de Economía para operar en todo el país. Además, tiene la representación empresarial de 345, 000 restaurantes formalmente establecidos en toda la república, ante autoridades federales, estatales y municipales. De estos restaurantes, el 95% son micro, pequeñas y medianas empresas (Estrada, 2019).

### **MISIÓN**

Somos una organización empresarial de carácter nacional, que representa, integra y defiende los intereses de los establecimientos, que preparan y venden alimentos para impulsar el desarrollo de la industria mediante la interlocución con el gobierno y demás sectores, brindando diversos servicios de interés general.

### **VISIÓN**

Ser una Cámara eficiente, soportada por sus afiliados; autofinanciable y capaz de responder a los grandes retos del país, del sector y de cada empresa en particular, para actuar como un verdadero espacio de consulta, asistencia, capacitación y defensa; ser una Cámara moderna, respetable, respetada, influyente en la opinión pública, integrada por dirigentes y colaboradores comprometidos; posicionada y reconocida a nivel nacional e internacional, con acceso a las más altas autoridades y dirigencias; con el reconocimiento del gremio y comprometida con la preservación, investigación y difusión de las tradiciones gastronómicas de México.

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), es una institución de interés público, autónoma, de duración indefinida, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin fines de lucro, que representa, integra, educa, promueve y defiende los intereses y derechos de los establecimientos formales que



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

preparan y venden alimentos en todo el país (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados, 2019).

### VALORES

- Honestidad
- Responsabilidad
- Lealtad
- Libertad
- Profesionalismo
- Unidad
- Liderazgo
- Civismo

### SERVICIOS

#### Servicios a Afiliados

- Gestión y representación

Gestión de permisos y trámites. (licencias, permisos, multas)

- SIEM

Incorporación al Sistema de Información Empresarial Mexicano (obligatorio por la Secretaría de Economía)

- Extensión Educativa

Acceso al Programa de Capacitación y Certificación con precio preferencial para Socios.

- Asesoría

Contamos con el respaldo de profesionales que brindan asesoría y apoyo para los programas, manuales y demás normativas requeridas por las diferentes instancias de gobierno.

- Vinculación



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Convenios de colaboración con las Instituciones Educativas, Alianzas con Proveedores en descuentos y promociones.

➤ Servicios Jurídicos

Asesoría legal, precios preferenciales con expertos (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, 2015).

### **BENEFICIOS DE AFILIARTE:**

- ✓ Descuento en la renovación de licencias: Disponible solo para licencias de Bar anexo a Restaurante ubicadas en en el Municipio de Guadalajara (consulta la disponibilidad de fechas).
- ✓ Seguro gratuito para tu negocio son la aseguradora AXA: Al momento de afiliarte contarás con seguro sin costo contra incendio, contenidos y responsabilidad civil.
- ✓ Descuentos a las tarifas de la sociedad de autores y compositores.
- ✓ Promoción para tu establecimiento: Realizaremos promoción de tus beneficios platillos o descuentos logrando llevar mas gente a tu negocio.
- ✓ Participación exclusiva: en eventos, ferias y exposiciones.
- ✓ Comunicación oportuna: Te mantendremos al tanto sobre las actualizaciones de normatividad e información gubernamental, PROFECO, SIEM entre otros (Ortega, 2015).

### **1.4.3 CANACO SERVYTUR AC**

Consolidarnos como una Asociación líder a nivel nacional logrando una participación activa ante las diversas instancias gubernamentales y no gubernamentales, la resolución de los principales retos del sector comercial, servicios y turismo de toda la nación, así como generar las oportunidades que les permitan crecer y desarrollarse en un entorno competitivo a nivel nacional e internacional (Peñaloza, 2014).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### **MISIÓN:**

Representar, defender y servir a nuestros Afiliados, creando las condiciones favorables para el bienestar de la comunidad, generando alianzas estratégicas que impulsen el crecimiento de sus negocios, a partir de principios éticos y de responsabilidad social.

### **VALORES:**

- ✓ **LIDERAZGO:** Buscamos ser líderes no solo en ofrecer servicios a nuestros afiliados sino también en todas nuestras relaciones. Somos una Asociación con una fuerte visión del futuro basada en la sustentabilidad, la competencia y la innovación.
- ✓ **CONFIANZA:** Propiciar un ambiente armónico que favorezca al clima laboral, actuando con respeto, tolerancia, compañerismo y colaboración generando la certeza de que somos una Asociación fiable e integra.
- ✓ **PROFESIONALISMO:** Aceptar las responsabilidades cuando se esté capacitado para realizarlas y solicitar ayuda competente cuando se requiera.
- ✓ **RESPONSABILIDAD:** Asumir el compromiso con nuestros Afiliados para satisfacer sus necesidades.



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

## CAPITULO II : MARCO TÉORICO: GESTIÓN ADMINISTRATIVA

### 2.1 Origen de la Administración

La capacidad de administrar es inherente al ser humano y surge ante la necesidad de tomar decisiones, coordinar y ejecutar diversas tareas de manera individual. Cuando el ser humano comenzó a vivir en comunidad, desarrolló esa capacidad para coordinar actividades más complejas que permitieron alcanzar un mayor desarrollo político, económico y social (Ocas, 2018).

Las antiguas civilizaciones evidencian actividades administrativas, desde la ingeniería aplicada a la construcción de los templos hasta el despliegue comercial. Tal es el caso del feudalismo romano, que implicaba un contrato entre la elite (que concedía tierras o rentas) y los vasallos (quienes debían dar a cambio su fidelidad obligada y prestar determinados servicios).

La organización militar aportó ciertos lineamientos para el desarrollo de teorías administrativas posteriores. Por ejemplo, designar una unidad de mando que delega parte del poder a responsables que, a su vez, tienen a cargo el resto de los subordinados. A medida que aumentaban las operaciones militares, crecía el número de responsables con grupos de subordinados a cargo (Vallejo, 2018).

#### 2.1.1 Definición de Administración

La administración es una de las actividades humanas más importantes. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación de los esfuerzos individuales (Thompson, 2018).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Según Lourdes Munch (2014), la administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de sus objetivos.

Según Bateman, (2009) Bierman, (2011) Sherlock, (1994) George Terry, (2001) la administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos, aporta a la sociedad mejor productos, servicios y relaciones humanas, estas relaciones operan después para solucionar problemas y alcanzar los objetivos, dado que no existe sustituto para una buena administración.

Córdova (2013), citando a Henry Fayol, define la administración como el un conjunto de procesos orientados a planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos de la organización para el logro de objetivos de manera eficiente y eficaz.

Si se estudia de manera concreta la administración, de acuerdo con Marín (2011), en la edad media, se caracterizó por tener una política original que era el feudalismo; precisa la evolución de ideas administrativas de manera notable, considerando instituciones como la iglesia, en la cual se desarrollaban labores administrativas concretas.

Para Terry (1986), la administración instala órdenes en cada esfuerzo, donde se necesita una recolección de recursos tales como material y humano; generalmente se observa en la administración pública, dada por la importancia dentro del desarrollo económico, social de un país; tomando en consideración la mayor absorción de las actividades que eran direccionadas anteriormente al sector privado.

Reinaldo O. Da Silva (2002), define la administración como "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Según Hitt, Black y Porter (2006), el término administración tiene también otros significados además de "un proceso" o "un conjunto de actividades". A veces el término se emplea para designar un área específica de la organización: el conjunto de individuos que se hace cargo de las labores gerenciales. Así, se podría escuchar la frase: "la administración elaboró una nueva política para el personal". A menudo, cuando el término se emplea de esta forma, no necesariamente se refiere a todos los miembros de la organización, sino más bien a quienes ocupan los puestos con mayor poder e influencia dentro de dicho escenario ( los niveles directivos).

Para Robbins y Coulter (2005), la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

### **2.1.2 Conceptos**

Según Münch (2010), administrar es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos. Es por eso la importancia de administrar las empresas de forma técnica y en especial es importante conocer qué es y cuáles son los modelos de gestión aplicados.

Koontz and O'Donnell (2004), consideran la "Administración "como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundadas en la habilidad de conducir a sus integrantes"

De acuerdo con F. Tannenbaum (2006), la administración es "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar asubordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de fin de la empresa"



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Henry Fayol (2002), (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna administración), dice que “administrar es prever, organizar, mandar coordinar y controlar”.

La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual los individuos, trabajan en grupo de manera eficiente y alcanzan sus objetivos seleccionados. La administración es para Ordway Tead (1956): "el conjunto de actividades propias de ciertos individuos que tienen la misión de ordenar, encaminar y facilitar los esfuerzos colectivos de un grupo de personas reunidos en una entidad, para la realización de objetivos previamente definidos.

Omarov, A. (1980), concibe la administración como: la influencia consciente de los órganos de dirección sobre los colectivos humanos, con el fin de asegurar la consecución de los objetivos planteados, organizando y orientando correspondientemente su actividad.

De acuerdo con J. D. Mooney (2008), la administración "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado.

### **2.1.3 Antecedentes**

La administración aparece desde que el ser humano comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la disciplina es un acontecimiento de primera importancia en la historia social. El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes (Velazquez, 2013).

La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las entidades sociales partiendo en la época prehistórica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades. Si se pudiera repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

antiguos trabajaron unidos en agrupaciones formales ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes, mucho antes de que el término "administración" hubiera aparecido y se hubiera definido. Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes (Osorio, 2000).

### **2.1.4 Importancia de la Administración**

La administración como disciplina brinda herramientas y conocimientos para que el esfuerzo coordinado de todos los recursos que conforman una organización (materiales y humanos) trabaje de manera eficiente hacia los mismos objetivos.

Además, la administración permite que la organización pueda anticiparse o estar preparada para situaciones de cambio o de crisis externa que puedan causar impacto en su desempeño, con el objetivo de mantenerse en actividad (Alcantar, 2018).

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado (Cruz, 2019).

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. La administración es importante ya que crea y ejecuta conocimiento relevante sobre la forma correcta de uso y optimización de los recursos con que se cuenta para operar una organización, otorga efectividad a los esfuerzos humano, permite el



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

crecimiento sustentable de las organizaciones, genera información relevante sobre la forma correcta de tratar los recursos de operación, sobretodo de los recursos humanos que son un elemento indispensable en cualquier organización y deben ser cuidados dado la reflexión de los mismo y posible migración hacía otras organizaciones, mide el desempeño y crea información relevante para realizar los cambios pertinentes que mejoren la operación de las organizaciones y reduce costos de operación (Valencia, 2020).

### 2.1.5 Características de la Administración

- ❖ **Su Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
- ❖ **Su especificidad.** Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v.gr.: en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v.gr.: un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.
- ❖ **Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- ❖ **Su unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, v.gr.: en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

- ❖ **La administración sigue un propósito.** Una condición de la administración es un objetivo sea esté implícito o enunciado específicamente. Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente. Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona. Se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros. Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores, gerentes de áreas, etc. La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.
- ❖ **La administración es intangible.** Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos. Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir administrador y propietario no son necesariamente sinónimos.

### 2.1.6 Principios generales de la Administración

Para la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia, se recurre a la ayuda de principios. Los principios deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y mesura. A continuación, se presentan los 14 principios de administración (según Henry Fayol):

Tabla No. 6 Principios de la Administración según Henry Fayol.

PRINCIPIOS	DEFINICIÓN
<b>División del trabajo</b>	Esta es la especialización que los economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la mano de obra. Fayol aplica el principio a todos los tipos de trabajo, tanto administrativo como técnico.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

<b>Autoridad y responsabilidad</b>	En este punto, Fayol descubre que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas, y la segunda es consecuencia de la primera de la cual surge. Concibe la autoridad como una combinación de factores oficiales, derivados de la posición del gerente y factores personales, que forman “un compuesto de inteligencia, experiencia, crecimiento moral, servicio pasado, etc.
<b>Disciplina</b>	Al considerar la disciplina como “respeto por acuerdos que están dirigidos a obtener obediencia, aplicación, energía y las características exteriores de respeto”, Fayol declara que la disciplina requiere buenos superiores en todos los niveles
<b>Unidad de mando</b>	Esto significa que los empleados deberán recibir órdenes sólo de un superior.
<b>Unidad de dirección</b>	Según este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo deben tener una cabeza y un plan. A diferencia del cuarto principio, éste se relaciona con la organización del “cuerpo corporativo” y no con el personal.
<b>Subordinación del interés individual al general.</b>	Esto se explica por sí solo; cuando ambos difieren, la gerencia debe conciliarlos
<b>Remuneración</b>	La remuneración y los métodos de pago deberán ser justos y permitirles la satisfacción máxima posible a los empleados y a la empresa.
<b>Centralización</b>	Sin usar el término “centralización de la autoridad”, Fayol se refiere al grado en que la autoridad está concentrada o dispersa. Las circunstancias individuales determinarán el grado que “dará la mejor producción general
<b>Cadena escalar</b>	Fayol concibe esto como una “cadena de superiores” desde los niveles más elevados hasta los más bajos, los cuales habrán de observarse normalmente, pero no se respetarán cuando el hecho de seguirlos escrupulosamente fuera perjudicial.
<b>Orden</b>	Al dividir el orden en “material” y “social”, Fayol sigue el sencillo adagio de “un lugar para todas las cosas (todas las personas) y todas las cosas (todas las personas) en su lugar”. Esto es, en esencia, un principio de organización en el arreglo de cosas y personas.
<b>Equidad</b>	La lealtad y la devoción deberán obtenerse del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los gerentes cuando traten con los subordinados
<b>Estabilidad de los empleados</b>	Al descubrir que la rotación innecesaria es tanto la causa como el efecto de la mala administración, Fayol señala sus peligros y costos
<b>Iniciativa</b>	Se concibe como la elaboración y la ejecución de un plan. Como es una de las “satisfacciones más profundas que un hombre inteligente puede experimentar”, Fayol exhorta a los gerentes a “sacrificar la vanidad personal” con el fin de permitir que los subordinados ejerzan la iniciativa

<b>Espíritu de equipo</b>	Este es el principio de que “la unión hace la fuerza”, así como una extensión del principio de unidad de mando que subraya la necesidad de trabajar en equipo y la importancia de la comunicación para obtenerlo
---------------------------	--

Fuente: Elaboración propia en base al libro de Henry Fayol (1916).

La Tabla No. 6 Representa los Principios de la Administración según Henry Fayol en su libro titulado Administración Industrial y General y que plantea que la organización debe ser dividida entre los individuos y departamentos.

### 2.1.7 Funciones de la Administración

Las funciones de la administración constituyen una estructura muy útil para organizarlos conocimientos administrativos, hasta ahora no han surgido nuevas ideas, resultados de investigaciones o técnicas posibles de integrar a las clasificaciones de la planeación, organización, integración de personal, dirección y control. Cada una de estas etapas, constituye todo el proceso administrativo.

**Figura No. 9 Proceso Administrativo**



Fuente: Extraído de Google sites-proceso administrativo (2018)

La figura No. 9 Representa el proceso administrativo que es la planeación, organización, dirección y control, las cuales constituyen una estructura muy útil para las organizaciones para el logro de sus objetivos deseados.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Consta de cuatro elementos:

1. **Planeación:** involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.
2. **Organización:** proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social.
3. **Dirección:** conduce la organización a funcionar. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.
4. **Control:** consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición (Campos, 2000).

En el proceso administrativo se presentan fases como lo son: una mecánica y otra dinámica.

**Tabla No. 7 Fases del Proceso Administrativo**

FASE MECÁNICA	FASE DINÁMICA
Busca establecer qué hacer y se prepara la estructura necesaria para hacerlo, comprende las actividades de planeación y organización	Se refiere a cómo se maneja ese organismo social que se ha estructurado y comprende las actividades de dirección y control.

Fuente: Elaboración propia con base a Vargas (2019).

La tabla No. 7 Muestra las dos fases que se plantean en el proceso administrativo que son la fase mecánica y la fase dinámica.

### **2.2 Origen de la Gestión Administrativa**

La gestión administrativa surgió como necesidad en los primeros tiempos desde la existencia del hombre cuando los seres humanos tuvieron que juntarse para realizar actividades de sobrevivencias, tomar decisiones, administrar los recursos, buscar



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

alimentos, etc., por lo tanto los fundamentos administrativos tuvieron su origen en la antigüedad (Gómez, 2012).

La administración y las organizaciones son producto de su momento y su contexto histórico y social, por tanto, la evolución de la gestión administrativa se entiende en términos de cómo han resuelto las personas las cuestiones de sus relaciones en momentos concretos de la historia (Unknown, 2015).

En el desarrollo de este trabajo trata de presentar el origen de la gestión administrativa desde los tiempos más remotos de la antigüedad y su evolución en las diferentes épocas de la humanidad: edad Media, Edad Moderna y Edad Contemporánea.

Además se destaca el aporte muy importante que hicieron a la gestión y evolución los precursores como: Confucio desde los tiempos antiguos hasta Frederick W. Taylor a quien se considera el padre de la administración científica.

### **2.2.1. Evolución de la Gestión Administrativa**

**La administración en la edad antigua:** como disciplina es relativamente nuevo, la historia del pensamiento administrativo es muy antigua ya que esta nace con el hombre pues en todos los tiempos ha habido la necesidad de coordinar actividades. Tomar decisiones y de ejecutar: de ahí que en la administración antigua se encuentran muchos de los fundamentos administrativos de la antigüedad y que pueden observarse en el código de Hamurahi, en el nuevo testamento, así como en la forma de conducir los asuntos en la Antigua Grecia, Egipto, Roma y China, en donde se encuentran vestigios del proceso administrativo. En Egipto existía un sistema administrativo amplio con una economía planificada y un gobierno central de gran poder, basado en la fuerza y la compulsión, aquí se creó el primer sistema de servicio civil. La administración del Imperio Romano se caracterizó por la descentralización (Montero, 2013).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

**La administración en la Edad Media:** En el proceso administrativo de la edad media, hay signos evidentes de nacionalización administrativa y dirección; los dominios reales a las provincias eclesiásticas y la jurisprudencia feudales tuvieron que ser manejada de alguna manera, algunos tratados revelan las direcciones de propiedades y las obligaciones funcionales administrativas. Durante los últimos años del Imperio Romano el centralismo administrativo se fue debilitando considerablemente y la autoridad real pasó al terrateniente, alrededor del cual se agrupaban muchas personas abriendo las puertas al surgimiento de la Edad Media, hubo una descentralización del gobierno, con lo que se diferenció de las formas administrativas que habían existido anteriormente. Hubo una notable evolución de las ideas administrativas y se consideraron instituciones como la Iglesia Católica. En ésta época la Administración recibe un gran impulso cuando surgen en Italia los fundamentos de la contabilidad modernas y las transacciones comerciales. (Manrique, 2013 ).

**La administración en la Edad Moderna:** Al inicio de esta época surge en Rusia y Austria un movimiento administrativo conocido como comeralistas que alcanzó su mayor esplendor en el 1560 que trataron de mejorar los sistemas administrativos usados en esta época, para algunos tratadistas los Comeralistas son los pioneros en el estudio científico de la administración pública. A medida del siglo XVIII tuvo su inicio la Revolución Industrial Inglesa, la cual precisó de una nueva generación de administradores que desarrollaron sus propios conceptos y técnicas, surgiendo algunos de los principios administrativos básicos (Aristizabal, 2016).

**La administración en la Edad Contemporánea:** En esta época se asientan bases al desarrollo de la administración como una verdadera ciencia ya que con los frutos de las necesidades de la época surgen teoriza, principios y funciones administrativas. En éste período se echan las bases para el desarrollo de las ciencias administrativas, ya que con las necesidades de la época surgen teorías, principios, procedimientos y funciones que aunque ya han sido superadas o modificadas de manera sustancial cumplieron a su



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

tiempo, cada una un papel preponderante en cuanto al desarrollo del pensamiento administrativo. F. W Taylor, Henry Fayol, los esposos Gilbreth y Helton Mayo. Históricamente la Administración ha adoptado todo lo que aparecido bueno de la ingeniería desde el principio del siglo hasta aproximadamente la década de los años 20 después de la Primera Guerra Mundial. Cuando la ciencia del hombre como la psicología y la sociología, entre otros, comenzaron a tener aceptación y a proveer instrumentos de aplicación, la administración absorbe los aportes que en esa área del saber humano se producen en el siglo XX (Calix, 2011).

### 2.2.2 Precusores de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa actual es resultado de varios aportes que tuvieron lugar a lo largo de la historia. Entre los principales protagonistas se destacan:

**Confucio (551 a.C. – 479 a.C):** Fue un filósofo, político y reconocido pensador chino que recomendó una serie de reglas para la administración pública. Entre ellas huir de la selección de personal por relaciones personales, favoritismo, buscar profesionales honrados, desinteresados y personas con conocimientos sobre el país.

**Adan Smith (1723-1790):** Fue un economista y filósofo escocés que en su tesis “La riqueza de las naciones” enunció la clave del bienestar social que residía en dos principios: la división del trabajo y la libre competencia, como acciones necesarias para aumentar el nivel de producción y para lograr la especialización de los cargos dentro de una organización de igual manera nos dice que el reconocimiento de la división del trabajo, es entendida como especialización de tareas, para la reducción de costos de producción. La predicción de posibles conflictos entre los dueños de las fábricas y los trabajadores mal asalariados. La acumulación de capital como fuente para el desarrollo económico. La defensa del mercado competitivo como el mecanismo más eficiente de asignación de recursos. Hizo una separación entre política y Administración y le dio el



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

calificativo de ciencia a la administración propugnando su enseñanza nivel universitario. La diferenciación clara entre valor de uso y valor de cambio.

**Henry Metcalfe (1847-1927):** Fue un militar, inventor y teórico estadounidense que se distinguió por implantar nuevas técnicas de control administrativo e ideó una buena manera de control, considerada como muy eficiente. Publicó un libro titulado "El costo de Producción y la Administración de Talleres Públicos y Privados", considerada como una obra precursora de la administración científica. De igual manera se distinguió por varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración descubriendo que existen fallos o deficiencias que eran imputables del factor humano, ya que según criterio, los trabajadores "En lugar de emplear todo su esfuerzo a producir la mayor cantidad posible de trabajo, en la mayoría de los casos hacen deliberadamente los menos que pueden", además promovió que las fuentes de empleo aumentarían la paga a los trabajadores más productivos.

**Woodrow Wilson (1856-1924):** Fue un político y abogado estadounidense que logró separar los conceptos de política y de administración, otorgándole a esta última la condición de ciencia a la administración, lo que propulsó su enseñanza a nivel académico.

**Frederick W. Taylor (1856-1915):** Fue un ingeniero industrial y economista estadounidense promotor de métodos científicos del trabajo, con el objetivo de alcanzar mayor eficiencia en la producción industrial optimizando el trabajo del empleado. Se le considera padre de la administración científica; trabajó para mejorar el rendimiento de las administraciones, a través de estudios y experimentos. Promovió la idea de premiar a los trabajadores más productivos.

**Henry Fayol (1841-1925):** Fue un ingeniero y teórico turco que desarrolló la teoría general de la administración, pero enfocada en el desempeño de la dirección jerárquica de la organización para que desarrollara todas las funciones administrativas y no solo en



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

el trabajo del empleado como propuso Taylor) (Escuela de Ciencias y Técnicas Industriales , 2015 ).

### **2.2.3 Definición de Gestión Administraiva**

La gestión administrativa es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Unknown, 2015 ).

La administración es la unión del prefijo ad que significa hacia y de ministration que significa subordinación u obediencia. según esta etimología nos da la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otra. es importante conocer el origen o la historia de la administración y así saber lo que cada civilización ha mejorado en esta área. desde que el hombre creó la tribu necesitó de administración para poder sobrevivir y cubrir sus necesidades, por esto la administración es una de las actividades más antiguas de la historia (Perez, 2020).

La Gestión Administrativa, es la puesta en práctica de cada uno de los procesos de la Administración; éstos son: la planificación, la organización, la dirección, la coordinación o interrelación y el control de actividades de la organización; en otras palabras, la toma de decisiones y acciones oportunas para el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de la empresa y que se basan en los procesos. Es necesario tener presente; que al inicio de toda actividad empresarial o la puesta en marcha de una empresa; de los procesos establecidos teóricamente, a su inicio, se debe contar con una planificación; y, como acto seguido la organización (Martinez, 2019).

Organizada la empresa asume las acciones de la dirección; a fin de que ésta, coordine o interrelacione las actividades para alcanzar los objetivos propuestos en la planificación, sin descuidar el permanente control. Frente a estas circunstancias, la planificación de actividades en la empresa, permite a la Gerencia, tomar las decisiones en forma



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

sistemática y ordenada; y, en cada instancia los propósitos que persigue la empresa; sea ésta, comercial, industrial o de prestación de servicios.

La finalidad que tiene cada institución empresarial; está sometida asimismo, con la planificación de la producción y las ventas, puntos neurálgicos de todo negocio y para ello, también se debe considerar los tiempos y sus cumplimientos.

El Diccionario Enciclopédico Plaza & Janes (2007), señala que la “Gestión es la acción y efecto de administrar, buscar ganar, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de su deseo cualquiera”.

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y Jaime Ilustrado (2008), señala que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

De acuerdo con George Terry (2010), explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

La gestión administrativa según Chiavenato (2006), es la realización de acciones, con el objeto de obtener ciertos resultados, de la manera más eficaz y económica posible. Se trata siempre de escoger las acciones en función del resultado que se espera obtener y de los medios de que se dispone; es decir, de asegurar la utilización óptima de los recursos.

Por otra parte, Welsh, Hilton y Gordon (2005), expresan que son una serie de actividades independientes utilizadas para la administración de una organización para el desempeño de las funciones de planificar, organizar, suministrar personal y controlar.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### 2.2.4 Conceptos

El autor ANZOLA, Sérvulo; (2002), menciona que “gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”.

De acuerdo con Delgado y Ena (2008), la gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Por lo tanto; Gestión Administrativa, es un conjunto de acciones mediante las cuales el gerente desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo; con el único propósito de alcanzar los objetivos propuestos en una empresa.

Con estos antecedentes; hemos considerado dar mayor énfasis, a uno de los procesos de mayor importancia de la Administración, que es la Dirección; ya que de la gestión de esta unidad; que por lo general es representada, por un “GERENTE”, depende del éxito o fracaso de la Gestión Administrativa.

Recalcando, la Dirección, es una función administrativa que involucra entre otros elementos: La administración eficiente del personal; el conocimiento y aplicación eficaz del proceso de comunicación; la aplicación exitosa del liderazgo; la utilización adecuada de la motivación; la ayuda y asistencia al colaborador para potenciar su desarrollo; y, cuya aplicación eficaz permite gozar de la confianza de los colaboradores y por medio de ellos alcanzar las metas esperadas (Medina, 2018).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

La gestión administrativa, es considerada una de las actividades más significativas y relevante en las organizaciones. Se lleva a cabo con la finalidad de organizar el esfuerzo de un grupo social, es la forma por la cual se trata de obtener metas y objetivos trazados, utilizando al personal y herramientas mediante el ejercicio de labores fundamentales que implican el desarrollo de procesos clave como planificar, organizar, dirigir y controlar (Anzola, 2002).

Según Amador (2003), la gestión administrativa implica el desarrollo del proceso administrativo, desde las funciones esenciales que involucra: planificar y organizar la estructura organizacional, así como definir cargos que conforman la empresa, además la dirección y control de cada actividad.

Acerca de la gestión administrativa, Bowen y Vaca (2015), indican que esta se fundamenta al ser un soporte administrativo para distintos procesos de la empresa, de todas las áreas de la empresa, con el objeto de obtener un resultado efectivo teniendo mayores ventajas competitivas que se verán reflejadas en los estados financieros.

Al respecto, plantea Bernal (2007), una empresa u organización siembra esfuerzos para determinar y cumplir metas específicas por medio de la fuerza humana y otros recursos donde explica un proceso para el mejor entendimiento de una correcta gestión administrativa involucrando eficiencia, eficacia, competitividad, productividad, ventajas estratégicas, formando un conjunto de herramientas útiles para la obtención de los objetivos trazados. Estos procesos administrativos y su concatenación e interacción, hacen la gestión administrativa, cuyo reto obedece a las normas de construir una sociedad mejor en materia económica y social. El control de las organizaciones se basa en la administración efectiva; la gran parte de la satisfacción de objetivos tanto económico, político y social dependen de la habilidad del administrador.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### 2.2.5 Importancia de la Gestión Administrativa

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. La administración pone en orden los esfuerzos según George Terry (2008).

En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos. Este hecho acontece en la administración pública, ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y su cada vez más acentuada absorción de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, la maquinaria administrativa pública se ha constituido en la empresa más importante de un país.

Es en la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental, ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines; de la buena o mala gestión administrativa depende el éxito o fracaso de la empresa (Escobar, 2012).

La gestión administrativa es una de las actividades mas importantes en una organización, ya que mediante esta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma. Toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar mediante un proceso ordenado (Raffino, 2020).

La importancia de la gestión administrativa consiste en preparar a la organización y disponerla para actuar pero de manera anticipada, contemplando todos los medios y procedimientos que necesita para cumplir con sus objetivos y disminuir los efectos negativos o posibles problemas.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

La importancia de la Gestión Administrativa en el Desarrollo Empresarial; radica, en el conocimiento pleno de la Administración de Negocios; ya que conlleva, a ser eficientes, efectivos y económicos en la conducción de su empresa sea esta, pequeña, mediana o grande; por lo tanto para lograrlo, es necesario practicar el mejoramiento continuo de la gestión administrativa de la organización, mediante el conocimiento o de la situación en que se desenvuelve el negocio; para cumplir con este objetivo es necesario, contar con un Plan de Negocios , el mismo que debe ser elaborado en forma periódica y permanente cada año, Plan que servirá, para fijar las ventas de sus productos, requerimientos de inversión, personal, equipamiento; y, su rentabilidad (Calix, 2011).

### **2.2.6 Características de la Gestión Administrativa**

La gestión administrativa está a cargo del gerente administrativo, que supervisa las operaciones de la organización y se asegura de que el flujo de información sea efectivo y de que los recursos se empleen de manera eficiente. Aportar valor agregado a la organización, dado que puede identificar prácticas obsoletas y desarrollar procesos que contribuyan a la mejora (Lourdes, 2014).

El gerente administrativo suele contar con un equipo de trabajo a cargo, integrado por jefes, analistas y encargados de la gerencia. El gerente administrativo y su equipo tienen varias responsabilidades que cumplir y, dependiendo del rubro o especialidad en la que se desempeñen, pueden ocuparse de:

- ✓ Proponer y elaborar políticas, normas y procedimientos.
- ✓ Liderar varios equipos de trabajo.
- ✓ Supervisar la ejecución presupuestaria de la empresa.
- ✓ Proponer e implementar mejoras en las políticas de gestión de personal.
- ✓ Controlar el proceso de remuneraciones a los empleados.
- ✓ Elaborar programas de capacitación y desarrollo del personal.
- ✓ Realizar estudios y diagnósticos de manera periódica, sobre el clima de trabajo.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

- ✓ Proponer, informar y mantener actualizado al directorio de la organización.
- ✓ Preparar planes y previsiones de ventas.
- ✓ Seleccionar estrategias de ventas.
- ✓ Diagramar la distribución del espacio de trabajo para los empleados. (Galindo, 2008).

### 2.2.7 Principios de la Gestión Administrativa

Según Koontz-Weihrich (2012), en su libro *Administración: Una perspectiva global*, los principios son verdades fundamentales (o lo que se considera verdad en un determinado momento) que explican las relaciones entre dos o más grupos de variables. Es decir, indican qué sucede cuando una variable se relaciona con otra, pero no indica qué debe hacerse cuando esto ocurra.

Como los principios administrativos se refieren principalmente a las personas, no existe un número limitado de principios, porque los seres humanos estamos en constante cambio. Además, estos pueden ir cambiando a medida que cambian la forma de trabajar de las personas y pueden incluirse otros y eliminarse algunos. Es decir que van evolucionando de acuerdo con las nuevas teorías que se van dando con el transcurrir de los modelos administrativos, y los principales son:

**Tabla No. 8 Principios mas representativos de la Gestión Administrativa.**

PRINCIPIO	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Orden	Se entiende desde dos puntos de vista. Por un lado, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, (orden material). Por el otro, un lugar para cada persona y cada persona en su lugar, (orden social). El no tener ordenados los recursos ocasiona la pérdida de los mismos, un trabajo menos eficiente se llega a las metas pero utilizando mal los recursos y, en ocasiones, tener que hacer el trabajo de nuevo.	Por ejemplo: Compré ciertos útiles de oficina para cubrir necesidades futuras. No los guardé bien. Cuando los necesito no los encuentro y, por lo tanto, invierto tiempo y dinero en volverlos a comprar.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

Disciplina	<p>Existen ciertos acuerdos y reglas a los que llegan los miembros de una organización y que les permiten lograr un trabajo ordenado y eficiente y una convivencia armónica. Estos acuerdos y reglas deben ser respetados por todos, sin distinción y de igual manera. El nivel de disciplina de un grupo depende principalmente de sus líderes o jefes.</p>	<p>Dentro de una organización o grupo de trabajo se puede poner en vigencia un reglamento interno que establezca derechos y obligaciones de las partes involucradas. Sin embargo, este reglamento debe ser aplicado a todos los miembros sin realizar diferencias.</p>
Unidad de mando	<p>Cuanto más frecuentemente una persona tenga que reportar a un solo superior, mayor será su lealtad y obligación y menor será la posibilidad de confusión con respecto a las órdenes. Cuando este principio no se cumple, se generan también discusión, malos entendidos y choques de intereses entre los distintos jefes. Todo esto desgasta a los empleados que están bajo esta situación y perjudica el ritmo y la calidad de su trabajo.</p>	<p>Una secretaria que tiene 3 jefes. El primero le llama por la mañana y le solicita la redacción de una carta para antes de las 10 am. El segundo le solicita una lista de llamadas que deben realizarse antes de las 9 am. El tercero le solicita que salga a hacer unos trámites antes de las 11 am. Los tres mencionan que las actividades son urgentes y que deben realizarse sí o sí. Ante esta situación, es difícil establecer prioridades rápidamente y darles el gusto a los tres jefes. Probablemente, la secretaria tratará de hacer un poco de cada cosa sin terminar de hacer todas las cosas de la mejor forma.</p>
Iniciativa	<p>La iniciativa debe ser estimulada y desarrollada dentro de todos los niveles de una organización, ya que es un poderoso estimulante para los seres humanos. Sin embargo, se deben considerar las limitaciones que debe establecerse con respecto a la iniciativa, teniendo en cuenta otros principios tales como la disciplina y la autoridad.</p>	<p>Se puede solicitar a una persona la elaboración de un informe indicando el objetivo del mismo, el tipo de información que se quiere obtener, por qué es importante, a quiénes y para cuándo debe ser presentado. Sin embargo, se deja a criterio de la persona de dónde va a obtener la información, cómo</p>



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

la va a analizar y el formato en que presentará el trabajo.

---

Fuente: Elaboración propia en base a Koontz-Weihrich (2012).

La tabla No. 8 Muestra los principios mas representativos de la gestion administrativa que es el orden, la diciplina, la unidad de mando y la iniciativa, estos principios son verdades fundamentales o lo que se considera verdad en un determinado momento, que explican las relaciones entre dos o más grupos de variables, es decir, los principios sirven para dar un pronóstico de lo que puede pasar, pero no indican la solución específica a la situación.

### 2.2.8 Funciones de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones principales:

- ❖ **Planificación.** Es la primera función necesaria para guiar y desarrollar de manera exitosa las siguientes etapas. Consiste en proyectar metas, definir los objetivos y establecer los recursos necesarios y las actividades que se van a realizar en determinado período de tiempo. Para eso, por ejemplo, se puede realizar una investigación interna y del entorno a través de herramientas de análisis como “las cinco fuerzas de Porter” o “FODA”.
- ❖ **Organización.** Consiste en armar una estructura para distribuir los recursos humanos y los económicos de los que dispone la empresa para ordenar y desarrollar su trabajo y alcanzar los objetivos planificados. Aquí se determinan las áreas dentro de la organización, se agrupan las tareas según los puestos de trabajo y se selecciona el personal apto.
- ❖ **Dirección.** Consiste en ejecutar las estrategias planificadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos a través del liderazgo, la motivación y la comunicación. Implica incentivar a los empleados, mantener una comunicación fluida con todas las áreas de la organización y establecer mecanismos de evaluación constante, entre otros.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

- ❖ **Control.** Consiste en verificar que las tareas diarias avancen alineadas con las estrategias planificadas, a fin de optimizar la toma de decisiones, reorientar algunas actividades, corregir problemas o evaluar resultados, entre otros. Es una labor administrativa que debe ejercerse con profesionalidad y transparencia. La medición de los resultados obtenidos (para compararlos con los resultados planificados) permite buscar una mejora continua (Raffino, 2020).

### 2.3 Origen de los modelos de Gestión Administrativa

La época de la evolución del pensamiento administrativo se le ha denominado como la etapa científica, ya que muchos pensadores en el área administrativas como Charles Babbage (1792-1872), H. Robinson Towne (1844-1924) y Joseph Wharthon (Siglo XIX) mostraron desde el punto de vista científico la problemática que presentaban las empresas en cuanto a la dirección de procesos y la interacción de las actividades organizacionales. (Altamirano, 2019).

Al analizar los esquemas organizativos, Frederick Taylor concluyó que los resultados de los modelos administrativos implementados no efectivizaban el trabajo, las decisiones eran tomadas con autoritarismo y empíricamente, es decir sin bases estructuradas en el enfoque administrativos, y por último no se consideraban las habilidades y aptitudes de cada individuo, tomando en poco el talento humano.

El origen del Modelo de Gestión Administrativa se remonta a las concepciones aristotélicas de causa y efecto, es decir que toda acción realizada de forma correcta o incorrecta en la parte administrativa, siempre se verá reflejada en los resultados que se obtengan. Además, se considera que estos modelos se enmarcan en la interacción con otros patrones, en su objetividad al ser implementadas en una organización, su capacidad de respuesta, su movilidad interna y por último su grado de dependencia (Piedra, 2019).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza. Estos sistemas denominados flujo de trabajo son sistemas informáticos que permiten la integración de los distintos procesos así como, el control automático de los elementos que participan en los mismos, desde personas y ordenadores hasta información y documentación (Espinoza, 2019).

El Modelo de Gestión Administrativa optimiza los procesos, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar, estableciendo procedimientos de seguimiento y control, fases importantes en una estructura organizativa, ya que de acuerdo a los resultados se facilita la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica (Andrade, 2018).

### **2.3.1 Definición de modelo de Gestión Administrativa**

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Méndez, 2007).

La incorporación de un Modelo de Gestión Administrativa permite la reducción del tiempo empleado en trámites y consultas, así como una calidad en el servicio prestado recibido por el usuario. La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión administrativa admite agilizar el flujo de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en las actividades que en el aspecto administrativo se desarrollan (España, 2016).

El modelo de gestión administrativa es el conjunto de actividades, normas, procedimientos, que forman un sistema por el cual una corporación, o empresa se maneja, por lo que se busca una mejora sustancial en los aspectos macros y micros de la organización; los modelos administrativos pueden ser flexibles para la aplicación en



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

cualquier empresa que lo requiera, entendiendo que las mismas se acoplen a las políticas, misión y visión, que logren alcanzar el objetivo general de dicha empresa (Ravelo, 2013).

Un modelo de gestión involucra la tecnología cómo parte fundamental para la automatización de los procesos esto permite la integración y control efectivo de los procedimientos con las personas, tecnología, información, documentación y recursos financieros para la inversión y la mejora dentro de la organización.

Los modelos de gestión administrativa permiten el mejoramiento y optimización de los procesos, con el objetivo de incrementar la eficiencia, eficacia, efectividad. Además admite la reducción en los trámites administrativos, consultas y por ende como resultado se tiene un servicio de calidad para ofrecer al cliente (Ruiz, 2017).

El modelo de gestión permite comprender, establecer un enfoque estructurado para alienar acciones de mejoras a las áreas que integra la empresa y alienar a los objetivos para evitar que la organización desperdicie recursos a lo largo del tiempo. Los elementos a considerar son: planear, hacer, verificar y actuar que ayudan a fortalecer el liderazgo, enfoque en el cliente, información y análisis, recursos humanos, proceso administrativo y resultados del negocio (Machado, 2017).

El modelo de gestión es la integración, coordinación de objetivos, planes, tareas, acciones entre todos los involucrados internos y externos, lo que no sucede en la empresa. Una de las razones es la visión, enfoque militar que tienen los accionistas (Benitez, 2019).

### **2.3.2 Conceptos**

Un modelo de gestión es un marco de referencia, un estándar, o un esquema administrativo para las organizaciones públicas y privadas en dónde los líderes o



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

administradores plantean sus propias políticas y acciones para el alcance de los objetivos. (Rodríguez, 2017).

Para determinar los problemas o diferentes modelos de gestión que las PYMES aplican en sus organizaciones se emplea el proceso de la investigación en donde se desarrolla un enfoque cualitativo a un grupo de pequeñas y medianas empresas, se utiliza la técnica de la investigación. Después de determinar los problemas de las empresas, mediante el proceso de investigación documental se determina algunos de los modelos de gestión que las PYMES pueden implementar en las áreas de producción, administrativa y de marketing (Flores, 2015).

Para Ramírez (2016), la incorporación de un nuevo modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozcan todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollados dentro de la institución y los elementos que intervienen en ellos, tanto personal, como material. “Su importancia radica en la optimización en la ejecución de los procesos, con la finalidad de acrecentar la calidad y eficacia en la gestión de los servicios que prestan las entidades públicas” (Lino, 2014).

### **2.3.3 Antecedentes**

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza. Estos sistemas denominados flujo de trabajo son sistemas informáticos que permiten la integración de los distintos procesos así como, el control automático de los elementos que participan en los mismos, desde personas y ordenadores hasta información y documentación. La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado (Aray, 2013).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### 2.3.4 Importancia del modelo de Gestión Administrativa

Los modelos de gestión administrativa permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario (Torres, 2019).

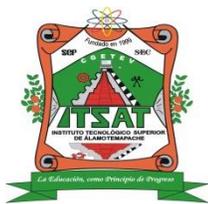
Pero es importante considerar, que la automatización es fácilmente aplicable en instituciones que cuentan con una estructura organizativa funcional y procedimientos administrativos definidos y efectivamente aplicados, así como también, capacidad financiera que les permita invertir en la tecnología requerida (Meza, 2015).

### 2.3.5 Etapas de un modelo de Gestión Administrativa

El Modelo de Gestión Administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia descrita a continuación:

- **Análisis de la estructura funcional:** descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.
- **Identificación de los procesos de la institución:** establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan (Díaz, 2013).

Esta primera fase requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos (Monroy, 2013).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### 2.3.6 Características y aplicación de un modelo de Gestión Administrativa

Las empresas actualmente cualquiera que fuese su naturaleza, implementan Modelo de Gestión Administrativa basadas en las siguientes características inherentes que permiten la realización de las tareas relacionada a la parte administrativa:

- **Homogenización funcional:** Es necesario entender la parte que es importante el atender los criterios de funciones similares, de esta forma se evitará que exista redundancia o vicio en las descripciones de la funciones para no excederse en la utilización de los recursos.
- **Identificación de necesidades de información:** Es preciso que exista unidades funcionales en donde se puedan describir las unidades descritas, este proceso conduce a las bases importantes para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa.
- **Definición de Modelo de Negocio:** Esta constituye el conjunto de servicios que se presentan en la organización así como la interacción que se desarrolla entre los trabajadores de la empresa.
- **Definición de Ajustes Funcionales:** Modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicio y que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles.
- **Definición de Herramientas de Gestión:** Permiten dar cobertura a las necesidades de información requeridas para la prestación de los servicios, incorporados al modelo de negocio. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas. (Muñoz, 2017).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### 2.3.7 Tipos de modelos de Gestión Administrativa

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública (Vargas, 2015).

Esto quiere decir que los gobiernos tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras que el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población (Vivar, 2017).

Un buen punto de referencia para entender el concepto de modelo de gestión es el empresarial, donde podemos encontrar una amplia variedad. Es necesario señalar que no hay uno perfecto para todos los casos, sino que cada negocio tiene diferentes requisitos.

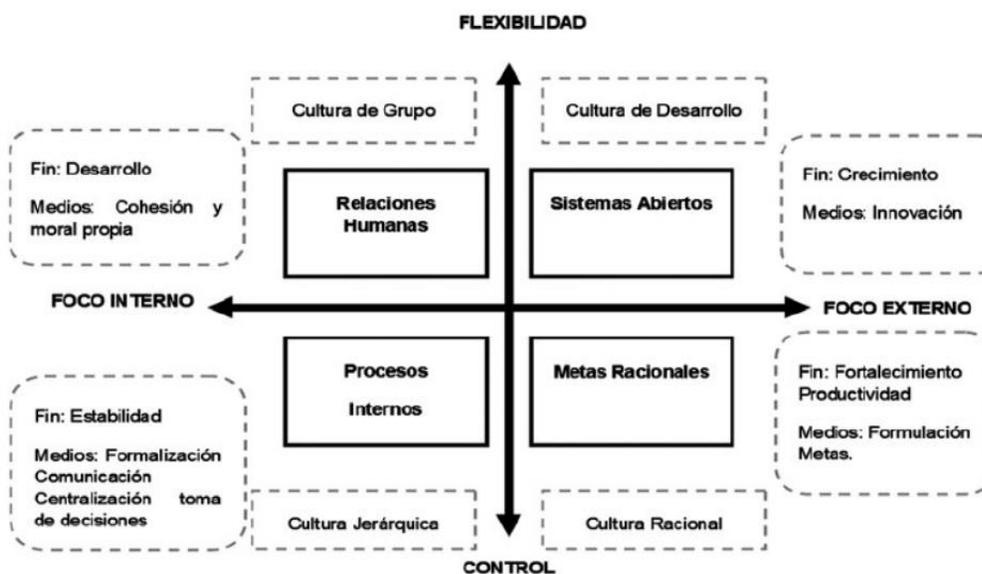
#### 2.3.7.1 Modelo de Gestión QUINN

El modelo de gestión QUINN llamado también esquema de trabajo de valores por competencia surge con la aparición de dos formas de pensamiento la una es analítica, secuencial, racional, verbal y la otra holística, sintética, intuitiva, difusa y no verbal.

Tomando teorías de distinguidos autores relacionados a la administración científica Robert Quinn adaptó un modelo de gestión empresarial, que agrupa los cuatro modelos que por sus características son opuestos en sus criterios, lo que busca es mediante la obtención de datos de factores internos y externos determinar el modelo que el gerente general de una organización tiene más afinidad en el cumplimiento de los objetivos planteados de la empresa y llegar a la eficacia en su gestión. (Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, 1994).

El modelo de gestión Quinn, ha desarrollado cuatro cuadrantes, consecuentemente contradictorios pero de gran utilidad ya que el directivo de una empresa puede adaptar ocasiones o su estilo de dirección de acuerdo al grado de afinidad que presente el ambiente en donde se desempeña.

**Figura No. 10 Modelo cultural de la perspectiva de valores de la competencia**



Fuente: Extraído de “un modelo de gestión administrativa” de Recal Rodríguez, Páez Egüez, Yépez Villamil, & Andrade Cueva (2017). (Tesis de Maestría para obtener el título de maestro en Ingeniería). Universidad Nacional Autónoma de México. Ciudad de México.

La figura No. 10 Representa los supuestos sobre el liderazgo de gestión en torno a tres ejes: el eje vertical, que va desde la flexibilidad hasta el control, el eje horizontal que comprende desde la orientación a la organización interna hasta la orientación a la organización externa y un tercer eje perpendicular a estos que iría desde la dimensión medios a dimensión fines que permiten la identificación de 4 roles que son las relaciones humanas, sistemas abiertos, metas racionales y procesos internos.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### ELEMENTOS:

Constituyen elementos de un modelo de gestión los cuatro cuadrantes que a su vez contienen tres competencias dentro de cada uno de los 8 roles que puede tener afinidad o no el gerente de empresas en el diario vivir de su administración. (Mulders,2014). concluye:

#### **Modelo racional objetivo**

- ✓ Productor: orientado tareas, demuestra gran compromiso, está motivado y cuenta con energía y esfuerzo personal. Acepta responsabilidad, lleva las asignaturas a buena conclusión y tiene alta productividad.
- ✓ Director: aclara las expectativas mediante procesos como planeación y el establecimiento de objetivos. Define problemas, selecciona alternativas, indica a donde se debe aspirar, define tareas y roles, establece reglas, política y gira instrucciones.

#### **Modelo de proceso interno**

- ✓ Coordinador: mantiene la estructura y el flujo en el sistema, es confiable; puede contar con él o ella, enfocado a la reducción de la carga personal; enfocado a abordar la crisis y presta atención a los asuntos tecnológicos, logísticos y domésticos.
- ✓ Monitor: sabe lo que está sucediendo, observa que todos respeten las reglas y que cada quien logre sus objetivos. Es un buen analista, firme en la administración con respecto a reportes y panoramas generales. Realiza rondas de inspección.

#### **Modelo de relaciones humanas**

- ✓ Mentor: rol humano involucrado, una amable aproximación al desarrollo humano. Es considerado, servicial, sensible, aproximable, abierto y justo. Ofrece cumplidos
- ✓ Facilitador: promueve la colaboración, incorpora cohesión y trabajo en equipo, resuelve conflictos. Conduce hacia procesos.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

### Modelo de sistema abierto

- ✓ Corredor: se mantiene ocupado con la relación con la organización y el mundo externo. Imagen, presentación y reputación, son elementos importantes. Negocia y vende bien.
- ✓ Innovador: enfocado a hacer posibles adaptaciones y cambios, reconoce los cambios en el ambiente, las tendencias importantes y puede abordar bien los riesgos y la incertidumbre. El innovador tiene visión, observa las necesidades en el mercado y elabora una manera de satisfacerlas (Mulders,2014).

Con la ayuda de formularios de autoevaluación de la gestión puede ser establecido que perfil tiene el gerente de empresas así como identificar las falencias de competencias que posee en otro perfil y poder proponer herramientas o lineamientos que ayuden mitigar dichas debilidades. Un rol nunca resultará exactamente igual. Como quiera, un rol será dominante respecto a los demás. Con el uso del modelo Quinn, el primer paso para establecer el propio perfil está dado. El segundo paso es comprender y conocer los otros roles del modelo para estimar su valor. El tercer paso es dominar los roles de liderazgo que no ocurre cuando son dominantes en su propio perfil. El último paso es la aplicación de los roles que una determinada situación requiere.

**Tabla No. 9: Los 8 roles directivos de liderazgo y sus competencias clave**

MODELO	SÍMBOLO	ROL	COMPETENCIAS
<b>Modelo de Sistemas Abiertos</b>		Innovador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convivir con el cambio</li> <li>2. Pensamiento creativo</li> <li>3. Gestionar el cambio</li> </ol>
		Bróker	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear y mantener una base de poder</li> <li>2. Negociar el acuerdo y el compromiso</li> <li>3. Negociar y vender ideas</li> </ol>
<b>Modelo del Objetivo Racional</b>	\$	Productor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productividad personal y motivación</li> <li>2. Motivar a otros</li> <li>3. Gestión del tiempo y del estrés</li> </ol>
		Director	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tomar la iniciativa</li> <li>2. Fijar metas</li> </ol>



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

<b>Modelo del Proceso Interno</b>		Coordinador	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Delegación eficaz</li> </ol>
		Monitor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación</li> <li>2. Organización</li> <li>3. Control</li> </ol>
<b>Modelo de Relaciones Humanas</b>		Facilitador	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir y organizar la información</li> <li>2. Evaluar la información rutinaria</li> <li>3. Responder a la información rutinaria</li> </ol>
		Mentor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de equipos</li> <li>2. Toma de decisiones participativa</li> <li>3. Gestión del conflicto</li> </ol>
			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autocomprensión y comprensión de los demás</li> <li>2. Comunicación interpersonal</li> <li>3. Desarrollo de los subordinados</li> </ol>

Fuente: Extraído de las 24 competencias claves que debe tener un gerente eficaz de empresas en camino hacia la maestría en la gestión de las organizaciones. Recuperado de Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, (1994). Maestría en la gestión de las organizaciones. Madrid: Díaz de Santos.

La tabla No. 9 representa los 8 roles directivos de liderazgo y sus competencias clave que constituyen un modelo de gestión y los cuatro cuadrantes a su vez contienen tres competencias dentro de cada uno de los 8 roles que puede tener afinidad o no el gerente de empresas en el diario vivir de su administración.

### **IMPORTANCIA**

La aplicación de un modelo de gestión empresarial que se relacione directamente con la gerencia o el nivel directivo de una empresa es de gran importancia; ya que en los cuatro cuadrantes del modelo Quinn permitirá conocer a cual rol de director de empresas tiene mayor afinidad el gerente o administrador de una empresa y por consecuencia nos llevará a una administración más eficaz y al cumplimiento de los objetivos planteados o por plantear, mediante la identificación y desarrollando las 24 competencias para que alcance dicho liderazgo de gestión.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Las organizaciones modernas en la actualidad buscan la calidad en la prestación de sus servicios, a través de: mejora procesos, adaptándose a nuevas prácticas empresariales, diseñando y a su vez aplicando estándares de calidad. Es ahí donde radica la importancia de llevar a cabo todos los elementos antes mencionados, generando así un modelo de gestión que les permita cumplir con sus objetivos y alcanzar el éxito organizacional a través de la identificación de potencialidades y falencias de competencias que debería tener un gerente de empresas.

### **UTILIDAD**

Llevar a la práctica un Modelo de Gestión Quinn requiere de un riguroso análisis de todas las competencias que integran cada cuadrante del modelo Quinn, por consecuencia el establecimiento del modelo hará que la gerencia general de la organización empiece un camino de aprendizaje y desarrollo de técnicas administrativas existente o nuevas que mejoren el nivel de gestión y consecuentemente la toma de decisiones.

Utilizando adecuadamente todos los elementos de cada uno de los cuatro cuadrantes del modelo de gestión Quinn, el beneficio que persigue el investigador constituirá una herramienta de aplicación empresarial, que servirá de guía para la mejora continua en las organizaciones que requieran practicar un modelaje basado la asimilación y desarrollo de nuevas competencias que complementen su gestión como gerente de empresas.

### **DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA Y ESTRUCTURACIÓN**

Debido a que cada uno de los modelos se contraponen a los estilos de dirección de un gerente de empresas, es amplio el conocimiento que nos provee cada uno de los cuadrantes del modelo Quinn es por esto que para alcanzar la eficacia en la organización es necesario que se aplique los tres retos:

a) Reconocer tanto la afinidad así como los puntos débiles de cada uno de los cuatro modelos, a través de la autoevaluación realizada con los formularios de recolección de datos.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

b) Desarrollar la gráfica correspondiente que nos permita visualizar la afinidad que el gerente general presenta en cuanto a cada uno de los 8 roles del modelo de gestión.

c) Proponer herramientas administrativas, lineamientos o políticas que nos permitan mejorar cada una de las 24 competencias del modelo de gestión Quinn.

Para el desarrollo del modelo se pretende basar la metodología en una estructura basada en la utilización de 3 de los 5 pasos, desarrollado por Whetten y Cameron (1984) en donde (Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, 1994) detallan:

**Tabla No. 10 Modelo ALAPA**

PASO	COMPONENTE	ESPECIFICACIÓN
1	Autoevaluación	Le ayuda a identificar su nivel actual de habilidades y a tomar conciencia de la competencia. Es posible utilizar diversas herramientas, tales como cuestionarios, simulaciones o discusiones de grupo.
2	Lección	Incluye la lectura y presentación de información relacionada con la materia utilizando herramientas tradicionales como lecciones magistrales y material impreso. Puede utilizarlas para aprender de los demás, así como del profesor.
3	Análisis	Analiza los comportamientos adecuados e inadecuados, estudiando los comportamientos de los demás, en una situación concreta. Utilizamos casos, películas, simulaciones y otros ejemplos de comportamientos.
4	Práctica	Le permite aplicar la competencia a una situación real de trabajo. Es una oportunidad de practicar y recibir información de retorno. Una vez más utilizamos ejercicios y simulaciones.
5	Aplicación	Le ofrece la oportunidad de transmitir el proceso a las situaciones de la vida real. Por lo general, las tareas asignadas facilitan la aplicación a corto y a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia con base al Modelo ALAPA. Recuperado de Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, (1994). Maestría en la gestión de las organizaciones. Madrid: Díaz de Santos.

La Tabla No. 10 Representa el desarrollo de la metodología y estructuración para lo cual los tres pasos mencionados con anterioridad obedecen a: autoevaluación, análisis de los resultados y el planteamiento de la práctica o lección con la cual se pretende potencializar



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

cada una de las 24 competencias que deberá desarrollar el gerente de empresas a finalidad de conseguir un liderazgo de gestión.

### **2.3.7.2 Modelo de Gestión Kaplan Y Norton**

Según (Acuña, 2014), el documento Planteamiento de un Modelo de gestión integral para algunas PYMES manufactureras bogotanas, menciona que una herramienta para perdurar y crecer en el mercado local es el modelo de Kaplan y Norton con el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Score Card, que es una de las herramientas más usadas por el 60% de las grandes corporaciones de EE.UU, Europa, Asia y América Latina; el cual es un instrumento con visión de sistema integral para la gestión empresarial, que permite tratar los aspectos claves de un negocio, identificando e interrelacionando lineamientos estratégicos, traducidos en objetivos, perspectivas e indicadores.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2014), definen el CMI Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión empresarial o gestión administrativa útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general, con un sistema de medición y gestión que constituye una herramienta para comunicar y alinear la empresa con las nuevas estrategias, es decir mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje crecimiento.

**Figura No. 11 Esquema cuadro de Mando Integral**

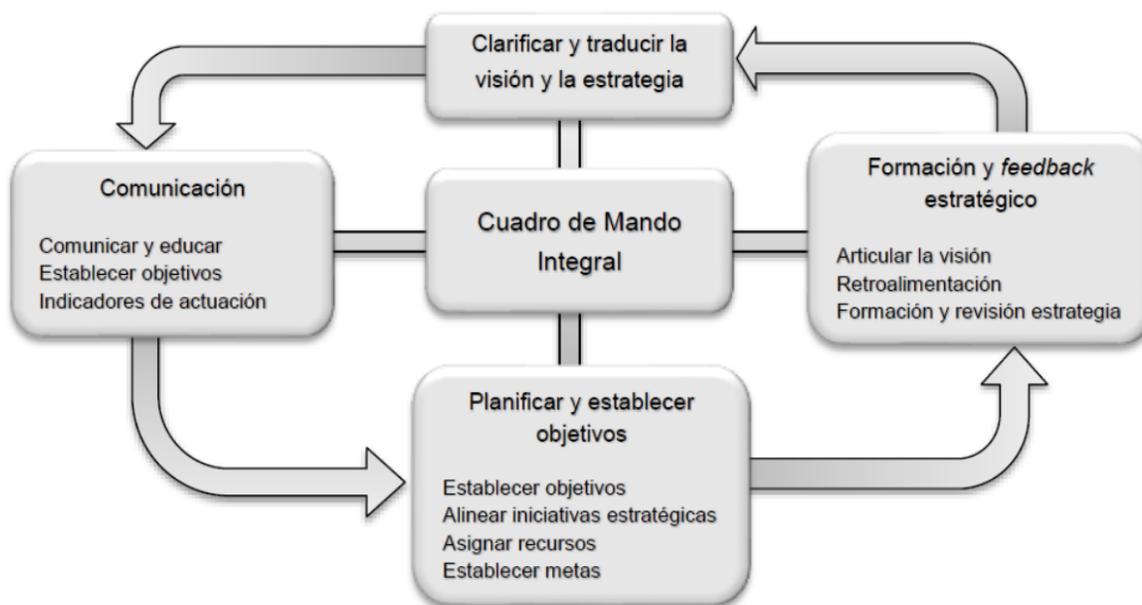


Fuente: Extraído de Esquema de Kaplan y Norton (2014).

La Figura No. 11 muestra las perspectivas de la organización, se detalla el proceso para la realización del CMI, con el fin de utilizar esta herramienta como sistema de gestión estratégica. 1) Clarificar y traducir la visión y la estrategia, 2) Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, 3) Establecer los objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.

La implementación de este sistema en una organización pequeña o mediana es factible y lleva consigo varios beneficios para la misma, su utilización es dinámica y permite mantenerse en el tiempo debido al seguimiento y retroalimentación que se realizan continuamente tomando como base los indicadores (Acuña, 2014).

**Figura No. 12 Cuadro de Mando Integral (CMI)**



Fuente: Extraído de Esquema presentado en Kaplan y Norton (1996; 24).

La Figura No. 12 muestra el cuadro de mando integral como una herramienta para establecer el modelo de gestión.

Según (Acuña, 2014), la construcción de un sistema de gestión integrado basado en el Cuadro de Mando Integral CMI considera una vinculación explícita del mismo al enfoque estratégico de los procesos en marcha, para lo cual plantea los siguientes 13 pasos:

1. **Clarificar la visión:** consiste en traducir una visión genérica en una estrategia que se comprenda y pueda ser comunicada.
2. **Comunicar a los mandos intermedios:** se reúne a las tres capas superiores de directivos para que discutan sobre la nueva estrategia.
3. **Desarrollar los cuadros de mando de las unidades de negocio:** de acuerdo con el CMI corporativo, cada unidad de negocio traduce su estrategia a su propio cuadro de mando.
4. **Eliminar las inversiones no estratégicas:** identificar los programas activos que no están contribuyendo a la estrategia.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

5. **Lanzar programas de cambio corporativo:** determinar la necesidad de programas de cambios en negocios cruzados.
6. **Revisar los CMI de las unidades de negocio:** el director general y el equipo ejecutivo realizan esta revisión.
7. **Refinar la visión:** ajustar la visión teniendo en cuenta los cambios identificados en el CMI.
8. **Comunicar el CMI a toda la empresa.**
9. **Establecer objetivos de actuación individual:** los primeros tres niveles jerárquicos vinculan sus objetivos individuales e incentivos con sus cuadros de mandos.
10. **Actualizar el plan y presupuesto de largo alcance:** se establecen los objetivos a cinco años para cada uno de los indicadores, lo cual debe estar acompañado de un plan de inversión y recaudo de fondos para su consecución.
11. **Realizar revisiones mensuales y trimestrales.**
12. **Realizar la revisión anual de estrategia:** el comité ejecutivo elabora una relación de diez temas estratégicos y a cada unidad de negocio solicita que desarrolle una posición sobre cada tema, con el fin de actualizar la estrategia y el cuadro de mando.
13. **Vincular la actuación de todo el mundo con el CMI:** Integrar los objetivos individuales de los empleados con el CMI.

### 2.3.7.3 Modelo de Gestión por Competencias

Martha Alles es una reconocida escritora sobre Recursos Humanos con cerca de 50 publicaciones a su cargo en las cuales ha generado diferentes propuestas para optimizar el manejo del personal como la gestión por competencias.

Martha Alles (2005), propone un modelo de gestión por competencias que son “procedimientos para alinear a los colaboradores en pos de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa”.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Martha Alles define la competencia como la capacidad de desarrollar un trabajo utilizando todos los conocimientos y habilidades así como los atributos que faciliten dar solución a los problemas, conducir con una gestión por competencia nos permitirá :

- ✓ Administrar de manera eficiente el activo intelectual de nuestros trabajadores.
- ✓ Evaluar su desempeño en base a los resultados.
- ✓ Remuneración al personal de manera justa.

Por lo tanto el concepto de competencia lo centra en niveles:

**Saber:** Aprender un nuevo sistema de gestión o proceso esto se puede definir como una habilidad.

**Saber hacer:** Se puede relacionar como poder manejar un equipo, herramienta o maquinaria, esto se refiere a la actitud.

**Saber ser:** No es otra cosa que aprender a trabajar en equipo .

Las competencias se encuentran en cada uno de los colaboradores y que es ponerlas al servicio de la empresa para una manera más eficiente y eficaz y brindar los mejores resultados, con los cuales seremos beneficiados cada uno de los que integran la organización.

El aporte fundamental de la gestión por competencias es la generación de valor en la empresa, en tres áreas específicas: personas, negocio y finanzas.

- **Valor a las personas:** desarrolla una mayor satisfacción laboral, el aumento de la creatividad, un mejor aprovechamiento de los recursos, mayor motivación, un espíritu de equipo e inspiración, entre otros.
- **Valor al negocio:** permite aumentar la eficiencia, una mayor precisión estratégica, reduce el riesgo y mejora la capacidad de empresa.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

- **Valor desde el ángulo financiero:** tiene como resultado el ahorro de costos de formación y de reclutamiento; el aumento de ganancias debido a un mejor rendimiento y una mayor rentabilidad global.

La propuesta concreta de Martha Alles (2005):

Lo primero es determinar si un colaborador tiene el deseo de cambiar un comportamiento determinado. Luego, desde el área de Recursos Humanos, el rol es de estrategia, de gestor de las personas y del desarrollo del talento.

Martha propone opciones de métodos. Uno basado en el autodesarrollo, es decir que sea el mismo empleado quien decida cambiar y que desde Recursos Humanos se ofrezcan las guías necesarias para modificar ese comportamiento. Otra alternativa, es el método de entrenamiento experto, jefe entrenador o mentoring donde el líder asuma este rol.

Finalmente, y a partir de las investigaciones del centro de Martha Alles sobre Capital Humano, se propone el codesarrollo. Este método combina herramientas y acciones como un taller con el cual se motive a la persona a cambiar su comportamiento y que a partir de ello se genere un proceso de autodesarrollo, con base en la voluntad y deseo de cada colaborador por cambiar.

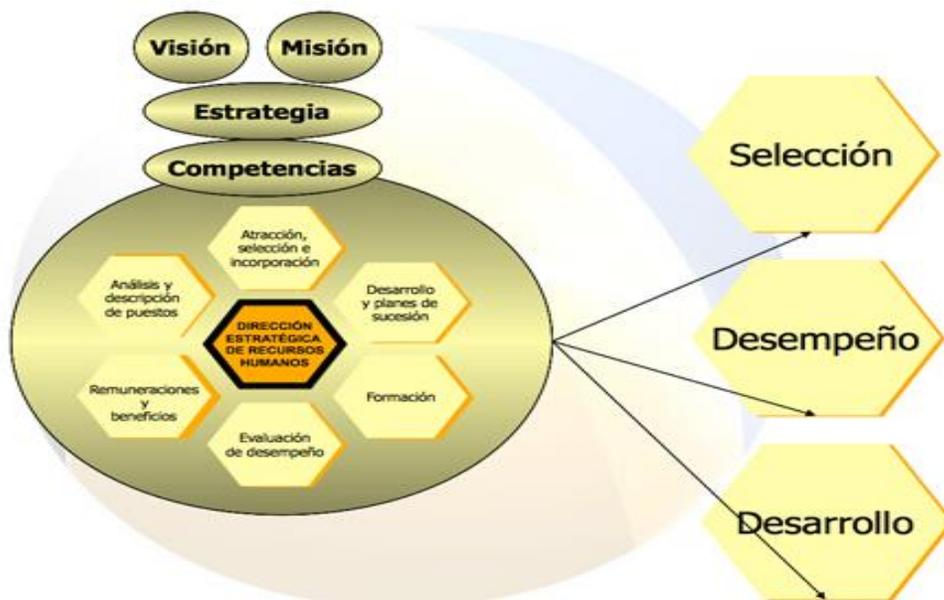
(Alles M. A., Dirección Estratégica de Recursos Humanos-Casos-Gestión por Competencias, 2008) afirma: “El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados.

Por lo tanto el concepto de competencia se centra en cuatro niveles:

- Saber: que hace referencia a datos, conceptos, conocimientos.
- Saber hacer e orienta a habilidades, destrezas, métodos de actuación,
- Saber ser: actitudes y valores que guían el comportamiento.

- Saber estar: capacidad relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo cooperativo.

**Figura No. 13 Modelo de gestión del talento humano por competencias de Martha Alles, 2005.**



Fuente: Extraído del libro de Martha Alles (2005). Modelo de gestión del talento humano por competencias.

La figura No.13 nos muestra el modelo de gestión del talento humano por competencias de Martha Alles, 2005 el cual se encuentra la visión, misión, la estrategia, la competencia, el análisis y descripción de puestos, la atracción, selección e incorporación, el desarrollo y planes de sucesión, la formación, la evaluación del desempeño y la remuneración y beneficios.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### 2.3.7.4 Modelo de Happer y Lynch

Happer Lynch (1992). Este modelo enfoca la gestión de los recursos humanos como una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto a nivel individual como colectivo y en llevar a cabo un adecuado desempeño y por consiguiente lograr los objetivos propuestos. Estos autores hacen una propuesta interesante, al presentar la necesidad de talento humano como un requerimiento que debe tratarse por medio de procesos analizados y diseñados de tal manera que permitan contar con personal seleccionado y evaluado de acuerdo a lo que la empresa necesita.

La empresa con respecto a los trabajadores:

- Integrar a los trabajadores en un proyecto común.
- Dar un trato correcto.
- Potenciar la información y fomentar la comunicación interna en todos sus niveles.
- Prestar atención y vigilancia a la seguridad, higiene y salud laboral.
- Garantizar los puestos de trabajo hasta donde lo permita la continuidad de la empresa.

Los trabajadores con respecto a la empresa:

- Realizar el trabajo con atención y el interés adecuado para obtener el mayor rendimiento posible.
- Cuidar y proteger los bienes de la empresa.
- No solicitar ni aceptar coimas que condicionan el comportamiento de las actividades y toma de decisiones en la empresa.
- Actuar con mentalidad de ahorro aprovechando debidamente los recursos y materiales evitando despilfarro y gasto innecesario en la empresa.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### 2.3.7.5 Modelo de Werther y Davis

Werther y Davis, 1991 indican en su modelo de administración de personal, que su gestión requiere de la participación de muchas actividades interdependientes, donde cada una influye en una o más actividades, es decir van directamente relacionadas entre si.

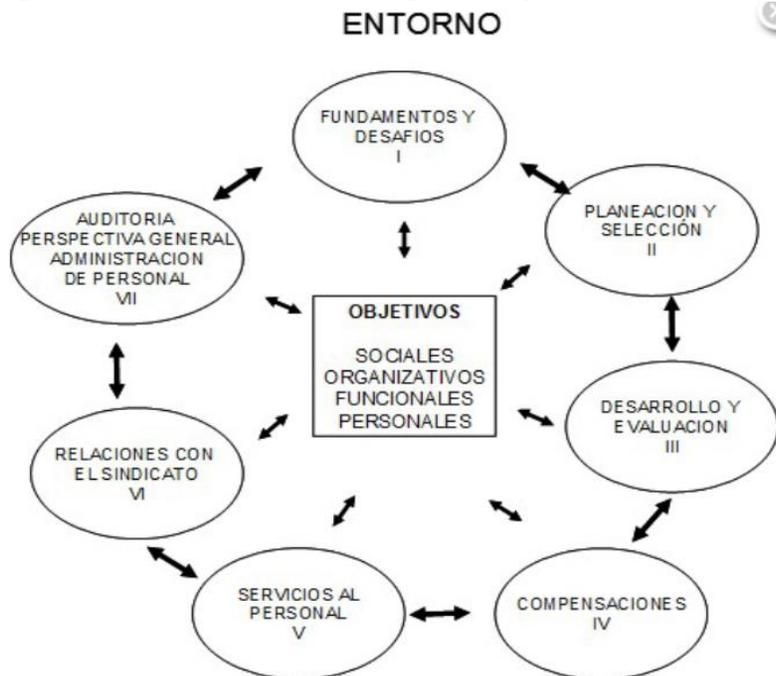
El modelo de Werther y Davis incluye los siguientes aspectos:

- Fundamentos y desafíos.
- Planeamiento y selección.
- Desarrollo y evaluación.
- Compensaciones.
- Servicios al personal.
- Relaciones con el Sindicato.
- Perspectiva general de la administración de personal.

El modelo de estos autores toma en consideración elementos importantes como el ambiente externo, la necesidad de auditorías, la relación directa entre el logro de los objetivos con las actividades desarrolladas por la empresa, y el talento humano que esta a cargo del correctomanejo de las mismas.

Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de GRH. Es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoria como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH. Por último, se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal puede restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

**Figura No. 14 Administración de personal y Recursos Humanos**



Fuente: Tomada de Werthe y Davis(1991) Administración de personal de recursos humanos, Editorial Mc Graw-Hill, México.

La figura No. 14 Muestra el entorno de la administración de personal y recursos humanos, sus objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales.

### SELECCIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

De acuerdo al análisis anteriormente hecho de los cinco modelos de gestión administrativa, tomando como referencia los criterios antes mencionados, se considera que el modelo de gestión administrativa direccionado a partir del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton(2014), y la gestión por competencias propuesto por Martha Alles(2005) son los que se adecuan y adaptan de una mejor manera a las necesidades y requerimientos en la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz. Lo anterior debido a las siguientes razones fundamentales:



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

**Tabla No. 11 Análisis del Modelo de Gestión Administrativa**

MODELO	DEFINICION	VENTAJAS	DESVENTAJAS	ANALISIS
Modelo de gestión Quiin (2017)	El modelo de gestión empresarial, agrupa los cuatro modelos que por sus características son opuestos en sus criterios, lo que busca es mediante la obtención de datos de factores internos y externos determinar el modelo que el gerente general de una organización tiene más afinidad en el cumplimiento de los objetivos planteados de la empresa y llegar a la eficacia en su gestión.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enfocado a establecer cambios internos de la gestión directiva para alcanzar la eficacia en el cumplimiento de los objetivos de una organización;</li> <li>✓ Analiza el ambiente interno y externo de la organización;</li> <li>✓ Focaliza mecanismos estratégicos a través de elementos que constituyen cada criterio del modelo de gestión, llamadas herramientas de aprendizaje.</li> <li>✓ Propone herramientas para cada una de las competencias claves que debe tener un gerente eficaz de empresas, para que de manera paralela cumpla los objetivos propios y los de la organización; una vez, desarrollado el gráfico del tipo de gestión que viene manejando el gerente general de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Al ser el primer desarrollo de un modelo de gestión empresarial QUINN, aplicado a una empresa que proyectos eléctricos y de telecomunicaciones, puede presentar algunas falencias de carácter estructural en el análisis de la competencias como en la herramienta recomendada para el gerente de empresas; propiciando, correcciones futuras para aplicar a otra empresa donde se desarrolle a todo su personal directivo o a una parte del mismo.</li> <li>☒ El análisis de los elementos no siempre es el más profundo por el investigador, incurriendo en no tomar aspectos importantes de cada uno de ellos, que pueden variar en el éxito de la aplicación del modelo.</li> <li>☒ Subestimar un elemento de un cuadrante, propicia hacia el fracaso de la totalidad del modelo.</li> </ul>	El modelo de Gestión de Robert Quinn, concluye que a pesar de estar enmarcado en cuatro modelos o teorías opuestas y que aparenten transmitir mensajes diferentes, representan los valores ocultos en base a los cuales las personas, las políticas y los programas de una institución deben adoptar. Concluí que las técnicas del modelo antes mencionado no es conveniente para los beneficios de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo.
Modelo de gestión Kaplan y Norton (2014)	Es un sistema de administración o sistema administrativo (management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. El CMI es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Adicionalmente, un sistema como el CMI permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proporciona una imagen visual de la estrategia.</li> <li>✓ Funciona como base para la discusión.</li> <li>✓ Funciona en tres niveles de abstracción.</li> <li>✓ Soporta el contexto empresarial por diseño.</li> <li>✓ Recolección de datos más sencilla.</li> <li>✓ Explicación de la cascada y alineación.</li> <li>✓ Informes de estrategia más sencillos.</li> <li>✓ El esquema es bien aceptado.</li> <li>✓ Facilidad de capacitación en el concepto.</li> <li>✓ La automatización del software facilita las cosas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ El término Cuadro de Mando Integral es engañoso.</li> <li>☒ No enfocarse en factores externos y competidores.</li> <li>☒ Falta de análisis de riesgos.</li> <li>☒ Falta de la dimensión del tiempo.</li> <li>☒ La elección de los indicadores no está validada.</li> <li>☒ Lógica de causa y efecto ascendente unidireccional.</li> <li>☒ El mapa estratégico/KPIs son difíciles de mantener.</li> <li>☒ No funcionará sin cambio cultural.</li> </ul>	En conclusión este modelo de gestión es conveniente para la Cámara de Comercio ya que combina los indicadores financieros y no financieros para realizar una política estratégica competitiva a través de su método estructurado con indicadores que ayudan a la dirección de una organización. La implementación de este modelo primeramente se debe fijar los aspectos claves de éxito para la empresa, posteriormente proponer variables y los indicadores que ayuden a cumplir y alcanzar los objetivos propuestos a así conseguir la planificación estratégica ya que prima la planificación sobre el control logrando el equilibrio de estas herramientas.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

<p>Modelo de gestión por competencias (2005)</p>	<p>Es el modelo de gestión de equipos más extendido en la sociedad del conocimiento. Da respuestas inmediatas como es el aporte humano de las necesidades estratégicas de un negocio, dentro de estas competencias existen factores como son los activos intangibles que es el Recurso humano como parte fundamental dentro la organización, esta gestión se encarga de administrar el activo intelectual que representan las competencias de las personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Constituye una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejora de la gestión.</li> <li>✓ Facilita la evaluación continua del desempeño de forma generalizada.</li> <li>✓ Mejora el rendimiento individual y organizacional.</li> <li>✓ Introduce un nuevo modelo de liderazgo facilitador y capacitador cuyo resultado es un clima laboral de mutua cooperación.</li> <li>✓ Contribuye a adaptar a la persona al puesto y a la cultura organizativa.</li> <li>✓ Incrementa la satisfacción y motivación de la persona a la vez que le estimula a maximizar su eficiencia.</li> <li>✓ A partir de los resultados de la evaluación del desempeño, proporciona la base para establecer un sistema de remuneración más justo, equitativo y eficiente.</li> <li>✓ Aporta en la excelencia en el desempeño hacia los clientes.</li> <li>✓ Genera ventajas competitivas.</li> <li>✓ Facilita la búsqueda y retención de talento, simplificando la generación de planes para su desarrollo como los de formación y de carrera.</li> <li>✓ Disminuye los costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Dificultad de alinear los objetivos que persigue el modelo de gestión por competencias con la estrategia de la empresa.</li> <li>☒ Lo complicado de determinar qué indicadores se medirán y de proceder a su establecimiento.</li> <li>☒ Todos los aspectos que quedarán sin evaluar, y que, por tanto, conducirán a una pérdida importante de información que desvirtuará, al menos parcialmente, las decisiones que se tomen en base al análisis de los indicadores.</li> <li>☒ Las consecuencias que puede tener la ausencia de actualización de las competencias a medir: para las personas, para la empresa y sus metas, para la estrategia, la gestión de equipos y también para los resultados.</li> </ul>	<p>Al realizar el análisis de la gestión por competencias como modelo concluir que es el mas conveniente y adecuado a las necesidades y beneficios para la empresa ya que va a permitir comprender más a fondo cuáles son sus ventajas, pero también hace posible descubrir qué inconvenientes puede acarrear. Brinda la posibilidad a la organización de orientar la inversión en formación, mejorar la cultura organizacional, aumentar las competencias de los empleados y su capacidad de respuesta, proporciona un mayor grado de satisfacción laboral contribuyendo así a la motivación y productividad y esto de seguro es percibido por la competencia y en la calidad del servicio y la organización en general.</p>
<p>Modelo de Happer y Lynch (1992)</p>	<p>Enfoca la gestión de los recursos humanos como una serie de acciones encaminadas a maximizar el potencial humano tanto a nivel individual como colectivo y en llevar a cabo un adecuado desempeño y por consiguiente lograr los objetivos propuestos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecen los roles, funciones y responsabilidades de los ocupantes en la consecución de metas y objetivos.</li> <li>✓ El rendimiento de cada trabajador puede ser comparado con unos estndares establecidos y, por ende, evaluado.</li> <li>✓ Permiten a los trabajadores un feedback preciso, al comparar su actuación real con una actuación esperada.</li> <li>✓ En términos generales, estas descripciones resultan de mayor utilidad inmediata para diversos clientes dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Existe gran dificultad para describir correctamente un puesto de trabajo en estos términos; generalmente requiere de expertos analistas y redactores de descripciones.</li> <li>☒ Puede complicar las aseveraciones ambiguas que con tanta frecuencia aparecen en muchas descripciones convencionales.</li> </ul>	<p>Este modelo no va acorde a los intereses que requiere la empresa. Por lo que se desarrolla a partir de un plan estratégico que lleva a cabo una previsión de todas las necesidades a nivel de gestión empresarial. Es un modelo basado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la GRH permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano.</p>
<p>Modelo de Werther y Davis (1991)</p>	<p>Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RH que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la GRH y los objetivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciona a la organización como un sistema compuesto por varias áreas que mantienen una sinergia e interactúan entre si</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ Considera que separar las compensaciones y los servicios al personal puede restarle integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte</li> </ul>	<p>Este modelo no puede ser implementado en la Cámara de Comercio por lo que su gestión requiere de la participación de muchas actividades interdependientes,</p>



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los RH, siendo positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la GRH.

✓ desarrollando diversas actividades que son claves para el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

del enfoque sistémico del sistema de recompensas.

de donde cada una influye en una o más actividades, es decir van directamente relacionadas entre si.

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla No. 11 Se muestra el análisis de cinco modelos de gestión administrativa que pueden intervenir en la Cámara de Comercio, el primer modelo de Gestión de Robert Quinn (2017) el análisis de los elementos no siempre es el más profundo, incurriendo en no tomar aspectos importantes de cada uno de ellos, que pueden variar en el éxito de la aplicación del modelo. El Modelo de Happer y Lynch (1992), este modelo es de carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la GRH para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. El Modelo de Werther y Davis (1991), este modelo es funcional ya que muestra la interrelación de los elementos del sistema de RH vinculado con el objetivo a lograr y realmente el objetivo de esta investigación es encontrar un modelo que identifique las competencias de la gestión administrativa de la Cámara de Comercio Servicios y Turismo de Tuxpan, ver. Con el fin de la investigación se eligió el modelo de gestión por competencias de Martha Alles (2005) el cual alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado) dentro de la Cámara de Comercio y se complementará con el modelo de gestión de Kaplan y Norton (2014) ya que se basa en un sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar las estrategias de la Cámara de Comercio.



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

## CAPITULO III : METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1 Situación Problemática

Tuxpan es un municipio del Estado Mexicano de Veracruz, frecuentemente llamado “puerto de los bellos atardeceres”. Se localiza al Norte del Estado, en la región conocida como la Huasteca Baja. Su cabecera municipal, la ciudad de Túxpam de Rodríguez Cano, se encuentra ubicada a orillas del río Tuxpan, a 11 km de su desembocadura en el Golfo de México. Tuxpan se fundó sobre la rivera izquierda del río que le da su nombre, a 11 kilómetros de la desembocadura. Hacia 1450 el pueblo de Tuxpan fue dado a la Alcaldía Mayor de Huachinango, Puebla.

Las Cámaras Nacionales de Comercio Servicios y Turismo cumplen funciones públicas delegadas y asignadas legalmente por el Estado, con autonomía administrativa, patrimonial y técnica y regida por el derecho privado. En virtud del sistema de descentralización por colaboración previsto en la Constitución Política, las Cámaras de Comercio son vigiladas por la Superintendencia de Industria y Comercio (entidad facultada para ejercer la vigilancia y control de las funciones propias que estas cumplen) y por la Contraloría General de la República (entidad que ejerce el control y vigilancia sobre el recaudo, manejo e inversión de los recursos de origen público que perciben las Cámaras de Comercio por la prestación de los servicios de registro - artículo 88 Código de Comercio).

En dicho contexto se plantea este nuevo modelo de control interno con una amplia concepción sobre la organización como un todo y por lo tanto destacando la importancia de la participación de la alta dirección, los gerentes y el personal al servicio de la Cámara. A nivel organizacional, este documento destaca la necesidad de que la alta dirección comprenda cabalmente la trascendencia del tema del control interno, la incidencia del mismo sobre los resultados de la gestión, el papel estratégico a conceder a la evaluación



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

del sistema de control interno y esencialmente la consideración del control como un proceso integrado a todos los procesos de la Cámara.

Al referirse al término de modelo de gestión administrativo, se comprende que es un conjunto de acciones y procedimientos direccionados al alcance de los objetivos de una organización, cualquiera que fuese su naturaleza. Un modelo de gestión permite llevar a cabo de manera eficiente la aplicación del proceso administrativo como son: planear, organizar, dirigir y controlar, es decir, que es fundamental en una empresa la aplicación de un modelo de gestión administrativo que dirija un funcionamiento ordenado a través de la aplicación de estrategias que solucionen problemas de manera efectiva. (Lino, 2014).

Por otro lado Armas (2014) se enfoca en los beneficios que trae la aplicación de un modelo de gestión administrativo asegura que: Generar un modelo de gestión permite fortalecer la administración, el aprovechamiento del talento humano, los recursos económicos y que garantice además la utilización racional y eficiente de los recursos, generando un desarrollo sustentable.

Una adecuada implementación del modelo de gestión para la Cámara de Comercio de Tuxpan, ayudará a dar respuestas oportunas a las dificultades que se evidencian en las organizaciones, lo que permitirá alcanzar una administración de calidad, con la participación responsable de todos los actores sociales de una institución o comunidad.

Un modelo de gestión administrativo es una base que se aplica en una empresa u organización con el fin de dar cumplimiento a los objetivos que se hayan establecido en la misma. Por otro lado, ayuda a que los procesos se desarrollen de la mejor manera, permite el manejo eficiente de recursos, evita conflictos internos entre los trabajadores y también ayuda al planteamiento de una distribución de normas y actividades para los involucrados en las diferentes actividades que realice la empresa.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Este modelo de gestión se relaciona directamente con la conceptualización de administración debido a que son dos elementos necesarios para el manejo de cualquier empresa más aun refiriéndose a las empresas familiares que pueden tener más problemas en el área mencionada.

La Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Tuxpan, ver. Fomenta la unión y el crecimiento de los negocios del sector comercial y de servicios.

En Tuxpan Veracruz, la Cámara de Comercio son personas jurídicas de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro, integradas por los comerciantes matriculados en el respectivo registro mercantil que promueven el crecimiento económico, el desarrollo de la competitividad y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y empresarios de un área geográfica determinada y que trabajan para:

- Contribuir al fortalecimiento empresarial mediante el apoyo a las Empresas con el diseño y ejecución de programas y servicios empresariales de formación, información, capacitación, asesoría y consultoría en temas estratégicos, administrativos, financieros, tributarios, comerciales y de calidad, entre otros.
- Promover programas que impulsen la formalización empresarial y el emprendimiento.
- Administrar los registros públicos.
- Ofrecer instancias para el arbitraje y la conciliación.
- Desarrollar procesos que promuevan el fortalecimiento cultural y social mediante el diseño y ejecución de programas culturales y sociales.
- Apoyar al estado en temas de veeduría y gestión pública en proyectos de ciudad y región.
- Liderar y promover proyectos estratégicos que impulsen el desarrollo regional y fortalezcan la competitividad.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Para resolver estos aspectos es necesario realizar una investigación exploratoria dentro de la Cámara de Comercio, para lograr que la empresa incorpore a su área administrativa es necesario diseñarlo mediante la ayuda de un modelo de gestión propuesto que involucre competencias que permitan visualizar que aspectos se van a evaluar de la empresa dentro de su gestión administrativa.

### **3.1.1 Planteamiento del problema**

¿Qué efecto tiene un modelo de gestión administrativa en la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo, de Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz?

### **3.2 Objetivo general**

Elaborar un modelo de la gestión administrativa para la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo (CANACO) de Tuxpan de Rodríguez Cano Veracruz mediante el modelo de gestión de Kaplan y Norton (2014) y Alles (2005) para conocer las estrategias basadas en las competencias de los empleados .

#### **3.2.1 Objetivos específicos**

- 1.- Identificar el levantamiento de procesos de los factores clave que afectan el compromiso organizacional en la Canaco Servytur.
- 2.- Determinar la planificación y establecimiento de los objetivos de las habilidades directivas para la mejora de la gestión y efectividad del tiempo de trabajo en la Canaco Servytur.
- 3.- Analizar en la organización la eficiencia de los jefes de área de Canaco Servytur para determinar la competencia técnica entre los mismos.
- 4.- Identificar el organigrama funcional los conceptos básicos que permitan la comprensión de los principios éticos y morales, que deben constituirse en la orientación del comportamiento ético.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

5.- Establecer el control e indicadores de gestión los estándares de la orientación al logro para medir los resultados y compararlos con un nivel de excelencia fijado.

### 3.3 Preguntas de investigación

1. ¿En el levantamiento de procesos qué factores intervienen en el compromiso organizacional en la Canaco Servytur?
2. ¿En la planificación y establecimiento de los objetivos qué relación existe en las habilidades directivas para mantener el control y la estabilidad en la Canaco Servytur?
3. ¿En la organización cuáles son las competencias técnicas que son de importancia para desempeñar funciones de las diferentes áreas de la Canaco Servytur?
4. ¿En el organigrama funcional qué permite el comportamiento ético en la Canaco Servytur?
5. ¿En el control e indicadores cuáles son los estándares de la orientación al logro de la Canaco Servytur?

### 3.4 Justificación

La elaboración del modelo de gestión administrativa para la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo es con base al modelo de gestión por competencias de Martha Alles (2005) y el modelo de Kaplan y Norton (2014), los cuales señalarán cuáles serán las competencias que deben aspirar tener todos los empleados y hacia dónde dirigir los esfuerzos y capacitaciones.

El modelo de gestión permite comprender, establecer un enfoque estructurado para alienar acciones de mejoras a las áreas que integra la empresa y alienar a los objetivos para evitar que la organización desperdicie recursos a lo largo del tiempo. Así mismo el análisis sobre cómo se manejan los recursos por la Cámara de Comercio de Tuxpan, nos brindarán un significativo aporte de conocimientos en relación con los sistemas de Gestión Administrativa que se estará ejecutando dentro de la Cámara de Comercio de



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Tuxpan, ya que resulta fundamental para establecer un Modelo de Gestión Administrativa con una clara dirección que permita trabajar en equipo para el logro de los objetivos planteados.

Por consiguiente, se necesita de una estructura organizativa que esté comprometida con el cambio, por lo tanto, deberá la Cámara de Comercio, acoger el proceso de transformación como una oportunidad para corregir las fallas existentes; logrando así incrementar los espacios comerciales y promover el desarrollo comercial.

Esta investigación está direccionada al desarrollo de un modelo de gestión administrativa ya que es clave y nos servirá como base para la ejecución y potencialización de tareas para cumplir con los objetivos planteados y contribuir con la supervivencia y crecimiento de la misma, que contribuya eficazmente al mejoramiento de la producción intelectual de bienes y servicios, que estén acorde a las necesidades presentes y futuras de la sociedad y la planificación del pueblo, privilegiando la diversidad del comercio para propiciar una oportunidad de inserción de los comerciantes en el mercado ocupacional.

### **3.5 Tipo de investigación**

La investigación es de tipo descriptivo, lo cual permite conocer y analizar la situación actual de la empresa CANACO SERVYTUR, detectar los problemas existentes en el área administrativa para determinar causas y soluciones a la problemática presentada.

### **3.6 Diseño de investigación**

Se realiza el proyecto bajo un diseño de investigación descriptivo ya que es el más acertado porque buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### **3.7 Sujetos de investigación**

Dentro de la investigación que se realizará en la empresa CANACO SERVYTUR de Tuxpan de Rodríguez Cano Veracruz, los sujetos de la investigación son los jefes área, las áreas que se tomarán en cuenta son las que integran de manera primordial la gestión administrativa de acuerdo al modelo. Los jefes de área proporcionaran los datos correspondientes para la recolección de datos.

### **3.8 Población**

La población la constituye la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz.

### **3.9 Muestra**

El tipo de muestreo que se utilizara será el muestro por expertos debido a que los jefes de área son los que conocen en su totalidad el área a estudiar. La muestra que se realiza será a los jefes de las áreas seleccionadas por importancia a evaluar dentro de la gestión administrativa.

### **3.10 Técnicas de recolección de datos**

Para la recolección de información se utiliza la siguiente técnica:

Encuesta: Se aplicará un cuestionario estructurado con preguntas abiertas para obtener información en cuanto a la opinión que tiene el personal del área administrativa de la empresa sobre la temática planteada y sus posibles soluciones. Las preguntas van de acuerdo al modelo a elaborar con el fin de realizar un análisis en la Cámara de Comercio.

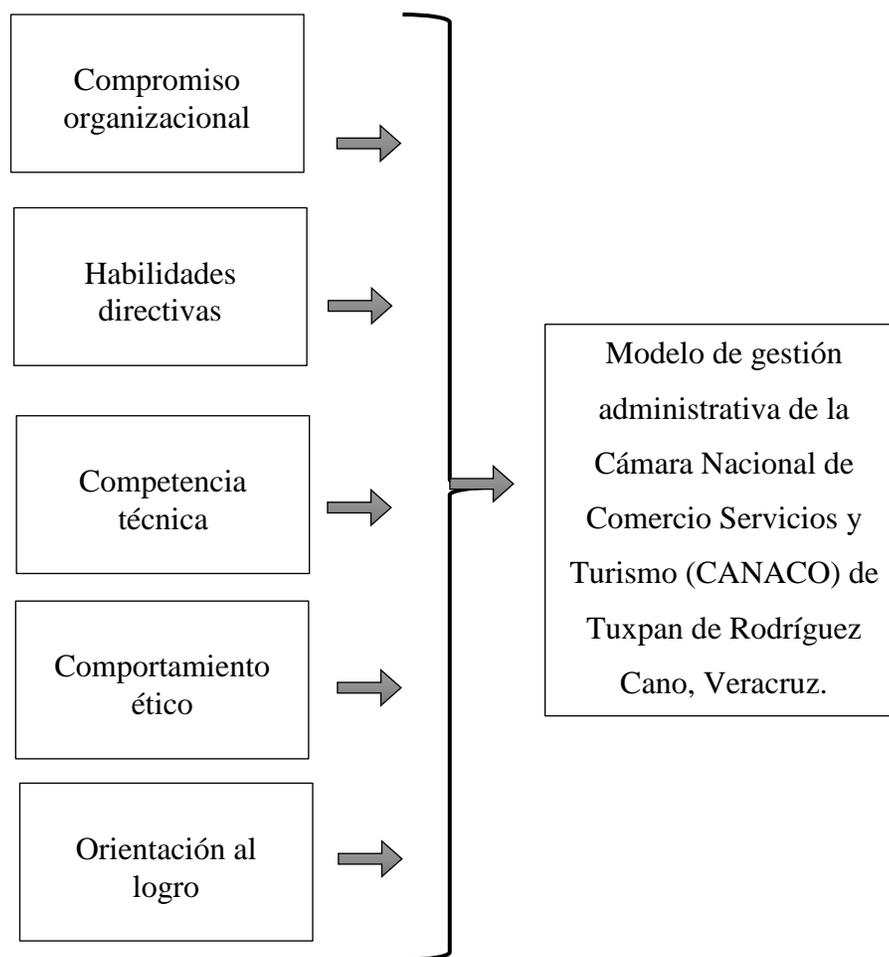
### **3.11 Hipótesis**

H1= “La Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo, cuenta con todas las competencias genéricas dentro de su gestión administrativa en base el modelo de gestión por competencias, 2005”.

### 3.12 Definición de variables involucradas

Teniendo en cuenta el objetivo de la investigación que consiste en realizar un modelo de gestión administrativa cuyo modelo es Gestión por competencias se establecieron las siguientes variables de estudio apoyadas en el estudio previo de autores relacionados en el tema de gestión administrativa.

**Figura No. 15 Diagrama de variables involucradas**



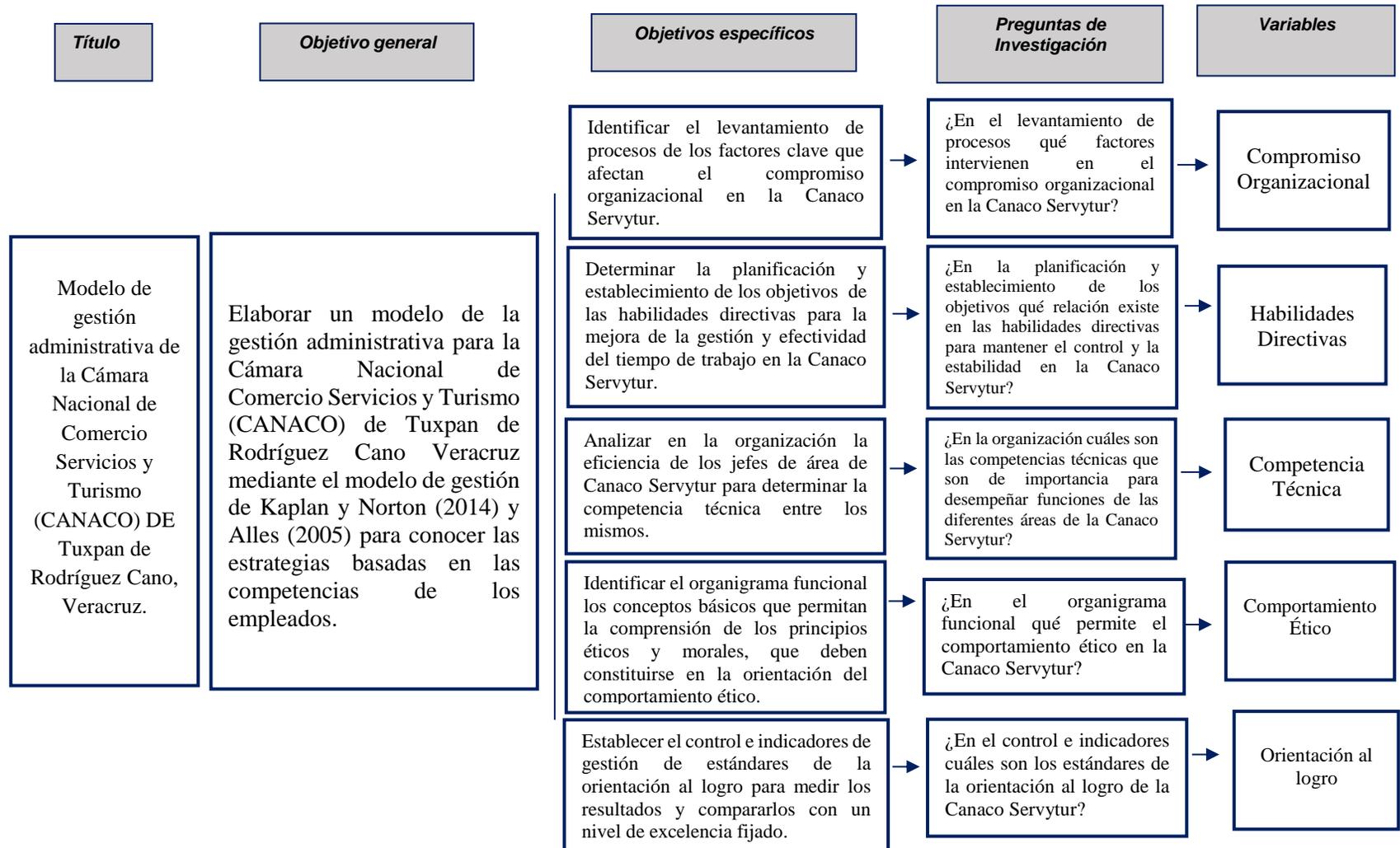
Fuente: Elaboración propia con base al modelo de competencias (Alles, 2005)

La figura No. 15 muestra las variables involucradas en el modelo de gestión administrativa de la Cámara Nacional de Comercio y Turismo de Tuxpan, Ver.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

**Figura No. 16 Matriz de congruencia metodológica**

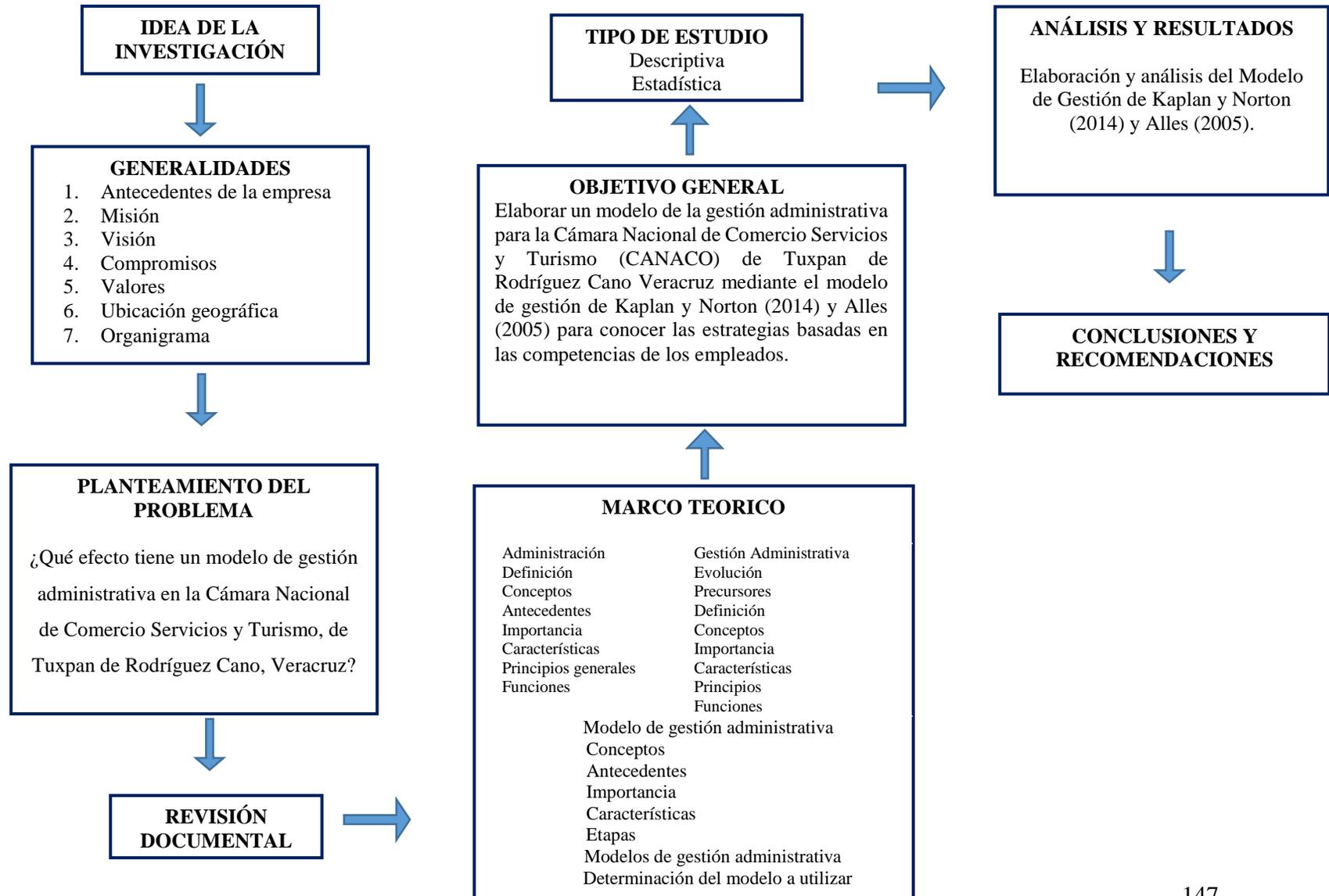


Fuente: Elaboracion propia en base a la metodología de la investigación



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

Figura No. 17 Método de investigación



Fuente: elaboración propia en base a la metodología de la investigación



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### CAPITULO IV : ANÁLISIS Y RESULTADOS

El objetivo consistió en elaborar un modelo de gestión administrativa para la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo, misma que se llevó a cabo mediante el modelo de gestión de Kaplan y Norton (2014) y Martha Alles (2005).

Para la elaboración del modelo de gestión por competencias, se buscó información relacionada con la gestión administrativa. Finalmente para lograr la identificación de las competencias del modelo de gestión de la CANACO SERVYTUR, se tomó en consideración la información recopilada del cuestionario aplicado.

La instalación de un modelo de Gestión Administrativa, supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a como la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta) y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la Cámara de Comercio.

La Gestión por Competencias es, en definitiva, una herramienta indispensable para la gestión de los activos intangibles que generan valor a través de sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios de una la organización; sus recursos humanos. La Gestión por Competencias es un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas.

El modelo de gestión por competencias busca implementar una propuesta de cambio, con diseños de perfiles acordes a cada puesto de trabajo, en donde se evalué todos los



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

parámetros necesarios para darle al empleado y la empresa una forma de potencializar sus conocimientos, habilidades, destrezas, y conseguir una eficiencia y eficacia, se requiere iniciar con un cambio interno y sobre todo mirando al capital humano como un punto diferenciador de la competencia.

Los resultados obtenidos se presentan resumidos en los gráficos siguientes:

**Figura No. 18 Compromiso Organizacional**



Fuente: elaboración propia

La figura No. 18 Compromiso Organizacional nos muestra la habilidad y disposición del individuo para alinear su conducta con las necesidades, prioridades y transformaciones de la organización.

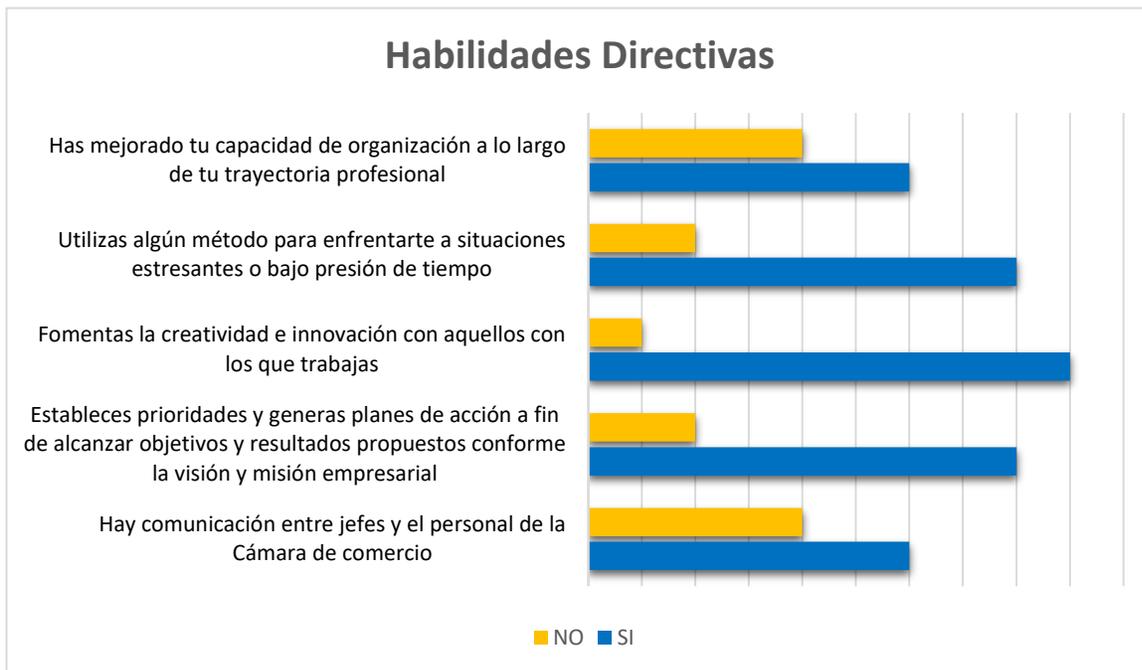
En la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Tuxpan, Ver. el compromiso organizacional consiste en la intensidad de la participación de un empleado y su identificación con la organización.

Un fuerte compromiso organizacional se caracteriza por el apoyo y aceptación de las metas y valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la organización y el deseo de mantenerse dentro de la organización.



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

Figura No. 19 Habilidades Directivas



Fuente: Elaboración propia

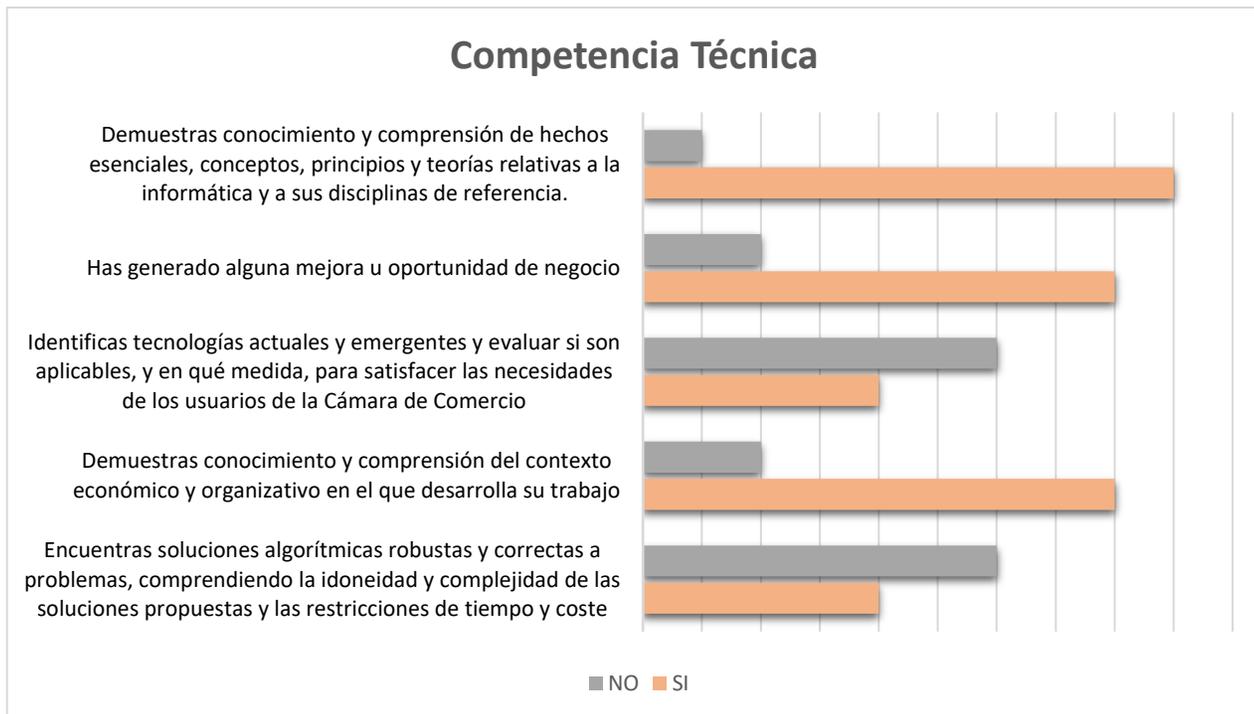
La figura No. 19 Habilidades Directivas muestra los conocimientos, actitudes y competencias directivas aplicables en la Cámara de Comercio.

La Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Tuxpan, Ver, incluye la formación en Empleabilidad, Habilidades Sociales y Herramientas Social Media para la búsqueda de empleo, cuyo objetivo es facilitar los conocimientos y recursos necesarios para realizar una búsqueda de empleo más efectiva y acercarse a las empresas con confianza.



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

Figura No. 20 Competencia Técnica



Fuente: Elaboración propia

La Figura No. 20 Competencia Técnica muestra el incremento en la eficiencia, en la calidad y el autodesarrollo de las tecnologías actuales y emergentes.

En la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Tuxpan Ver., la competencia técnica están referidas a las habilidades específicas implicadas con el correcto desempeño de puestos de un área técnica o de una función específica y que describen, por lo general las habilidades de puesta en práctica de conocimientos técnicos y específicos muy ligados al éxito de la ejecución técnica del puesto.



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

**Figura No. 21 Comportamiento Ético**



Fuente: Elaboración propia

La Figura No. 21 Comportamiento Ético muestra las creencias y valores con los cuales todos los jefes de áreas se identifican. Principios que todos aspiran a defender y que les dan unidad.

En la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Tuxpan Ver., el código de ética es uno de los instrumentos que puede utilizar la empresa para expresar y recopilar el conjunto de valores, principios y normas éticas que la organización ha hecho propios con la finalidad de que todos los miembros que la integran los pongan en práctica.

La ética es la disciplina que busca fundamentar racionalmente lo que debemos hacer para lograr el perfeccionamiento de cada ser humano, de cada organización y de la sociedad. Es importante que las empresas lleven a cabo un código de ética que permita que los colaboradores cumplan con lo estipulado y así lograr un ambiente laboral favorable.

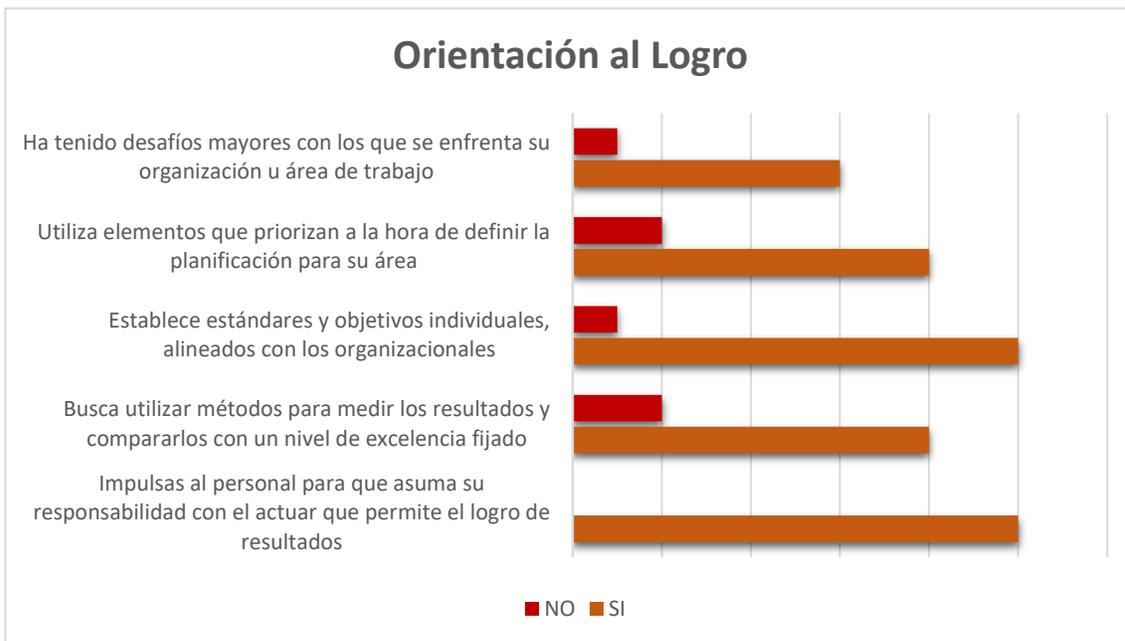
La Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Tuxpam está regida por diferentes normas y leyes que en conjunto contribuyen a que los servicios brindados a la



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

mesa directiva, consejeros y afiliados en general sean benéficos para que pueda seguir manteniéndose en el sector turístico-comercial.

**Figura No. 22 Orientación al Logro**



Fuente: Elaboración propia

La Figura No. 22 Orientación al logro muestra que tanto las personas como las empresas valoren la importancia de sus acciones para la consecución de los resultados finales.

La orientación al logro es alinear los objetivos personales con los organizacionales y de esa manera fijar metas ambiciosas por encima de los estándares y expectativas establecidas. Los estándares pueden ser de superación personal en relación con el rendimiento pasado, de orientación a resultados basado en medida objetiva, de competitividad en correspondencia con el desempeño y superación de los demás, de mejoramiento continuo en concordancia con resultados que uno mismo se ha propuesto, de innovación esperando realizar algo único y excepcional.

La orientación al logro requiere definir objetivos claros, concisos y precisos que faciliten el éxito.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

Prueba de hipótesis H1=

“La Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo, cuenta con todas las competencias genéricas dentro de su gestión administrativa en base el modelo de gestión por competencias, 2005”.

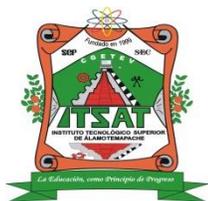
De acuerdo a los resultados obtenidos después de la intervención, no se cumple con la hipótesis anterior, dado que la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo no cuenta en su totalidad con las competencias estudiadas, se puede decir que cuenta con algunas, algunas se están implementando.

Esta intervención sin duda será el inicio para desarrollar mejoras en el análisis de cada una de las competencias organizacionales en el área administrativa, y proponer un plan de mejora dentro de la empresa.

#### **4. Propuesta de un Modelo de Gestión Administrativa para la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz.**

##### 4.1. Propuesta del Diseño un Modelo de Gestión Administrativa.

El presente Modelo de gestión Administrativa propuesto para la Cámara Nacional de Comercio Servicios Y Turismo de Tuxpan Ver. Se basa en la Teoría de Cuadro de Mando integral o Balanced Scorecard de los autores Rober Kaplan y David Norton, es un modelo que sirve como herramienta para la gestión Administrativa. Esta teoría se basa en dar seguimiento a los objetivos estratégicos y mediante ellos analizar el desempeño de la institución y de sus funcionarios a través de 4 perspectivas: Financiera, Usuario, Procesos, Aprendizaje y de Conocimiento.



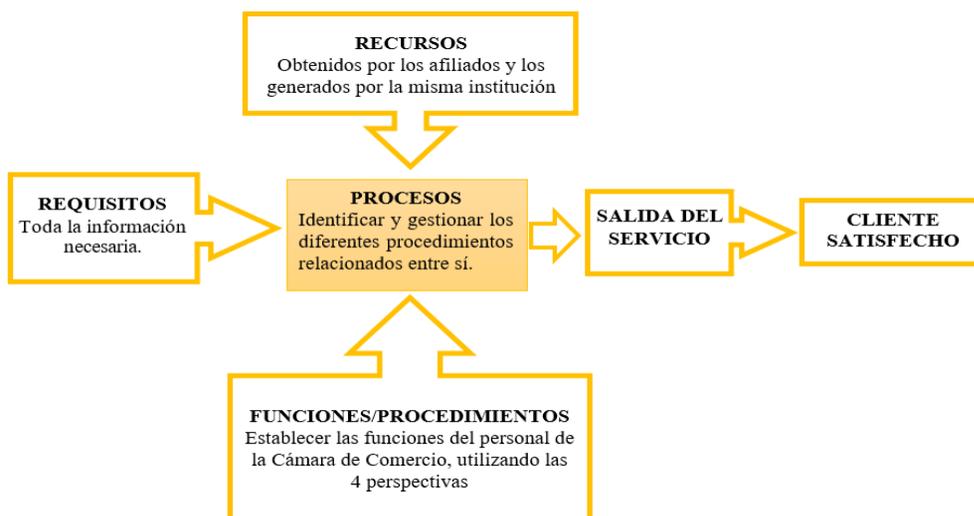
## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

### 4.1.1 Levantamiento de Procesos Administrativos de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Tuxpan, Ver.

Como toda institución pública la Cámara de Comercio necesita establecer una forma de gobernar, debidamente organizados ya que debe rendir cuenta al Gobierno Central cuando sea requerido.

Después de realizar el análisis de la institución, el trabajo de investigación tiene como objeto dar una propuesta para mejorarlos e incluir procesos administrativos, aplicando un modelo de gestión, basado en la teoría de las perspectivas.

**Figura No.23 Levantamiento de procesos para la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo.**



Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Planificación

### 4.2.1 Plan Operativo

Serán el conjunto de procedimientos, técnicas y métodos diarios que han sido preparados para enfrentar los detalles que se dan en forma permanente de las acciones macro de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo.

Un plan operativo es señalara en forma diaria, con un horizonte de un año en acciones diarias ordenadas que serán:



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

- ✓ Las operaciones de los procesos.
- ✓ Las comunicaciones a los diversos empleados.
- ✓ La atención en todas y cada una de sus diferentes fases de las actividades que realiza de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo.
- ✓ El despacho de diferentes tramites hacia las otras instituciones y los usuarios internos y externos.
- ✓ Reuniones de los miembros o empleados de los otros niveles de Gobiernos con los miembros de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo.

### 4.2.2 Misión de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo (Propuesto)

Ser una Institución privada que representa y defiende los intereses y promueve las actividades de los empresarios del comercio, los servicios y el turismo formalmente establecidos en la Ciudad de Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz.

Propuesta de la Misión para la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo.

### 4.2.3 Visión de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo. (Propuesto)

Llegar a ser un organismo de representación mayoritaria del sector, líder reconocido por el valor que genera a sus afiliados a través de servicios innovadores y por el desarrollo de sus colaboradores, dentro de un marco de responsabilidad social.

Propuesta de la Visión para la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

### 4.2.4 Valores institucionales (Propuesto)

Los Valores propuestos fueron de acuerdo al Presidente de la institución, ya que, la Cámara de Comercio quiere responsabilizarse en aplicar y hacer aplicar estos valores:

- Perseverancia** • Mantenemos un esfuerzo constante para cumplir y superar nuestras metas y objetivos.
- Lealtad.** • Antepone el interés general de los afiliados y de la Institución a los intereses particulares o de grupos.
- Ética** • Nos conducimos con honradez y profesionalismo en todas las actividades que realizamos.
- Liderazgo** • Marcamos la pauta como Institución que representa, defiende y promueve el desarrollo de los empresarios.
- Innovación** • Proveemos soluciones creativas que responden a las necesidades de nuestros afiliados y clientes.
- Responsabilidad Social** • Estamos comprometidos a elevar la calidad de vida de la sociedad.
- Puntualidad** • Nos ayuda a estar a tiempo para cumplir con nuestras obligaciones, da distinción.
- Trabajo en Equipo** • Compromiso para alcanzar los objetivos comunes mediante la motivación, coordinación y disponibilidad.

Propuesta de los Valores para la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo.

### 4.2.5 Objetivos institucionales

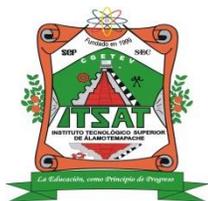
- Otorgar un servicio de calidad
- Incrementar la efectividad en la representación y defensa de los intereses de nuestros sectores.
- Fortalecer la posición de nuestra Cámara, como un organismo en el estado de Veracruz y el País.
- Garantizar una representatividad de calidad y eficacia para nuestros afiliados.
- Defender el estado de derecho enfrentando a la ilegalidad.
- Impulsar la competitividad, para desarrollar negocios más atractivos.
- Desarrollar programas de formación empresarial con altos estándares de calidad.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

- Desarrollar ambientes idóneos para la presentación de sugerencias, quejas, reclamos, peticiones y no conformidades a través de encuestas de satisfacción.
- Asumir la representación empresarial de los sectores asociados en todo lo atinente a la aplicación de las Leyes de trabajo y sus reglamentos en las relaciones laborales e intervenir específicamente en la consideración, discusión, tratativas y concertación de convenios colectivos de trabajo acorde a los mandatos de las entidades signatarias a nivel nacional.
- Generar instancias de asesoramiento y asistencia a asociados.
- Brindar servicios en general y mejoras continuas a sus asociados.
- Crear fondos y asignaciones especiales, con carácter temporario o permanente, destinados a costear estudios, promociones o gestiones en el país o en el exterior, orientados a fomentar las relaciones comerciales o a ampliar los conocimientos técnicos, económicos y sociales.
- Fomentar la creación, fortalecimiento y desarrollo de emprendimientos personales y empresas.
- Colaborar con el Estado nacional, provincial y municipal, u otras organizaciones públicas o privadas, nacionales o extranjeras, como organismo técnico y consultivo en el estudio y solución de los problemas concernientes a la actividad económica de la región.
- Optimizar los recursos físicos, tecnológicos y financieros.
- Consolidar cultura del mejoramiento continuo.
- Incrementar la base de los registros públicos.
- Promover los MASC (Métodos Alternativos de Solución de Conflictos).
- Desarrollo Estratégico Institucional.
- Fortalecer los sectores productivos.
- Promover los programas de Cultura Empresarial: emprendimiento, innovación, ciencia y tecnología.
- Promover, y liderar propuestas interinstitucionales de desarrollo socioeconómico.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

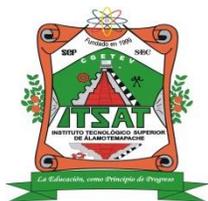
- Promocionar actividades cívicas sociales y culturales.

### 4.2.7 Establecimiento de los objetivos estratégicos (propuesto)

Es necesario indicar que la mayoría de los ingresos de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo provienen básicamente del Presupuesto General del Estado otorgado por el Gobierno Central y de los servicios que presta. Por esta razón, la administración actual, ha dedicado tiempo y esfuerzo con el fin de mejorar la calidad de los servicios y no a mejorar su gestión. Siempre pensando en el cliente se ha planteado los siguientes objetivos basándonos en las perspectivas:

**Tabla No. 12 Objetivos Estratégicos**

No.	Objetivo Estratégico	Perspectiva	Acciones	Responsable
1	Fomentar y direccionar en el talento humano de la Cámara de Comercio la cultura del servicio al cliente.	Clientes	Desarrollar un programa de capacitación permanente en todas las áreas, atando a un proceso de selección y desarrollo humano.	Presidente de la CANACO SERVYTUR.
2	Promover hábitos de confianza, desarrollando programas de mejoramiento continuo y calidad interna y externa, haciendo uso de todas las herramientas físicas de la entidad.	Procesos internos	Implementar un buzón de quejas y sugerencias, para buscar respuesta a los problemas planteados por los usuarios	Vicepresidencia de la CANACO SERVYTUR.
3	Generar con planes, programas, productos, servicios y proyectos desarrollo empresarial en la región.	Aprendizaje e innovación	Con el fin de obtener mejores resultados y beneficios mutuos, es necesario trabajar en conjunto y contar con la cooperación de organizaciones productivas y académicas.	Presidente de la CANACO SERVYTUR.
4	Optimizar los recursos económicos financieros	Financiera	El Estado asigna recursos económicos y financieros a las organizaciones Públicas, con el fin que se utilicen con responsabilidad, eficiencia y	Vicepresidencia de la CANACO SERVYTUR.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

			eficacia. Se enfoca a la distribución óptima del presupuesto recibido	
<b>5</b>	Fortalecer la cultura del servicio al cliente basado en competencias.	Proceso interno	Realizar y ejecutar plan anual de formación, Realizar evaluación de desempeño, y Eficiencia en el plan de mercadeo y las capacitaciones, cursos, diplomados gestionados.	Presidente de la CANACO SERVYTUR.

Fuente: Elaboración propia

La tabla No. 12 muestra los Objetivos Estratégicos (propuesto) para la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Tuxpan, Ver.

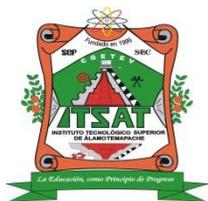


## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

### 4.3 Alineación al Plan Nacional del Buen Vivir



Fuente: Elaboración propia en base a Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021.

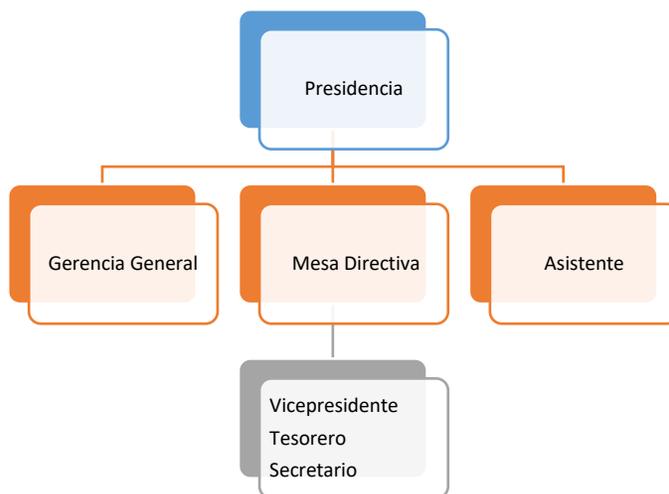


# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

## 4.4 Organización

Actualmente existe una estructura organizacional no definida jerárquicamente, por tal motivo en esta propuesta se constituyen el organigrama estructural y un organigrama funcional y se da pauta para establecer las funciones de cada nivel jerárquico del organigrama de acuerdo a la investigación realizada en la CANACO SERVYTUR y a cada uno de sus funcionarios. Actualmente cada miembro de la Cámara de Comercio realiza sus responsabilidades en base a las asignaciones verbales asignadas ya que no poseen un manual de funciones específico.

**Figura No. 24 Organigrama Estructural para la CANACO SERVYTUR (Propuesto)**



Fuente: Elaboración propia

La figura No. muestra el organigrama estructural para la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo.

### Descripción de los Niveles del Organigrama Estructural

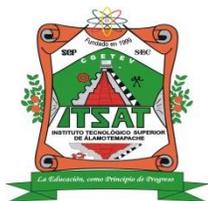
De acuerdo al Reglamento Orgánico Funcional se describe los niveles que componen la Estructura Organizacional de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Tuxpan de Rodríguez Cano, Veracruz.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

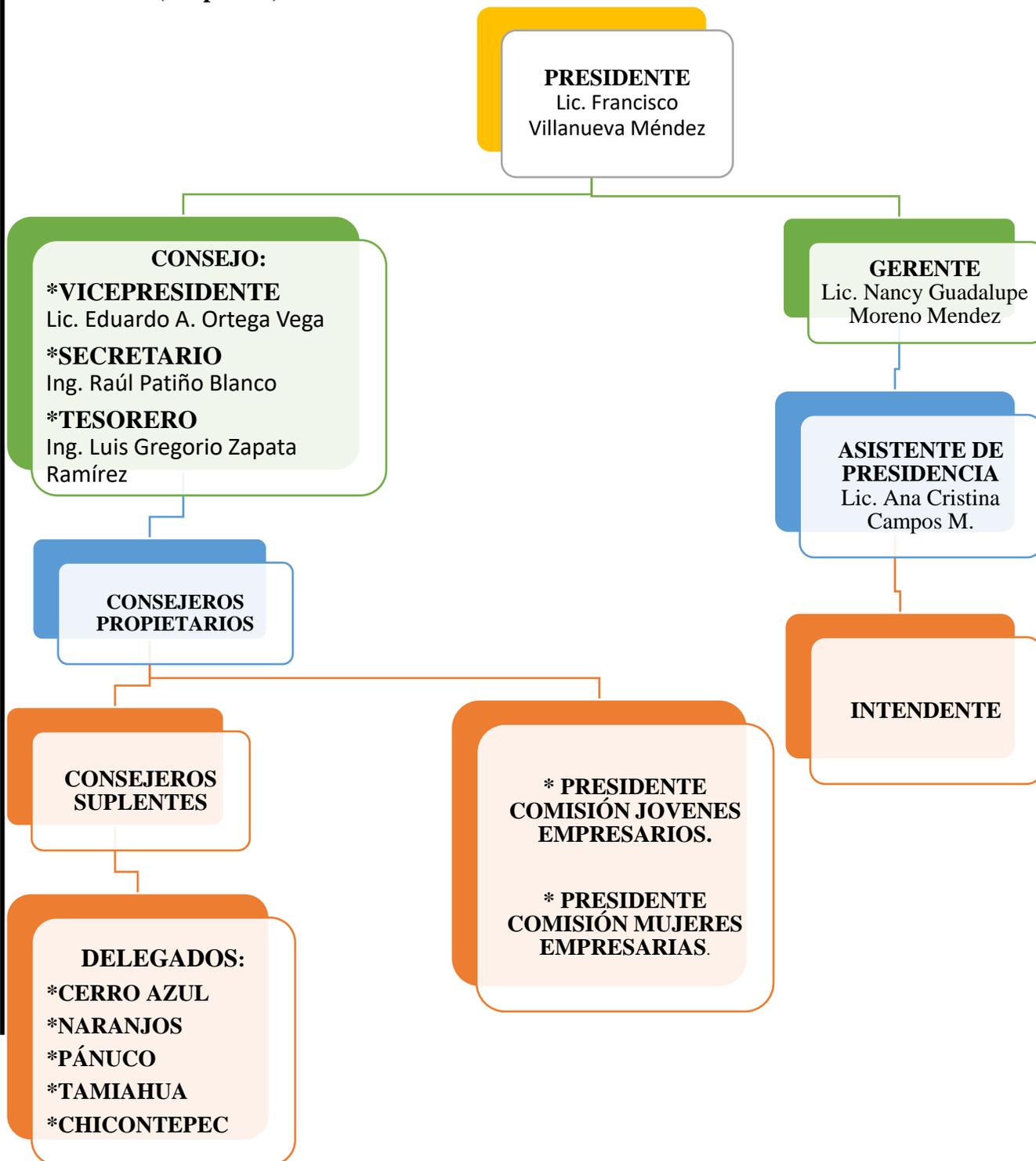
---

1. **Nivel presidencia ejecutiva:** Es la dependencia que tiene a su cargo al área de recepción, mensajería, auxiliar de servicios generales y el centro de información documental. Esta dependencia está bajo la responsabilidad del presidente ejecutivo de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo.
2. **Nivel gerencia general:** esta dependencia es la que se encarga de los procesos jurídicos de las personas que se matriculan o afilian a la cámara de comercio de Tuxpan.
3. **Nivel área administrativa:** Esta área se encarga de controlar las actividades del proceso de presupuesto planificando, controlando, coordinando y evaluando comparativamente la ejecución de los gastos del presupuesto con el presupuesto aprobado de la vigencia, a fin de determinar acciones de ajuste y de acuerdo a los recursos financieros con que cuenta la entidad. Así mismo, coordinar, planear, evaluar y supervisar el procedimiento de compras, contratos y almacén, selección de proveedores, órdenes y solicitudes de pedidos de la entidad.
4. **Nivel área contabilidad y financiera:** Esta área se encarga de efectuar el manejo eficaz y oportuno de la información contable y financiera cumpliendo con los requisitos establecidos por las autoridades de control y vigilancia, suministrando información actualizada confiable y oportuna, para satisfacer los requerimientos en este campo de los directivos, afiliados y las entidades de vigilancia y control legalmente autorizadas, mediante el registro, organización, control y análisis financiero de las operaciones comercial y financiera de la entidad.  
Así mismo, de registrar puntualmente los movimientos contables, financieros y presupuestales emanados de las actividades propias de la entidad, a fin de tener en todo momento disponible información financiera real, confiable y actualizada.



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

## 4.4.1 Organigrama Funcional para la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo (Propuesto)





## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### 4.5 Funcional para la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo (Propuesto)

**Identificación del Puesto:** Presidente

**Edad:** Mayor de edad.

**Género:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

**Nacionalidad:** Mexicana

**Escolaridad:** Lic. Administración de empresas, Lic. Derecho, Lic. Contaduría pública o carreras afines.

**Experiencia:** Profesional o en el Área de Gerencia.

**Objetivo del puesto:** Garantizar la sostenibilidad de la empresa estableciendo la orientación estratégica de la organización, monitoreando permanentemente los indicadores de la operación y la calidad del servicio prestada, verificando el uso óptimo de los recursos y la aplicación de las políticas de talento humano, promoviendo la comercialización de los activos y el diseño de nuevos productos y tomando las decisiones que se requieran.

**Conocimientos:**

- Proceso Administrativo.
- Negocios
- Innovación
- Trabajo en Equipo
- Manejo de Finanzas

**Principales Funciones:**

- Realizar planeación estratégica para el buen funcionamiento de la empresa.
- Controlar los diferentes recursos con los que cuenta la empresa.
- Supervisar las áreas de la empresa.
- Brindar servicio de calidad al cliente.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

- Ejercer la representación legal de la empresa.
- Presidir las sesiones de la asamblea y de la junta directiva, suscribiendo las respectivas actas.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la asamblea y la junta directiva.
- Apoyar las actividades de la empresa.
- Presentar a la junta directiva, el informe semestral de actividades.
- Dirigir las labores de la coalición empresarial
- Sugerir a la asamblea y a la junta directiva los medios y acciones que considere para la buena marcha de la gestión de la empresa
- Ejercer las demás atribuciones que le correspondan según el estatuto y reglamento correspondientes.

### **Relaciones de Trabajo:**

- Internas: todo el personal
- Externas: Clientes

### **Capacidades:**

- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Trato con los clientes
- Solución de conflictos
- Comunicación
- Negociación
- Impacto E Influencia
- Pensamiento Estratégico
- Relaciones Públicas
- Trabajo Bajo Presión
- Capacidad De Planificación Y De Organización



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

- Resolución De Problemas Comerciales
- Manejo De Relaciones De Negocios

### **Características Personales:**

- Ganas De Trabajar
- Responsabilidad
- Compromiso
- Trabajar Bajo Presión
- Organizado
- Iniciativa
- Saber Escuchar
- Tener Facilidad De Palabra
- Amabilidad
- Empatía
- Honradez
- Puntualidad
- Innovador

**Identificación de trabajo:** Vicepresidente

**Edad:** Mayor de edad.

**Género:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

**Nacionalidad:** Mexicana

**Objetivo del puesto:** Suplir al presidente cuando este se lo solicite o en caso de que renuncie o se presente fallecimiento.

Será el presidente interino mientras el consejo directivo elija a un nuevo presidente o lo rectifica a él como presidente por el resto del periodo.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### **Conocimientos:**

- 3 años de experiencia dirigiendo una empresa.
- Administración de negocios.
- Finanzas.
- Trabajo en equipo.
- Solución de conflicto.
- Manejo de crisis.
- Gobierno corporativo.
- Empresas familiares.
- Capacitación.
- Coaching.
- Mercadotecnia.
- Publicidad.
- Administración del tiempo.
- Organización.
- Administración pública.
- Nuevas tecnologías.
- Organización de eventos.
- Habilidades de comunicación.
- Manejo de grupos.
- Reglas de etiqueta.
- Imagen empresarial.
- Administración de recursos humanos.
- Relaciones humanas.
- Relaciones públicas.
- Networking de alto impacto.
- Habilidad para hablar en público.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

- Manejo de masas.
- Estatutos CANACO SERVYTUR TUXPAN.
- La Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones.

### **Funciones:**

- Presentarse a cada sesión mensual ordinaria de consejo directivo.
- Votar o desaprobar el reporte del presidente.
- Votar o desaprobar el reporte del tesorero.
- Hacer aportaciones en la sección de asuntos generales.
- Integrarse a algunas de las comisiones disponibles.
- Participar cuando se le solicite en los grupos de WhatsApp a los que pertenezca.
- Compartir en sus redes sociales personales, lo publicado en las oficiales de la cámara.
- Acudir a eventos a la hora y lugar en el que se le convoque.

### **Capacidades:**

- Liderazgo.
- Excelente ortografía.
- Capacidad de redacción de documentos oficiales.
- Capacidad para expresar ideas verbalmente y por escrito.
- Capacidad de síntesis.

### **Características Personales:**

- Carisma.
- Facilidad de palabra.
- Autocontrol.
- Administración de miedos y sentimientos.
- Capacidad de argumentación.
- Persuasión.
- Control de ira.
- Facilidad de relacionarse con otras personas.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

- Facilidad de improvisación de discursos.
- Relaciones humanas.
- Astucia.
- Capacidad de ejecución.
- Humildad.

**Identificación Del Puesto:** Tesorero

**Edad:** Mayor de edad

**Género:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

**Nacionalidad:** Mexicana

**Escolaridad:** Licenciatura en administración de empresas, economía, contaduría o carreras afines.

**Experiencia:** Experiencia profesional de dos años.

**Objetivo del Puesto:** Planificar, programar, organizar, dirigir y controlar la administración de los recursos financieros de acuerdo con las normas y procedimientos de los sistemas administrativos a su cargo.

**Conocimientos:**

- Finanzas
- Economía
- Contabilidad
- Proceso Administrativo
- Microsoft Office.
- Tic's
- Integración
- Conocimiento y dominio de idiomas.

**Principales Funciones:**

- Preparar y redactar informes ordenados por su superior.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

- Informe a los mandos superiores de los vencimientos y pagos mensuales a realizar.
- Elevar informe diario de los movimientos bancarios (ingresos / egresos) al departamento administrativo financiero, contabilidad y gerencia general.
- Registro diario de las transacciones realizadas en cada una de las cuentas bancarias, depósitos, retiros, débitos, créditos.
- Registro diario de los ingresos y gastos realizados por fondos a rendir.
- Registro de pagos de cuotas de clientes en su libro diario.

### **Relaciones de trabajo:**

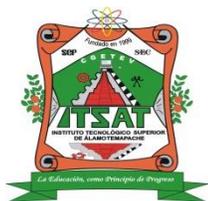
- Internas: todo el personal
- Externas: Clientes

### **Capacidades:**

- Liderazgo
- Diligencia Profesional.
- Iniciativa y creatividad para brindar asesoramiento.
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo
- Trato con los clientes
- Adaptarse a las políticas de la empresa
- Solución de conflictos
- Comunicación

### **Características Personales:**

- Ganas de trabajar
- Capacidad de tomar decisiones.
- Actitud positiva
- Responsabilidad
- Compromiso
- Trabajar bajo presión



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

- Organizado
- Iniciativa
- Saber escuchar
- Tener facilidad de palabra

### **Identificación Del Puesto:** Secretario

**Edad:** Mayor de edad.

**Género:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

**Nacionalidad:** Mexicana

**Escolaridad:** Formación profesional grado superior.

**Experiencia:** Dos años de experiencia progresiva de carácter operativo en el área secretaria.

**Objetivo Del Puesto:** Realizar funciones secretariales a nivel ejecutivo, atiende al público y resuelve situaciones menores según su competencia.

### **Conocimientos:**

- Técnicas Secretariales.
- Técnicas de archivo, ortografía, redacción y mecanografía.
- Computación básica (conocimiento de software)
- Relaciones humanas.
- Normas de cortesía.

### **Principales Funciones:**

- Redacta correspondencia, oficios, actas y otros documentos varios de poca complejidad y la entrega al jefe para su firma.
- Actualiza el archivo de la unidad.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### **Relaciones de Trabajo:**

- Internas: Todo el personal
- Externas: Clientes

### **Capacidades:**

- Trabajo en equipo
- Solución de conflictos
- Comunicación fluida en forma oral y escrita
- Relaciones públicas
- Trabajo bajo presión

### **Características Personales:**

- Responsabilidad
- Compromiso
- Saber Escuchar
- Tener facilidad de palabra
- Amabilidad
- Empatía
- Excelente redacción y ortografía.
- Facilidad de expresión verbal y escrita.
- Persona proactiva y organizada

**Identificación del puesto:** Secretaria/Asistente

**Edad:** Mayor de edad.

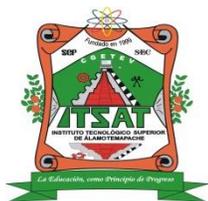
**Género:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

**Nacionalidad:** Mexicana

**Escolaridad:** Licenciatura en administración o carrera técnica.

**Experiencia:** Haber trabajado en el área administrativa.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

**Objetivo Del Puesto:** Contribuir de manera eficaz y eficiente con el funcionamiento de la empresa, mediante trabajo discreto, ordenado y metódico.

**Conocimientos:**

- Microsoft Office.
- Tic's
- Integración de personal
- Mecanografía
- Redacción de correspondencia general, comercial y administrativa
- Conocimiento y dominio de idioma (ingles)

**Principales Funciones:**

- Colaborar con su superior a fin de facilitar y agilizar el trabajo.
- Preparar y archivar la documentación y la correspondencia.
- Investigar información, dentro o fuera de la empresa referente a las actividades que se le asignen.
- Preparar y redactar informes ordenados por su superior.
- Organizar la agenda del presidente.
- Atender y organizar llamadas telefónicas.
- Supervisar las áreas de la empresa.
- Informar a su superior de algún problema detectado.
- Brindar servicio de calidad al cliente.

**Relaciones de trabajo:**

- Internas: Todo el personal
- Externas: Clientes

**Capacidades:**

- Toma De Decisiones
- Trabajo En Equipo
- Trato Con Los Clientes



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

- Adaptarse A Las Políticas De La Empresa
- Solución De Conflictos
- Comunicación

### **Características Personales:**

- Ganas De Trabajar
- Capacidad De Tomar Decisiones.
- Actitud Positiva
- Responsabilidad
- Compromiso
- Trabajar Bajo Presión
- Organizada
- Iniciativa
- Saber Escuchar
- Tener Facilidad De Palabra
- Amabilidad
- Empatía.

**Identificación del puesto:** Consejero propietario

**Edad:** Mayor de edad.

**Género:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

**Nacionalidad:** Mexicana

**Escolaridad:** Licenciatura

**Experiencia:** S/E

**Objetivo del puesto:** En base a su experiencia y conocimientos, opinar sobre las funciones del presidente pasadas y futuras, así como aportar ideas o hacer peticiones y su mesa directiva para el beneficio de la cámara.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### **Conocimientos:**

- Generales
- Estatutos CANACO SERVYTUR TUXPAN.
- La Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones.

### **Funciones:**

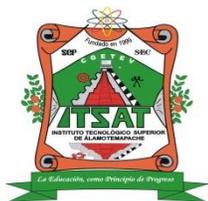
- Presentarse a cada sesión mensual ordinaria de consejo directivo.
- Votar o desaprobar el reporte del presidente.
- Votar o desaprobar el reporte del tesorero.
- Hacer aportaciones en la sección de asuntos generales.
- Integrarse a algunas de las comisiones disponibles.
- Participar cuando se le solicite en los grupos de WhatsApp a los que pertenezca.
- Compartir en sus redes sociales personales, lo publicado en las oficiales de la cámara.
- Acudir a eventos a la hora y lugar en el que se le convoque.

### **Capacidades:**

- Moderación
- Administración de equipos
- Solución de problemas
- Capacidad de redacción
- Toma de dictados

### **Características personales:**

- Carismático
- Proactivo
- Astuto
- Organizado
- Líder
- Solvente



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

### 4.6 Control

La auditoría de gestión será ejecutada por un equipo integrador de la CANACO SERVYTUR que deberá estar integrado por el presidente, consejeros y la tesorera con la finalidad medir la gestión que alcanza la institución en el POA (Plan Operativo Anual), en concordancia con el art. 2 de la Ley de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, que servirán de base para la programación presupuestaria.

**Tabla No. 13 Matriz de perspectivas**

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	META
<b>Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incrementar el índice de satisfacción de los grupos de interés</li> <li>✓ Aumentar el portafolio de clientes</li> <li>✓ Impulsar el desarrollo sostenible de las empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producir servicios de calidad.</li> <li>• Generar satisfacción en comerciantes, ciudadanos, usuarios internos.</li> <li>• Incrementar la accesibilidad a servicios básicos.</li> </ul>
<b>Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lograr sostenibilidad financiera a través de los ingresos privados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan operativo anual</li> <li>• Controlar los nuevos proyectos de inversión</li> </ul>
<b>Procesos Internos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incrementar la productividad de los procesos</li> <li>✓ Garantizar la articulación y efectividad de los sistemas de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar la planificación</li> <li>• Verificación y estandarización de procesos internos</li> </ul>
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contar con un equipo de colaboradores con las competencias requeridas por la Cámara de Comercio</li> <li>✓ Incrementar el nivel de satisfacción de los colaboradores</li> <li>✓ Desarrollar un modelo de gestión de conocimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la relación perfil/puesto de trabajo</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Compromiso con la Cámara de comercio.</li> <li>• Motivación Laboral</li> <li>• Satisfacción Laboral</li> <li>• Estudios y documentos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base a la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo, 2020.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### 4.7 Indicadores de Gestión (Propuesto)

Los indicadores propuestos son: operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades, de los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de éstos. Logrando medir la cantidad, calidad y eficiencia o desempeño interno y externo de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo.

Razones por las que se debe medir el desempeño de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo:

1. Permite el crecimiento y desarrollo de los colaboradores
2. Alinea los objetivos de la compañía y el equipo
3. Permite comprender mejor el rendimiento de la compañía
4. Establece con cuáles colaboradores construir la cultura organizacional
5. Crea una cultura de reconocimiento
6. Para crear incentivos que recompensen el desarrollo del personal.
7. Como herramientas para planear y predecir su administración (recursos presupuestarios).
8. Sirve para identificar sus fortalezas y combatir sus debilidades.

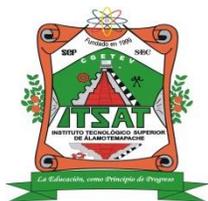
Se desarrollaron los siguientes indicadores según las necesidades encontradas en la investigación realizada en la Cámara de comercio, se utilizaron las cuatros perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

#### 1.-Indicadores.-Perspectivas del cliente:

- Capacidad instalada en la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo.
- Nivel de aceptación de la gestión administrativa

#### 2.-Indicadores.-Financieros:

- Solvencia financiera y Autogestión



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

- Eficiencia de los ingresos y gastos corrientes.
- Eficiencia de los gastos de capital

### 3.-Indicadores.-Procesos internos:

- Número de usuarios satisfechos con el servicio.
- Operativos de Control.

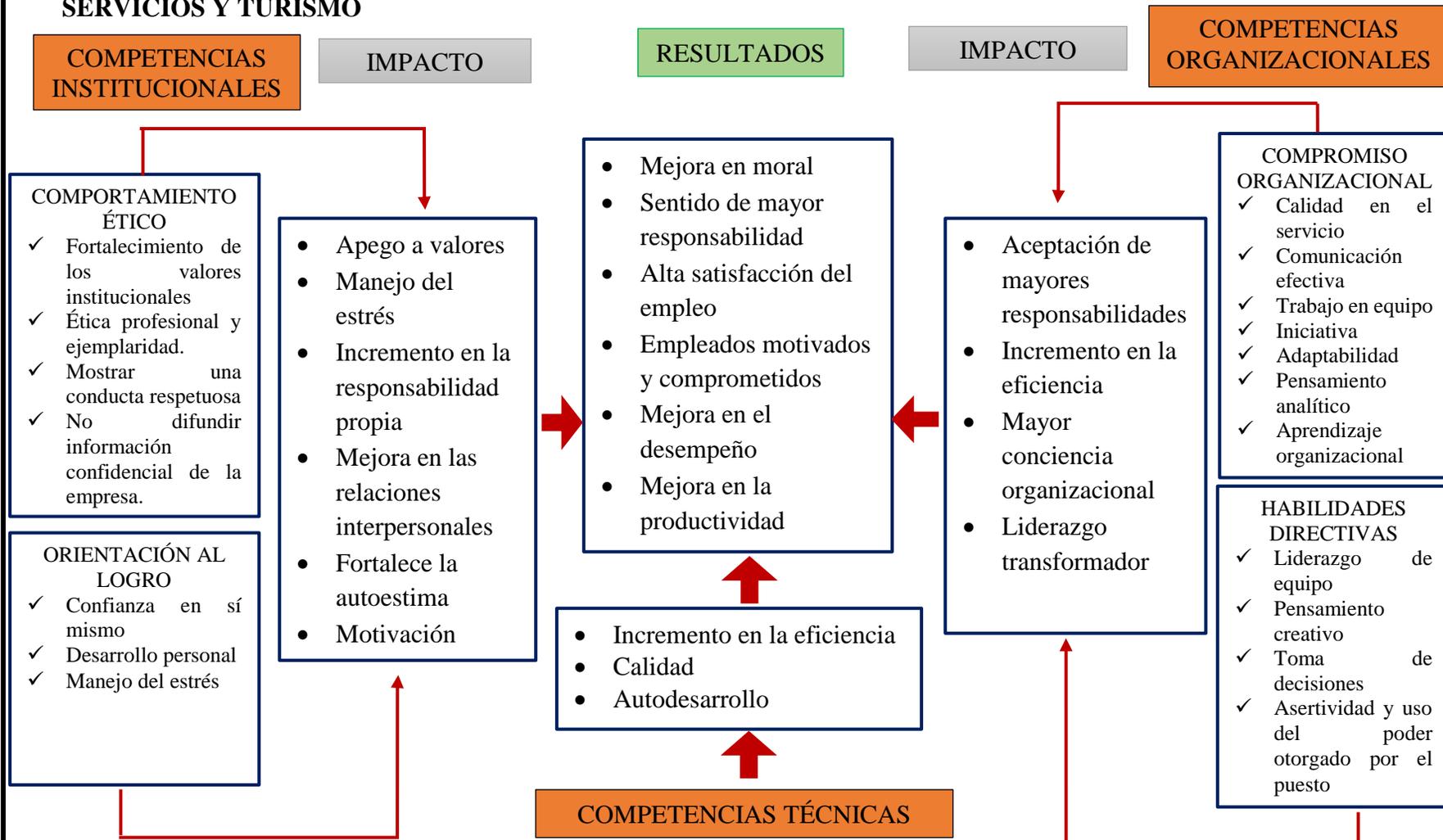
### 4.-Indicadores.-Crecimiento-Aprendizaje:

- Capacitaciones Efectuadas.
- Convenios con instituciones públicas y privadas.
- Calificación del Clima Laboral.
- Identificación de los perfiles de los funcionarios de la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo.



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

## 4.1 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA CÁMARA NACIONAL DE COMERCIO SERVICIOS Y TURISMO



Fuente: Elaboración propia en base a Martha Alles, (2005).



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

### CONCLUSIONES

El modelo de Gestión por competencias es una metodología aplicada a la tarea de conducir los recursos humanos hacia los objetivos de la empresa, puesto que, lo que busca la gestión por competencias es alinear a sus talentos en cumplir los objetivos estratégicos organizacionales.

Como resultado al presente trabajo de investigación realizado en la Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo de Tuxpan de Rodríguez Cano Veracruz, identificando los problemas que afectan al desarrollo de los procesos se presenta que el modelo de gestión por competencias tiene beneficios tanto para la CANACO SERVYTUR como para el personal:

- 1) Para el personal son: adquirir y aplicar habilidades y conocimientos, desarrollo personal a través del crecimiento de sus competencias, mejoramiento del desempeño laboral.
- 2) Para la CANACO SERVYTUR: orientar sus procesos de capacitación y desarrollo personal en convergencia con las competencias, hacer del recurso humano su ventaja competitiva, mejorar el aprovechamiento de sus recursos, promover entre sus empleados una cultura laboral sustentada en su desarrollo personal.

Actualmente las empresas enfrentan día a día a un sin número de retos en el camino por encontrar el éxito, se gestionan los recursos que hacen parte integral de la empresa y se orientan para que en conjunto aporten al cumplimiento de los objetivos y el logro de la misión y visión, dentro de este contexto es importante reflexionar acerca de la importancia que representa el talento humano como factor que da vida a nivel empresarial a las estrategias, al planearlas, ejecutarlas, y materializarlas.

Se puede concluir que los resultados del proyecto permitirán a futuras investigaciones determinar competencias que representen oportunidades para la organización, ya que este



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

solo es el comienzo de la identificación de las competencias de esta empresa, la importancia que tiene y las posibles mejoras que se pueden atender en un futuro. Es de vital importancia la necesidad de la acepción de la nueva GRH asumida en su enfoque sistémico e integrador donde el factor preponderante dentro de la organización es el hombre, el recurso que le confiere la ventaja competitiva a la organización siempre que se gestione eficazmente. Asumir modelos de Gestión Administrativa es además productividad, satisfacción y congruencia en la organización.

La propuesta se ha realizado bajo las teorías relacionadas con los modelos de gestión administrativa mediante las perspectivas. La Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo no cuenta con un modelo de gestión administrativo de tal forma que los objetivos no están direccionados correctamente al Plan del Buen Vivir. Existe un sin número de necesidades administrativas, las cuales pueden ser cubiertas con la aplicación de objetivos estratégicos basándose en las cuatro perspectivas del BSC o CMI que se han determinado en la propuesta de la tesis.

Se desarrolla un plan operativo en cual consta la visión, misión, objetivos, políticas y principalmente estrategias, con base a esto se logró determinar que la Cámara de Comercio puede poner en marcha muchos proyectos, los cuales beneficiara al sector productivo de la misma, y con la ayuda de perspectivas estos pueden ser controlados y medir sus avances.



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

## REFERENCIAS

- Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios. (2020). *Historia de la asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios*. Obtenido de <https://ampi.org/quienes-somos/>
- Acle, M. L. (2020). *Servicios de la cámara Árabe Mexicana de Industria y Comercio*. Obtenido de <https://camic.org/servicios/>
- Adriano, Q. (2016). *CÁMARAS Y CONFEDERACIONES DE INDUSTRIA Y COMERCIO*. Obtenido de <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-comparado/article/view/3514/4180>
- Ángeles, T. D. (2018). *Servicios que ofrece AICO*. Obtenido de <https://www.aico.org/index.php/catalogo-de-servicios/servicios.html>
- Asociación de Industriales del Estado de Veracruz. (2020). Obtenido de <http://www.aievac.org.mx/nosotros.php>
- Asociación Iberoamericana de Cámaras de Comercio . (2018). Obtenido de <https://www.aico.org/>
- Asociación iberoamericana de cámaras de comercio . (2019). *Deinición de Aico*. Obtenido de <https://www.aico.org/index.php/sobre-aico/historia.html>
- Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios A.C. (2020). Obtenido de <http://www.ampi.com.mx>
- Berry, I. N. (2018). *Cámara de comercio servicios y turismo de la ciudad de México*. Obtenido de <https://www.ccmexico.com.mx/es/quienes-somos/114-acerca-de-nosotros/360-bienvenida>
- Cámara de Comercio Latina de los Estados Unidos. (2020). *Conocer las necesidades empresariales*. Obtenido de <https://camacol.org/membership/index.php>
- Cámara de comercio de España. (2020). *Servicios de apoyo* . Obtenido de <https://www.camara.es/servicios-eurochambres/>
- Cámara de comercio Internacional. (2020). *La organización mundial de las empresas*. Obtenido de <https://www.iccmex.mx/>
- Cámara de comercio latina de estados unidos. (18 de Septiembre de 2019). *Iniciativas de desarrollo económico de camacol*. Obtenido de <https://camacol.org/index.php>
- Cámara de Comercio Latina de Estados Unidos. (2020). Obtenido de <https://camacol.org/index.php>
- Cámara de comercio y tecnología México-China. (2020). Obtenido de <https://chinachambermexico.org/acercade/>
- Cámara española de comercio . (2019). Obtenido de <https://www.camescom.com.mx/la-camara/>
- Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción . (2020). Obtenido de <https://www.cmico.org/quienes-somos/>
- Cámara nacional de comercio de México. (2018). *Asamblea General*. Obtenido de [https://www.ccmexico.com.mx/es/quienes-somos/114-acerca-de-nosotros?layout=ja\\_teline\\_vblank](https://www.ccmexico.com.mx/es/quienes-somos/114-acerca-de-nosotros?layout=ja_teline_vblank)
- Cámara nacional de comercio de México. (2020). Obtenido de <https://www.ccmexico.com.mx/es/>
- Cámara nacional de comercio servicios y turismo veracruz. (2020). Obtenido de <http://www.canacoveracruz.com.mx/>
- Cámara nacional de la industria de transformación . (2020). Obtenido de <https://canacindra.org.mx/camara/>
- CÁMARAS Y CONFEDERACIONES DE INDUSTRIA Y COMERCIO. (19 de Octubre de 2019). Obtenido de <http://www.cámaras-y-confederaciones-de-industria-y-comercio/>
- Campos López, M. J. (2020). *Concanaco Servytur México*. Obtenido de <https://www.origen-de-la-concanaco-servytur-méxico/>
- Campos, J. M. (20 de Enero de 2016). *Concanaco Servytur* . Obtenido de <http://www.Concanaco.com.mx>
- Campos, J. M. (2020). *Concanaco Servytur México*. Obtenido de <https://www.origen-de-la-concanaco-servytur-méxico/>



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

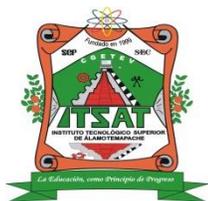
---

- Cariás, E. R. (03 de octubre de 2016). Cámaras de comercio. Obtenido de <https://es.slideshare.net/zamalunxho/cmaras-de-comercio>
- Carrillo, J. J. (2018). Obtenido de <https://www.amhm.org/pages/quienes-somos-3/>
- Concamín . (2020). Logros por comisión . Obtenido de <https://www.concamin.org.mx/nosotros/logros-concamin/>
- Confederación de cámaras de comercio Europeas. (2018). Obtenido de <https://www.camescom.com.mx/la-camara/>
- Confederación de cámaras de comercio Europeas. (2020). Obtenido de <https://www.eurochambres.eu/>
- Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos . (2019). Concamín. Obtenido de <https://www.concamin.org.mx/nosotros/coordinaciones/regiones>
- Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos. (2020). MARCO NORMATIVO Y TRANSPARENCIA. Obtenido de <https://www.concamin.org.mx/nosotros/marco-normativo>
- Confederación de cámaras nacionales de comercio servicios y turismo. (14 de septiembre de 2015). Concanaco. Obtenido de <https://www.concanaco.com.mx/que-es-la-concanaco/>
- Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo. (2018). 100 Años de historia Concanaco Servytur. México: Concanaco Servytur México.
- Confederación Patronal de la República Mexicana. (2020). Historia de coparmex. Obtenido de <https://coparmex.org.mx/nuestra-historia/>
- Contreras, M. M. (2020). CONFEDERACIÓN DE CÁMARAS INDUSTRIALES DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Obtenido de <https://www.concamin.org.mx/nosotros/quienes-somos>
- Cruz, F. S. (2018). Objetos de las cámaras de comercio. Obtenido de <http://www.objetos-de-la-camara-de-comercio.com>
- Chiavenato, I. (2001), *Administración, Teoría, Proceso y Práctica*. Tercera Edición, Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.
- Domínguez, L. A. (2015). CAMARA DE COMERCIO Y TECNOLOGIA MEXICO CHINA, A.C. Obtenido de <https://connectamericas.com/company/camara-de-comercio-y-tecnologia-mexico-china>
- Fayol, H. (1971), *Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación, control*, Doceava Edición, Texas, Editorial Universitaria.
- Faure, C. O. (2018). Obtenido de <http://www.aievac.org.mx/nosotros.php>
- Férez, J. E. (2020). Canacindra. Obtenido de <https://canacindra.org.mx/camara/historia/>
- Fernandez, F. (18 de Febrero de 2018). Cámara de comercio hispana de los estados unidos mexicanos . Obtenido de <https://www.prnewswire.com/la-camara-de-comercio-hispana-de-los-estados-unidos/>
- Ferrari, B. (2017). Cámara de comercio de Canada-México. Obtenido de <https://www.cancham.mx>
- Flores, J. E. (2015). Concanaco Servytur México. Obtenido de <https://www.concanaco.com.mx/que-es-la-concanaco/>
- Forero, R. S. (15 de Julio de 2019). Cámara colombiana de la construcción. Obtenido de <https://camacol.co/servicios>
- Gavasa, J. (2019). premios coba . Obtenido de <https://www.cancham.mx/que-son-los-premios-coba/>
- Gaxiola, R. B. (2020). Consejo Nacional de Directores . Obtenido de <https://ampi.org/ser-asociado/>
- González, I. G. (2020). Servicios que ofrece camescom. Obtenido de <https://www.camescom.com.mx/servicios/>
- Gutiérrez, R. (2020). Centro de asesoría y solución de controversias. Obtenido de <https://chinachambermexico.org/members.html>
- Gutiérrez, R. V. (2018). Obtenido de <http://www.aievac.org.mx/servicios.php>
- Hernández, G. C. (2018). Obtenido de <http://www.aievac.org.mx/servicios.php>
- Hernández, M. S. (2018). Obtenido de <http://www.aievac.org.mx/socios/10/region-veracruz>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2003) *El cuadro de mando integral*, Barcelona, Gestión 2000
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. 11ª edición. México: Editorial McGraw-Hill.



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

- Laguna, Á. A. (2018). *Secretaría General*. Obtenido de <https://www.aico.org/index.php/sobre-aico/secretariageneral.html>
- León, F. H. (2018). *Mesa Directiva de AICO*. Obtenido de <https://www.aico.org/index.php/sobre-aico/historia/8-sobre-aico/29-mesa-directiva.html>
- Ley de la usura . (2020). Obtenido de *Derecho Bancario, Leyes* : <https://www.conceptosjuridicos.com/ley-de-usura/>
- López, C. O. (13 de Abril de 2020). *CONSEJO DIRECTIVO DE LA CONCANACO SERVYTUR*. Obtenido de <https://www.concanaco.com.mx/category/concanaco/>
- Loya, I. L. (2019). Obtenido de <https://www.cámara-de-comercio-en-méxico/>
- Maluly, I. Á. (2020). *AIEVAC*. Obtenido de <http://www.aievac.org.mx/nosotros.php>
- Martínez, P. F. (2020). *Formación del AMPI*. Obtenido de <https://ampi.org/wp-content/uploads/2020/09/POR-QUE-SI-ESTAR-EN-AMPI-1.pdf>
- Matus, L. C. (09 de Mayo de 2019). *Cámara de comercio y Tecnología México - China*. Obtenido de <https://www.elheraldodechihuahua.com.mx/finanzas/presentan-camara-de-comercio-y-tecnologia-mexico-china-3596774.html>
- Mejía, L. F. (22 de Julio de 2019). *Foro Oportunidades en infraestructura vial y urbana - ExpoCamacol*. Obtenido de <https://camacol.co/foro-oportunidades-en-infraestructura-vial-y-urbana-expocamacol>
- Merodio, M. F. (2020). *La Cámara Internacional de Comercio*. Obtenido de <https://www.iccmex.mx/quienes-somos>
- Molina, R. L. (12 de Octubre de 2019). *Estructura de la Canaco* . Obtenido de <http://www.estructura-de-la-cámara-nacional-de-comercio-servicios-y-turismo.com>
- Paz, M. J. (2020). Obtenido de <https://www.camescom.com.mx/delegaciones/>
- Pozo, S. T. (2020). Obtenido de <https://www.camescom.com.mx/servicios/>
- Qué es la concanaco*. (14 de septiembre de 2015). Obtenido de <https://www.concanaco.com.mx/que-es-la-concanaco/>
- Ramírez, A. (15 de Mayo de 2019). *Cámara de comercio internacional* . Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%A1mara\\_de\\_comercio#Organismos\\_Internacionales\\_de\\_Comercio](https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%A1mara_de_comercio#Organismos_Internacionales_de_Comercio)
- Ramírez, F. S. (2020). *Cámara Colombiana de la Construcción*. Obtenido de <https://camacol.co/presidenta-ejecutiva>
- Renedo, J. (2020). *Cámara de comercio latina de estados unidos* . Obtenido de <https://celdeu.com/>
- Reyes, J. A. (2020). *Canacindra*. Obtenido de <https://canacindra.org.mx/camara/sectores/>
- Rodríguez, V. (2003). *Introducción a la Administración*. Cuarta Edición México. Editorial ECASA
- Ruiz, M. S. (2020). *Plan de trabajo* . Obtenido de <https://www.concanaco.com.mx/plan-de-trabajo-2020/>
- Serna, R. G. (2019). *Principales actividades de la cámara de comercio en España*. Obtenido de <https://www.welex.es/principales-actividades-de-la-cámara-de-comercio-en-españa/>
- Shaar, H. T. (2020). *Principales cámaras de comercio servicios y turismo* . Obtenido de <https://www.cámaras-de-comercio-servicios-turismo-a-nivel-nacional/>
- Solana, E. (2019). *Representatividad de la concanaco servytur méxico*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/CONCANACO>
- Terry, G. (1988). *Principios de la administración*. 4ª edición. México: Editorial CECSA
- Treviño, J. E. (01 de Noviembre de 2018). *100 años de historia* . Obtenido de <https://www.concanaco.com.mx/100-anos-de-historia/>
- Tuma, Y. M. (2019). *Definición de Camic*. Obtenido de <https://camic.org/>
- Villamil, M. R. (2020). *Concanaco servytur méxico*. Obtenido de <https://www.actualidad-concanaco-servytur-méxico.mx/>



# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

## ANEXOS

### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

El objetivo de este cuestionario es recabar información respecto a la gestión administrativa de la empresa Cámara Nacional de Comercio Servicios y Turismo, debido a que esta investigación es parte de la elaboración de una tesis de Ingeniería en Administración del Instituto Tecnológico Superior de Álamo Temapache Ver. Es importante señalar que la información que proporcione será considerada estrictamente confidencial. No hay respuestas correctas o incorrectas. Por ello le pedimos que señale lo que piensa con toda sinceridad ya que en función de ello se estará en condiciones de obtener resultados objetivos.

**Objetivo:** Identificar el criterio de cada uno de los miembros del área mencionada de la organización para presentar propuestas de mejora.

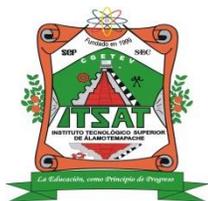
**Instrucciones:** La encuesta tiene fines académicos, por favor responder cada una de las preguntas con objetividad.

No.	Pregunta	Respuesta	
		No ¿Por qué?	Si ¿Por qué?
<b>Compromiso Organizacional</b>			
1	¿Estas satisfecho de trabajar para esta organización?		
2	¿Tiene los materiales y equipo necesario para hacer el trabajo de manera correcta?		
3	¿Hay alguien en el trabajo que aliente su desarrollo?		
4	La misión o propósito de su empresa, ¿hace que Ud. sienta su trabajo importante?		
5	En los últimos seis meses, ¿alguien en el trabajo ha hablado con Ud. acerca de su progreso?		



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

6	En el último año, ha tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?		
<b>Habilidades Directivas</b>			
1	¿Has mejorado tu capacidad de organización a lo largo de tu trayectoria profesional?		
2	¿Utilizas algún método para enfrentarte a situaciones estresantes o bajo presión de tiempo?		
3	¿Fomentas la creatividad e innovación con aquellos con los que trabajas?		
4	¿Estableces prioridades y generas planes de acción a fin de alcanzar objetivos y resultados propuestos conforme la visión y misión empresarial?		
5	¿Hay comunicación entre jefes y el personal de la Cámara de comercio?		
<b>Competencia Técnica</b>			
1	Demuestras conocimiento y comprensión de hechos esenciales, conceptos, principios y teorías relativas a la informática y a sus disciplinas de referencia.		
2	¿Has generado alguna mejora u oportunidad de negocio?		
3	¿Identificas tecnologías actuales y emergentes y evaluar si son aplicables, y en qué medida, para satisfacer las necesidades de los usuarios de la Cámara de Comercio?		
4	¿Demuestras conocimiento y comprensión del contexto económico y organizativo en el que desarrolla su trabajo?		
5	¿Encuentras soluciones algorítmicas robustas y correctas a problemas, comprendiendo la idoneidad y complejidad de las soluciones propuestas y las restricciones de tiempo y coste?		
<b>Comportamiento Ético</b>			
1	¿Aplica estándares morales en su área de trabajo?		
2	¿Cree que la ética se aprende?		
3	¿Cree usted que la ética profesional va de la mano con la ética moral?		



## INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE ÁLAMO TEMAPACHE

---

4	¿En alguna ocasión tus intereses entraron en conflicto con los de la empresa?		
5	¿Han existido situaciones en donde haya tenido que arriesgar su ética profesional?		
<b>Orientación al Logro</b>			
1	¿Ha tenido desafíos mayores con los que se enfrenta su organización u área de trabajo?		
2	¿Utiliza elementos que priorizan a la hora de definir la planificación para su área?		
3	¿Establece estándares y objetivos individuales, alineados con los organizacionales?		
4	¿Busca utilizar métodos para medir los resultados y compararlos con un nivel de excelencia fijado?		
5	¿Impulsas al personal para que asuma su responsabilidad con el actuar que permite el logro de resultados?		

De antemano agradezco su honesta evaluación.