



## EJEMPLOS DE CASOS



Carrera: **Arquitectura**

Materia: **Metodología de la Investigación Cualitativa**

Semestre: **Cuarto**

Tema del caso: **Investigación-acción**

## 1. DESARROLLO DEL CASO.

*Reunión de introducción.* Es el primer día laboral del año y todas las áreas de la organización donde laboras son convocadas a una reunión para arrancar un proyecto que estaban esperando porque es una gran oportunidad. La reunión comienza así:

Buenos días. La reunión de hoy es para comenzar a trabajar en la propuesta que entregaremos en la convocatoria de la Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU) para el Rescate de Espacios Públicos Urbanos (ver anexo A). Recordemos que esta convocatoria es muy importante para el municipio, por lo que debemos cuidar cada detalle para aumentar las probabilidades de que nuestra propuesta sea seleccionada.

La convocatoria de la SEDATU, que se publicó en el DOF, es la que lleva por nombre:

“Convocatoria para la presentación e instrumentación de proyectos para el Rescate de Espacios Públicos Urbanos”; dicha convocatoria tiene el objetivo de: Rescatar espacios públicos con deterioro, abandono o inseguridad en las localidades urbanas integradas físicamente a las zonas metropolitanas y ciudades, para el uso y disfrute de la comunidad y, con ello, incidir en la prevención social del delito y la violencia, así como al fomento de la movilidad urbana sustentable, el fortalecimiento del tejido y la cohesión social. En nuestro municipio tenemos varias áreas que entran en esta clasificación, por lo que para empezar vamos a identificar las que

tienen mayor potencial en cuanto a ciudadanos impactados por el proyecto dentro de las líneas estratégicas del municipio.

Tenemos dos meses y medio para entregar la propuesta que debe contener todos los requisitos que especifican las Reglas de Operación; entonces, no hay tiempo que perder.

La reunión de hoy es para definir en qué consistirá el proyecto que vamos a proponer y posteriormente nos dividiremos en subgrupos para desarrollar la propuesta técnica, la financiera y la de participación social y seguridad comunitaria (ver anexo B).

En específico tú y el equipo que lideras serán quienes realicen la investigación con los miembros de la comunidad y los actores clave para que, con base en ello, diseñen la propuesta de participación social y seguridad comunitaria que se entregará en la convocatoria (Modalidad II, anexo B).

#### *Antecedentes y elementos de la convocatoria.*

La Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU), a través de la Subsecretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda y la Dirección de Rescate de Espacios Públicos acaba de publicar en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 31 de diciembre la Convocatoria para la Presentación e Instrumentación de Proyectos para el Rescate de Espacios Públicos Urbanos para el ejercicio fiscal del presente año.

El Programa de Rescate de Espacios Públicos está dirigido a este tipo de espacios en condiciones de deterioro, abandono o inseguridad que se encuentran en centros urbanos, conurbaciones y zonas metropolitanas del Sistema Urbano Nacional, con preferencia por los reconocidos por la Secretaría de Turismo como Pueblos Mágicos o por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad.

Los tipos de espacio pueden ser: bahías para el ascenso y descenso de pasaje; callejones; espacios recreativos; parques; plazas; centros de barrio; unidades deportivas; riberas; frentes de

mar; parques lineales; espacios para la movilidad urbana sustentable; infraestructura; vía peatonal y ciclista; espacios de intermodalidad en corredores y estaciones de transporte público; y sistemas para la gestión de la movilidad.

La SEDATU recibirá propuestas de proyectos a más tardar el 13 de marzo, 2015, para ser aplicados en dicho ejercicio fiscal. Las propuestas elegidas en esta convocatoria contarán con el apoyo federal que cubrirá hasta el 50% del costo del proyecto, y se complementará con la aportación local que deberá ser de al menos el 50%. Al finalizar el periodo fiscal deberán estar disponibles para el uso y aprovechamiento por parte de la comunidad.

La propuesta que se presente para ser considerada, debe estar conformada por las siguientes dos modalidades: I. Mejoramiento Físico de los Espacios Públicos y II. Participación Social y Seguridad Comunitaria. La modalidad I. Mejoramiento Físico de los Espacios Públicos abarca todas las acciones de construcción, ampliación, habilitación, rehabilitación, conservación, adecuación, entre otras, de los espacios, infraestructura, mobiliario, vías y accesos necesarios para el rescate de un espacio público específico. Como complemento, la modalidad II. Participación Social y Seguridad Comunitaria incluye todas las acciones sociales que fomenten la inclusión y participación activa de los ciudadanos, prestadores de servicio social, promotores comunitarios, comités vecinales, grupos de contraloría social, entre otros, en la planeación, ejecución, mantenimiento, seguridad, inclusión, diagnóstico y evaluación del propio espacio público que se mejora.

El proyecto debe contemplar un máximo de 90% del costo total del proyecto para mejoramiento físico de los espacios públicos (modalidad I) y al menos un 10% para la participación social y seguridad comunitaria (modalidad II).

#### Modalidad II. Participación Social y Seguridad Comunitaria

Como ya se mencionó, en esta modalidad es donde se van a detallar todas las acciones sociales a realizar en el espacio público en cuestión. Las Reglas de Operación señalan que las siguientes:

- Impulsar la organización y participación de los ciudadanos en los procesos de planeación, ejecución y operación de los espacios públicos con la finalidad de promover desde el inicio su apropiación y pertenencia comunitaria.
- Promover el desarrollo de actividades recreativas, artístico-culturales, turísticas, deportivas y viajes urbanos para fomentar el desarrollo personal y social, la convivencia, la interacción y el aprovechamiento del tiempo libre, como medidas dirigidas a prevenir conductas antisociales y de riesgo, así como de generación del sentido de identidad y pertenencia ciudadana con el entorno urbano.
- Integrar a prestadores de servicio social y promotores comunitarios en la instrumentación de estrategias y proyectos en el espacio público.
- Impulsar la conformación de redes sociales, comités vecinales y de contraloría social como formas de organización y participación comunitaria, que coadyuven a la promoción y el cuidado del espacio público y la seguridad vecinal, y que funjan como gestores de las necesidades del espacio, su funcionamiento y sostenibilidad.
- Promover la inclusión social y la equidad de género, dando preferencia a grupos vulnerables y personas con discapacidad favoreciendo el conocimiento y ejercicio de sus derechos.
- Sensibilizar y prevenir la violencia familiar y social para fomentar la sana convivencia.
- Incentivar la elaboración de planes y estudios que contribuyan al diagnóstico y evaluación de la situación de inseguridad y violencia; que planteen estrategias y acciones de solución, el posible impacto de las acciones desarrolladas en los espacios públicos, así como generar indicadores que permitan conocer el desempeño del Programa en las ciudades y zonas metropolitanas participantes.

- Impulsar la conservación de recursos naturales y cuidado del medio ambiente para promover una cultura de respeto a la ecología.

## **2. PREGUNTAS DETONANTES DE LA DISCUSIÓN.**

- ¿Qué espacios públicos en el municipio podría ser rescatado a través de un proyecto para esta convocatoria?
- ¿Cubre con las características señaladas en las Reglas de Operación de la convocatoria?
- ¿Qué aspectos son relevantes para asegurar la participación social y seguridad comunitaria en dicho proyecto?
- ¿Qué sería necesario investigar y poner a prueba para definir la estrategia de participación social y seguridad comunitaria idónea?
- ¿Cómo quedaría diseñada la investigación con los miembros de la comunidad y los actores clave para que con base en ello diseñen la propuesta de participación social y seguridad comunitaria que se entregará en la convocatoria?
- ¿A quién se tendría que incluir en dicha investigación?
- ¿En qué puede ser de utilidad el diseño de un proyecto de investigación-acción para apoyar la Modalidad II del proyecto?

## **3. MÉTODO DE APLICACIÓN EN CLASE.**

**3.1. Objetivo de aprendizaje:** Desarrollar las habilidades de elaboración de una propuesta de investigación-acción a través del análisis de un caso real, cercano al estudiante y relacionado con su área de estudio.

### **3.2. Actividades:**

Previo al análisis del caso, es necesario haber terminado el tema “Investigación-acción” en el cual los estudiantes hicieron una lectura previa (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 394-401), la compararon con un ejemplo real de investigación-acción en arquitectura (Aravena, 2014), y discutieron en clase los conceptos principales y dudas.

Una vez que se tienen las bases conceptuales y ejemplos de aplicación de las mismas en Arquitectura, se hace el análisis del caso **Investigación-acción para rescate de espacios públicos** siguiendo el método de estudio de caso que consiste en los siguientes pasos:

- **Estudio personal:**

- Leer con atención el caso.
- Explorar el anexo A.
- Leer las páginas 2, 9-14 y aquellos apartados que el estudiante encuentre relevantes para ampliar su conocimiento del caso.
- Explorar el contexto de los espacios públicos de su municipio.
- Identificar los hechos, problemas, alternativas y soluciones para responder las preguntas detonantes.
- Hacer una propuesta personal de respuesta a las preguntas detonantes.

- **Estudio en equipo:**

- Discutir en equipo los hechos, problemas, alternativas y soluciones para responder las preguntas detonantes.
- Con base en las respuestas individuales, llegar a la negociación de una respuesta del equipo a las preguntas detonantes, por escrito y, si es necesario, incluir apoyos visuales (mapas, imágenes, entre otros).

- **Sesión plenaria:**

- Cada equipo presentará sus respuestas, las cuales serán el inicio del diálogo grupal para definir una respuesta final en cuestiones generales.

### **3.3. Evaluación:**

- Durante la discusión se enfatizaron las fortalezas y debilidades de las distintas propuestas.
- Se evaluaron y retroalimentaron por escrito las respuestas de cada equipo.

#### **4. CONCLUSIONES DEL CASO.**

Se analizaron las distintas propuestas y se identificó que todas fueron muy diversas y plantearon distintas formas de trabajo que tenían aspectos positivos. Se buscó identificar la mejor propuesta, es decir, aquella orientada al logro de los objetivos del proyecto dentro de las especificaciones de las Reglas de Operación y que fuera congruente, viable y redactada de una manera clara y precisa.

El diálogo grupal buscó definir una respuesta final en cuestiones generales. Cada equipo puede mantener su propuesta, pero llegó a un acuerdo en cuanto a los aspectos generales que todas las propuestas debían contener para asegurar el rigor y calidad de cada una.

#### **5. COMENTARIOS DEL PROFESOR.**

Esta convocatoria es real, vigente y cada año se abren nuevas convocatorias tanto en este tema de espacios públicos urbanos, como muchos otros. Este tipo de convocatorias son una alternativa más para buscar oportunidades de desarrollo profesional como egresados de Arquitectura.

Para presentar propuestas que sean consideradas en estas convocatorias en el contexto real, es indispensable desarrollarlas con mucho tiempo de antelación, con un equipo multidisciplinario comprometido y profesional, ya que se deben presentar todas las especificaciones arquitectónicas, técnicas, financieras y sociales. Por ejemplo, el documento de Reglas de Operación es de 199 páginas, donde se detallan todos los aspectos a desarrollar e incluir en la propuesta. Sin embargo, cuando se tiene muy avanzado y muy completo un proyecto y surgen las convocatorias, son una alternativa viable a considerar. La investigación es una herramienta importante para reforzar este tipo de propuestas y proyectos. En específico la investigación-acción se vuelve muy relevante para los arquitectos que necesitan integrar a los usuarios de sus obras en el proceso de diagnóstico, diseño y evaluación.

El estudio de caso es una herramienta muy completa como actividad de aprendizaje, ya que moviliza no solamente las competencias específicas de la disciplina (en este caso Arquitectura) o

de la materia (Metodología de la Investigación Cualitativa), sino también competencias genéricas de un estudiante universitario, tales como; creatividad, toma de decisiones, análisis, comunicación oral y escrita, trabajo en equipo y la identificación y solución de problemas.

En específico el caso de estudio que aquí se presentó resultó fructífero, ya que logró captar el interés de los estudiantes de manera inicial, para después fomentar su trabajo analítico, creativo, colaborativo y crítico. Resultaron ideas innovadoras y, a la vez, viables y relacionadas con la profesión.

## **6. REFERENCIAS.**

Aravena, A. (2014). *My architectural philosophy? Bring the community into the process*. TED Global 2014.

TED Talks. Recuperado de: [https://www.ted.com/talks/alejandro\\_aravena\\_my\\_architectural\\_philosophy\\_bring\\_the\\_community\\_into\\_the\\_process](https://www.ted.com/talks/alejandro_aravena_my_architectural_philosophy_bring_the_community_into_the_process)

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.).

México, DF, México: Mc Graw Hill.

SEDATU (2014). Reglas de Operación del Programa Rescate de Espacios Públicos. Recuperado de:

[http://www.sedatu.gob.mx/sraweb/datastore/programas/2015/rescate\\_espacios\\_publicos/RO\\_PREP\\_2015\\_DOE.pdf](http://www.sedatu.gob.mx/sraweb/datastore/programas/2015/rescate_espacios_publicos/RO_PREP_2015_DOE.pdf)

## **7. ANEXOS.**

Anexo A: [http://www.sedatu.gob.mx/sraweb/datastore/programas/2015/rescate\\_espacios\\_publicos/Convocatoria\\_PREP\\_2015.pdf](http://www.sedatu.gob.mx/sraweb/datastore/programas/2015/rescate_espacios_publicos/Convocatoria_PREP_2015.pdf)

Anexo B: [http://www.sedatu.gob.mx/sraweb/datastore/programas/2015/rescate\\_espacios\\_publicos/RO\\_PREP\\_2015\\_DOE.pdf](http://www.sedatu.gob.mx/sraweb/datastore/programas/2015/rescate_espacios_publicos/RO_PREP_2015_DOE.pdf)

---

**ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR LA IMPORTACIÓN DE CATÁLOGOS COMERCIALES DE ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA Y CELAYA, GUANAJUATO, MÉXICO Y EL LLENADO DEL PEDIMENTO DE IMPORTACIÓN.**

---

**Por Cintya ladyra Limón Lozano**

---

Carrera: **Comercio Internacional/Logística Internacional**

Materia: **Ley Aduanera**

Semestre: **Sexto**

Tema del caso: **Análisis de la información necesaria para realizar la importación de catálogos comerciales de Estados Unidos de América a Celaya, Guanajuato, México y el llenado del pedimento de importación.**

### **1. ANTECEDENTES.**

La empresa Catálogos en Comercio y Logística Internacional S.A. de C.V. ubicada en Prolongación Zaragoza #223, Colonia Centro, C.P. 38000 en Celaya, Guanajuato, México, se dedica a importar catálogos comerciales (descripción del producto) que distribuye en el territorio nacional. Su RFC es CCL7504016Q2.

Es importante señalar que compra los catálogos a la empresa “Catálogos Internacionales”, con domicilio en Main Av. 343, C.P. 50430 en San Antonio, Texas, Estados Unidos de América. Su identificador fiscal es 363636366, las empresas sólo tienen relación de compra-venta internacional de mercaderías.

El agente aduanal que realiza el trámite de importación es Juan José Padilla Rodríguez, con número de patente 1000.

### **2. DESARROLLO DEL CASO.**

El viernes 27 de febrero de 2015, se realiza la importación de catálogos que tienen un precio unitario de 80 pesos cada uno (entregado en lugar), 1000 piezas, cuyo peso es de medio

kilogramo cada uno. La factura tiene el número 30826 de fecha 24 de febrero de 2015 y está en dólares de América (USD).

El flete hasta la aduana de importación es de 6 000 pesos y el seguro de 2 000 pesos. El tipo de cambio del peso al dólar americano es de 15.30 y las contribuciones en materia aduanera se pagan en efectivo.

La mercancía es transportada vía carretera por la aduana de Colombia Tamaulipas, en un contenedor (ID) de 20 pies, dividida en 3 bultos, sin marca (S/M) y con el número de guía 28365.

### **3. PREGUNTAS DETONANTES DE LA DISCUSIÓN.**

- ¿Cuál es la clasificación y descripción arancelaria de las mercancías?
- ¿Qué contribuciones y qué montos deben pagarse al momento de la importación conforme a la Legislación 2015 aplicable a esta operación?
- Se te pide llenar el pedimento de importación conforme al anexo y apéndices correspondientes.

### **4. MÉTODO DE APLICACIÓN EN CLASE.**

**4.1. Objetivo de aprendizaje:** El alumno analizará, de acuerdo al tipo de producto que va a importar, su clasificación arancelaria, las contribuciones que debe cubrir, las regulaciones no arancelarias, los métodos de valoración aduanera, la aplicación del tipo de cambio y las claves que debe utilizar en el llenado del pedimento de importación.

#### **4.2. ACTIVIDADES.**

##### **Actividades por parte del profesor.**

*Previo a la aplicación del caso*

a) Analizar el marco general jurídico del Sistema Aduanero Mexicano con los alumnos, poniendo en primer lugar a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en segundo, los Tratados Internacionales suscritos por México y en seguida los ordenamientos que se enlistan a continuación:

### 1. Aspecto Fiscal:

- Código Fiscal de la Federación.
- Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación.
- Ley Federal de Derechos.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios.
- Ley del Impuesto sobre Automóviles Nuevos.
- Ley del Impuesto sobre la Renta.
- Ley Reglamento del SAT.

### 2. Aspecto de Operación:

- Ley de Comercio Exterior.
- Ley Aduanera.
- Acuerdo de Regulaciones y Restricciones no arancelarias.
- Reglas de Carácter General en materia de comercio exterior, para la aplicación de los Tratados de Libre Comercio y finalmente criterios emitidos por la Secretaría de Economía.

### 3. Aspectos de Fomento:

- Decreto Immex.
- Decreto Prosec.
- Decreto Altex.
- Decreto Ecex.
- Decreto Draw Back.

b) Clasificar las regulaciones arancelarias y no arancelarias que aplican a cada tipo de producto.

Discutir los casos especiales en los que se eximen del cumplimiento de algún requisito o trámite a la importación, exportación o los destinados a la Franja o Región Fronteriza.

#### *Aplicación del caso.*

- Leer el caso de manera conjunta con los alumnos a fin de clarificar alguna inquietud.
- Identificar el producto que se pretende importar para que los alumnos comiencen a discutir cuáles son las leyes aplicables.
- Realizar preguntas detonantes con el objetivo de que el equipo pueda inferir todo lo que necesita investigar a fin de contestarlas.
- Guiar a los alumnos en el proceso de clasificación de información, una vez que el equipo realiza una lluvia de ideas de todos los aspectos que se deben incluir.
- El facilitador apoya en la orientación de los equipos para que vayan obteniendo los datos necesarios para llenar el pedimento de importación.

#### **Actividades individuales.**

El alumno clasifica arancelariamente el producto de acuerdo con la Tarifa de Los impuestos Generales de Importación y Exportación (TIGIE).

Posteriormente, el estudiante debe revisar la legislación correspondiente para conocer la tasa aplicable del Impuesto General de Importación (IGI), Impuesto al Valor Agregado (IVA), Derecho de Trámite Aduanero (DTA) y el pago correspondiente a la pre-validación del pedimento (PRV).

De la misma forma, debe calcular, en pesos y en dólares, el valor comercial y en aduanas de las mercancías, el monto del DTA, PRV, IGI, IVA y el total de las contribuciones.

Con los datos obtenidos, el alumno va a intentar llenar el pedimento, pero se va a dar cuenta de que para cada campo hay una clave, por lo que debe buscarlas en los apéndices del Anexo 22 de las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior.





## **5. CONCLUSIÓN DEL CASO.**

En un principio los alumnos se inquietan porque tienen muy pocos datos y deben investigar en diferentes ordenamientos legales para poder responder las preguntas. En el caso de la clasificación - descripción arancelaria y el Impuesto General de Importación, deben analizar la Ley y la Tarifa del Impuesto General de Importación y Exportación.

En el segundo cuestionamiento viene la lluvia de ideas de todas las contribuciones, aprovechamientos y derechos que pueden aplicar en la importación de estas mercancías; posteriormente se dividen el trabajo, ya que se tienen que referir a la Ley Federal de Derechos para calcular el Derecho de Trámite Aduanero, la Ley del Impuesto al Valor Agregado para el IVA, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte para verificar si hay preferencia arancelaria e investigar cuánto cuesta el servicio de pre-validación del pedimento con y sin IVA.

De la misma forma, se dan cuenta que para poder calcular las mencionadas contribuciones deben, primero, investigar el valor factura de los productos; posteriormente, tienen que calcular el valor en aduana conforme a la Ley Aduanera (tanto en dólares, como en pesos) y, sobre esta base gravable, aplicarlas.

Aun teniendo esta información, empiezan a intentar llenar el pedimento, pero al analizar el Anexo 22 y sus Apéndices de las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior, comprenden que existen claves específicas para cada campo, por lo que tienen que verificar en cada punto cuál es la correcta.

## **6. COMENTARIOS DEL PROFESOR.**

Considero que este caso es un instrumento muy importante para que los estudiantes puedan aplicar en la práctica real los conocimientos adquiridos sobre el área de estudio, aunado al desarrollo de la habilidad de investigar, procesar y analizar información, además de poder trabajar en equipo tanto en contextos nacionales, como internacionales.

Para finalizar este capítulo se puede retomar lo escrito por Díaz De Salas, Sergio Alfaro; Mendoza Martínez, Víctor Manuel; Porras Morales y Cecilia Margarita, quienes mencionan en 2011 en su artículo *Una guía para la elaboración de estudios de caso, que “la esencia del estudio de caso es la descripción, explicación o comprensión de un inter/sujeto/objeto, una institución, un entorno o una situación única y de una manera lo más intensa y detallada posible”*.

## **7. REFERENCIAS.**

Díaz De Salas, S.A, Mendoza Martínez, V. M., Porras Morales, C.M. (2011 febrero-abril). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación*. 16 (75) Recuperado 26 de marzo de 2015 de <file:///C:/Users/comext/Desktop/articulo.htm#>

---

**DIVORCIO NECESARIO.**

---

Por Gloria Ramírez Villegas

---

Carrera: **Licenciatura en Derecho**

Materia: **Seminario de Derecho Civil**

Semestre: **Octavo**

Tema del caso: **Divorcio Necesario**

**ACLARACIÓN PREVIA.**

Cuando el alumno cursa la materia de Seminario de Derecho Civil, en los semestres anteriores, ya cursó las materias de Derecho Civil I, II, III, IV y V, así como Derecho Procesal Civil, por lo que ya conoce la doctrina y la normatividad del Derecho Civil y los diferentes procedimientos civiles.

Es importante mencionar que la entrevista entre el abogado y el cliente es trascendente, ya que en ésta se puede detectar si la situación realmente amerita la intervención del abogado y la acción a seguir, así como la procedencia de ésta y las pruebas con que se cuenta para lograr el objetivo final del cliente que es obtener una sentencia favorable.

**1. ANTECEDENTES.**

*Esposa.* Demanda la acción de divorcio por incumplimiento de la obligación alimentaria y separación de más de dos años de convivencia, además el pago de una pensión alimenticia.

*Esposo.* Niega la situación planteada por la esposa y se excepciona.

**2. DESARROLLO DEL CASO.**

Se presenta la señora María Juárez Hernández en un Despacho Jurídico, el abogado la hace pasar a su oficina y le pregunta:

-Dígame, señora, ¿qué se le ofrece?

-¿Usted es el Licenciado Romero?

-Licenciado Roberto Romero Ruiz, especialista en Derecho Familiar, para servir a usted.

-Mire usted, Licenciado, tengo un problema y una compañera de la empresa donde trabajo me recomendó que lo visitara y pues aquí estoy.

-¿Cuál es su problema?

- Mire usted, me casé hace once años y vivo en una casa, ubicada en calle Las Flores número 28 de la Colonia Los Pinos, de esta ciudad, que me dejó mi mamá antes de morir. (Dato necesario para establecer la competencia del Juzgado)

-Dígame, Señora Juárez, ¿tiene hijos?

-Sí, mi esposo y yo tuvimos dos hijos.

-¿Cuáles son los nombres de su esposo e hijos?

-Mi esposo se llama Nicolás Fernández Pérez y mis hijos son Mariana Fernández Juárez y Fernando Fernández Juárez. Mire, aquí tengo sus actas de nacimiento; la niña tiene nueve años y el niño tiene siete años. Mi esposo trabaja en la fábrica de colchones “El Oso Dormilón”; aquí tengo uno de sus recibos de pago. (Documento necesario para demostrar el salario del esposo y el lugar de trabajo). Él gana ocho mil pesos al mes y yo trabajo en la empresa “Pisos y puertas S.A.”, gano siete mil pesos al mes. Antes mi esposo aportaba lo que ganaba para la manutención del hogar y de nuestros hijos, pero dejó de hacerlo desde hace dos años después de que me dijeron que tenía otra mujer, le pregunté y como respuesta se fue de la casa y se fue a vivir con sus padres en calle Porfirio Díaz número 34 de la Colonia La Revolución, de esta ciudad.

- ¿Desde entonces le da dinero para la manutención de sus hijos?

- Mire, cuando se fue mi esposo, durante los siguientes cinco meses sí me dio entre mil y dos mil pesos al mes, pero desde hace un año con siete meses no me da nada, ni convive con sus hijos; le he llamado a su teléfono y dice que los va a ir a ver y no va, los niños preguntan por él y le llaman por teléfono, pero él solamente les promete que los va a llevar a pasear y nunca lo hace.

-Dígame la fecha en que se fue del hogar conyugal.

-Se fue el día 5 de marzo de 2013. (Hoy es 20 de marzo de 2015).

-¿Usted le ha pedido dinero a su esposo?

-Muchas veces, Licenciado; no me alcanza con lo que yo gano, pero dice que me dará y no lo hace.

-Señora, ¿usted quiere divorciarse?

-Sí, Licenciado, ya no quiero que regrese conmigo mi esposo y también quiero que se le exija una pensión para mis hijos y, si se puede, que se le quite la patria potestad, pues mis hijos ni le interesan; la última vez que los vio fue en día 16 de septiembre del año pasado, cuando lo encontramos en el centro y solamente les preguntó cómo estaban y se fue.

- Mire, señora, le voy a preparar la demanda de Divorcio Necesario y le demandaremos una pensión alimenticia y la pérdida de la patria potestad, pero necesito también el acta de matrimonio, ¿sabe bajo qué régimen contrajeron matrimonio?

- Aquí tengo mi acta de matrimonio. No sé eso que dice de cómo nos casamos.

- Mire, aquí en su acta de matrimonio dice que el régimen es el de separación de bienes (dato importante para el divorcio).

-¿Cuánto me va a costar, licenciado?

*Los honorarios de un abogado son importantes, por esa razón y dado el prestigio que tenga y lo complicado del asunto así deberá cobrar, por lo que ambas partes acordarán esa parte del caso. Se les recomienda a los alumnos que cobren lo justo, pero sin abuso.*

Se les explica a los alumnos que éste es el caso para trabajarlo.

### **3. PREGUNTAS DETONANTES DE LA DISCUSIÓN.**

- ¿Ante qué juez se interpone la demanda?
- ¿Qué debe contener la demanda?
- ¿Qué debe contener la contestación de demanda?
- ¿Cuál es la conducta de cada participante en las audiencias?

### **4. MÉTODO DE APLICACIÓN EN CLASE.**

**4.1. Objetivo de aprendizaje:** Que los alumnos apliquen lo aprendido en los cursos de Civil y Procesal Civil, así como el manejo de sus Códigos, tanto el Civil como el de Procedimientos Civiles para el Estado de Guanajuato, haciendo una demanda y una contestación de demanda con la estructura requerida por la ley. Deberán también llevar a cabo Audiencias en la sala de juicios orales.

#### **4.2. Actividades.**

1) De forma individual, los alumnos formularán su demanda con las herramientas que ya adquirieron en sus materias de Derecho Civil y Procesal Civil. La traerán para su revisión ante el docente.

2) El docente, al revisar cada una de las demandas propuestas por los alumnos, tomará en cuenta que el estilo en la redacción es personal de cada alumno, siempre y cuando sea coherente y lógica; asimismo, analizará y buscará que contenga lo siguientes requisitos:

- a) El juez a quien la dirigen, ya que debe ser el competente.
- b) Que tenga un proemio o preámbulo, el que deberá contener:
  - I. El nombre del demandante o actor, un domicilio para oír y recibir notificaciones (dirección electrónica del abogado).
  - II. Abogado autorizado para oír y recibir notificaciones y mandato judicial otorgado al abogado.
  - III. En el caso de juicios familiares como éste, deberá contener la autorización que concede a los abogados el demandante conforme al artículo 783 del C.P.C.
  - IV. La vía en la que se demanda y la acción que en el presente caso son: Vía Ordinaria Oral y la acción de Divorcio Necesario, pago de una pensión alimenticia y pérdida de la Patria Potestad.
  - V. Nombre y domicilio del demandado para emplazarle.
  - VI. Prestaciones.
- c) Capítulo de Hechos; es decir, la narración de lo que obtuvo el abogado en la entrevista con el cliente. Los hechos deberán ser probados y acreditados con las pruebas que la ley permita.
- d) Capítulo de Medidas provisionales solicitadas.
- e) Capítulo de pruebas en el que se ofrecerán todas las pruebas necesarias para acreditar la acción y los hechos.
- f) Capítulo de Derecho.
- g) Puntos Petitorios.
- h) Fecha y firma del demandante o actor.

3) Se realiza la representación. La esposa (cada alumno en su papel de abogado) presenta su demanda de divorcio necesario, ésta se entrega a otro alumno quien realiza el auto de radicación (trabajo del Juzgado) y contesta la demanda.

El Auto de Radicación deberá contener:

- Fecha.
- Juzgado que lo dicta.
- Número de expediente.
- Datos del juicio.
- Orden de tener por radicada la demanda y por ofrecidas las pruebas.
- Ordenar las medidas solicitadas (si las hay).
- Ordenar el emplazamiento.
- Nombre del juez y del secretario, y firmas.

Cada escrito de contestación deberá contener:

a) Número de expediente y asunto.

b) Juzgado ante el cual se radicó el juicio.

c) Que tenga un proemio o preámbulo, el que deberá contener:

- I. El nombre del demandado, un domicilio para oír y recibir notificaciones (dirección electrónica del abogado).
- II. Abogado autorizado para oír y recibir notificaciones y mandato judicial otorgado al abogado.
- III. En el caso de juicios familiares como este deberá contener la autorización que concede a los abogados el demandante conforme al artículo 783 del C.P.C.
- IV. La mención de que contesta la demanda.

d) Capítulo de contestación de cada hecho; es decir, la narración de lo que obtuvo el abogado en la entrevista con el cliente (demandado), los que deberán ser probados y acreditados con las pruebas que la ley permita.

e) Capítulo de excepciones (fundamental en una contestación de demanda).

f) Capítulo de pruebas en el que se ofrecerán todas las pruebas necesarias para acreditar la acción y los hechos.

- g) Capítulo de Derecho.
- h) Puntos Petitorios.
- i) Fecha y firma del demandado.

4) Posteriormente se elige una demanda y su contestación y se reparten los roles que deberán representar en las audiencias (juez, secretario, abogado del actor, abogado del demandado, actor, demandado, agente del ministerio público adscrito a los juzgados de Oralidad Familiar, peritos y testigos) y se lleva a cabo la audiencia preliminar y la audiencia de juicio.

La actividad completa se evalúa en 60 por ciento de la calificación total para el parcial, en la que la demanda tiene un valor de 20%, la contestación y el auto de radicación el 20% y las audiencias el otro 20%.

## **5. CONCLUSIÓN DEL CASO.**

En el caso concreto la conclusión es, que el alumno conozca en la práctica como se realiza una demanda, un Auto de radicación, una contestación de demanda y cómo se llevan a cabo las Audiencias de Juicio, realizando cada uno el papel que le tocó representar, todo conforme lo señala la ley.

## **6. COMENTARIOS DEL PROFESOR.**

Este caso de divorcio está basado en lo que actualmente dispone el Código Civil para el Estado de Guanajuato, aunque existe la posibilidad de que se modifique el citado Código, dada la tendencia para que dejen de existir causas para demandar el divorcio.

## **7. ANEXOS.**

Ejemplo de demanda para el caso concreto es el siguiente:

ASUNTO.- SE PRESENTA DEMANDA.

**C.**

**JUEZ DE ORALIDAD FAMILIAR, (artículo 16, 24, 30, 33, 333 fracc. I y 820 del C.P.C.)  
DE LA CIUDAD DE CELAYA, GTO.**

**P R E S E N T E**

**C. MARÍA JUÁREZ HERNÁNDEZ**, mexicana, mayor de edad, por mi propio derecho y en representación de mis menores hijos Mariana y Fernando ambos de apellidos Fernández Juárez, señalando como domicilio para oír y recibir toda clase de notificaciones en la dirección electrónica cuyo nombre de suscriptor es el de GABRIELA LARA y el número de suscriptor es 384843, autorizando para que las reciban en mi nombre y representación solicite y reciba documentos, y consulte el expediente a la C. LIC. GABRIELA LARA VILLA, a quien le otorgo mandato judicial a, y quien autorizó conforme a lo que disponen los artículos 2099 y 2100 del Código Civil en vigor, y artículo 783 del Código de procedimientos Civiles para el Estado de Guanajuato, ante usted respetuosamente comparezco para exponer: (artículos 71, 331 fracciones II del C:P:C.)

Que en la vía del Procedimiento Oral Ordinario vengo a demandar el Divorcio Necesario, el pago de una pensión alimenticia para mis menores hijos Mariana y Fernando ambos de apellidos Fernández Juárez, así como la Pérdida de la Patria Potestad por la causal que más adelante señalaré, en contra del C. Nicolás Fernández Pérez quien tiene su domicilio en calle Porfirio Díaz número 34 de la Colonia La Revolución de esta ciudad, de Celaya, Guanajuato; de acuerdo con las siguientes consideraciones de hecho y de Derecho: (artículos 331 fracciones II y III del C:P:C. y artículos 322, 323 fracción XVIII, 357, 362, 463 y 497 fracción IV y VI del C.C. )

## HECHOS (artículo 331 fracción IV del C.P.C.)

1.- La suscrita y el demandado contrajimos matrimonio el día 23 de Febrero de 2014, bajo el régimen de separación de bienes como se acredita con el acta de matrimonio que se agrega al presente escrito.

2.- La suscrita y el demandado durante nuestro matrimonio procreamos dos hijos cuyos nombres y edades son: Mariana y Fernando ambos de apellidos Fernández Juárez, de nueve y siete años respectivamente, como se acredita con las actas de nacimiento respectivas.

3.- La suscrita y el demandado, establecimos nuestro domicilio conyugal en calle Las Flores número 28 de la Colonia Los Pinos de la Colonia Alameda, de esta ciudad de Celaya, Guanajuato.

4.- Nuestra vida conyugal fue estable hasta hace poco más de dos años, cuando una amiga de nombre Susana Frías Rodríguez me informó que su esposo y ella habían visto a mi esposo con una mujer, que iban tomados de la mano por una calle y que hasta se besaban, posteriormente le pregunte a mi esposo sobre esa situación y lo negó, se enojó, pero al día siguiente se fue de la casa, esto ocurrió el día 5 de marzo de 2013, y desde entonces ya no volvió a la casa.

5.- Desde que mi esposo se fue de la casa, solamente regresó para darme dinero para la manutención de mis hijos, en abril de 2013 me dejó dos mil pesos y me informó que se había ido a vivir con sus papás, en mayo de 2013 me llevó la misma cantidad, pero en junio, julio y agosto de 2013 solamente me llevó mil pesos cada mes, y no regresó más, ni me dio un solo centavo más.

6.- Mi esposo nunca convivió con mis hijos desde que se fue de la casa, no los buscó ni los llamó por teléfono, cuando ellos preguntaban por él y decían que querían verlo, la suscrita lo llamaba por teléfono y le pedía que los visitara, y me decía que sí iba a ir, pero nunca cumplió, mis hijos lo vieron en el mes de septiembre de 2014 cuando lo encontramos en el centro de la ciudad, y solo les preguntó ¿Cómo están? Ellos le dijeron bien, y él se fue.

7.- El demandado trabaja en la fábrica de colchones denominada "El Oso Dormilón" que se ubica en calle Francisco Juárez No. 234, Colonia Patria, de esta ciudad, y gana ocho mil pesos al mes, los gastos en la casa eran de aproximadamente trece mil pesos, ya que el demandado aportaba la cantidad de seis mil quinientos pesos aproximadamente al mes, y la suscrita aportó el resto para los gastos que se hacían en la casa, ya que gano siete mil pesos al mes.

8.- Desde que mi esposo se fue del hogar conyugal he tenido problemas para cubrir los gastos de la familia, razón por la que quiero que se le fije una pensión alimenticia para mis hijos.

### **MEDIDAS** (artículo 814 del C.P.C.)

A.- Con fundamento en la Ley adjetiva civil, solicito a Su Señoría decrete Medida referente a alimentos provisionales y en su caso definitivos, con fundamento en el artículo 402 del Código de la citada Ley, para lo cual solicito se envié oficio al lugar de trabajo de mi esposo para que se le informe a Usted sobre el salario del demandado y así se fije una pensión alimenticia para mis hijos del cuarenta por ciento de sus ingresos, lo que se le deberá descontar de sus ingresos a mi esposo y demandado.

### **P R U E B A S** (artículo 824 del C.P.C.)

Ofrezco como pruebas de mi parte las siguientes:

1.- **Prueba documental** consistente en:

a.- Acta de matrimonio de la suscrita con el demandado.

b.- Acta de nacimiento de mis menores hijos.

c.- Recibo de pago de los ingresos del demandado, que contiene el nombre de la empresa donde labora.

d.- Informe que solicito a Usted sea requerido a la empresa “El Oso Dormilón” que se ubica en calle Francisco Juárez No. 234, Colonia Patria, de esta ciudad de Celaya, Guanajuato, sobre los ingresos del demandado.

2.- **Prueba testimonial** a cargo de las siguientes personas:

a.- ALEJANDRO PÉREZ HERNÁNDEZ.

b.- MARIANA LARA HERRERA.

3.- **Prueba confesional** a cargo del demandado NICOLÁS FERNÁNDEZ PÉREZ, al tenor de las posiciones que se le formulen en Audiencia de Juicio, las que deberá absolver de manera personal y no por interpósita persona.

4.- **Prueba pericial en trabajo social** a cargo de la Trabajadora social BEATRIZ MANCERA RUIZ, con la finalidad de que establezca el monto que se requiere para la

manutención adecuada y en relación al nivel de vida que han tenido mis menores hijos. Agrego al presente escrito el cuestionario correspondiente.

### **D E R E C H O**

En cuanto al fondo Fundo mi demanda en los artículos 322, 323 fracciones XII y XVIII, 355, 357, 362, 365, 497 fracciones IV y VI, y demás relativos y aplicables del Código Civil para el Estado de Guanajuato.

En cuanto al procedimiento y competencia son de aplicarse los artículos 1, 2, 16, 23, 24, 30 fracción IV, 33, 331, 332, 333, 802, 814, 822 fracción IV, 823, 844, 848, y demás relativos del Código de Procedimientos Civiles en nuestro Estado.

Por lo anteriormente expuesto y fundado a Usted C. Juez atentamente pido:

**PRIMERO.-** Se me tenga por demandado en los términos del presente ocurso.

**SEGUNDO.-** Ordene se emplace al demandado.

**TERCERO.-** Señale fecha para la Audiencia preliminar, y se me tengan por ofrecidas las pruebas antes señaladas.

### **A T E N T A M E N T E**

Celaya, Guanajuato, 25 de Marzo de 2015.

---

**C. MARÍA JUÁREZ HERNÁNDEZ.**

---

**APLICACIÓN DE LAS REGLAS DE ORIGEN Y LLENADO DE CERTIFICADO DE ORIGEN TLCAN.**

---

Por Iliana Martínez Orta

---

Carrera: **Licenciatura en Comercio Internacional**

Materia: **Comercio Internacional/Logística Internacional**

Semestre: **Sexto**

Tema del caso: **Reglas de origen y llenado de certificado de origen TLCAN.**

### **1. INTRODUCCIÓN.**

Una empresa en México importa un insumo no originario de Italia para fabricar zapatos de exportación para dama. La compañía desea conocer si el bien final califica como originario para poder exportar el producto a Estados Unidos y pueda gozar de trato preferencial conforme al TLCAN, además de conocer si al pagar aranceles por la importación del insumo no originario en México y por la importación del bien final en Estados Unidos se exime el menor de los impuestos en el territorio nacional, conforme el artículo 303 del TLCAN.

De resultar favorable la aplicación de la regla de origen para la empresa mexicana se llenará el certificado de origen correspondiente para que la compañía en Estados Unidos pueda gozar de trato preferencial al importar el producto final.

### **2. DESARROLLO DEL CASO.**

La empresa "*Mexican Shoes*" ubicada en Circuito Motolinea 114 Oriente Villas del Campestre en León, Guanajuato fabrica mensualmente 75,000 pares de zapatos de dama con suela y tacón de caucho (fracción arancelaria: 640220), los cuales vende en diversas ciudades de Estados Unidos de América desde el 18 de febrero del 2015. El importador en la Unión Americana es *Ronald Geenens*, cuya dirección es: *5th Avenue number 51, New York, N.Y.*

La compañía en México importa 75,000 pares de suelas y tacones de caucho (fracción arancelaria: 640170) temporalmente de Italia. La piel, el hilo, teñido de la piel y demás

accesorios son fabricados por proveedores nacionales contratados por la empresa, la cual exporta de manera definitiva a Estados Unidos 75,000 pares de zapatos de dama a un precio de \$20.00 usd por par.

Los costos de la fabricación del zapato se distribuyen de la siguiente manera:

Suela y tacón de caucho importado	\$7.50 usd por par
Teñido de la piel	\$1.00 usd por par
Hilo	\$0.50 usd por par
Mano de obra	\$2.00 usd por par
Depreciación de la maquinaria	\$0.10 usd por par
Gatos administrativos	\$0.10 usd por par
Accesorios	<u>\$0.30 usd por par</u>
<b>Total</b>	<b>\$14.50 usd por par</b>

La regla de origen del Tratado de Libre Comercio celebrado con la Unión Europea (TLCUEM) señala lo siguiente:

***REGLA DE ORIGEN***

*64.01 a 64.05: Un cambio a la partida 64.01 a 64.05 de cualquier partida fuera del grupo, excepto de la subpartida 6406.10, cumpliendo con un contenido regional no menor a 45 por ciento bajo el método de costo neto.*

La suela y tacón de caucho importado de Italia tiene un arancel en México preferencial, según la fracción arancelaria 640170, tasa base 20, categoría C:

**TLCUEM**

64 - Calzado, polainas, botines y artículos análogos; partes de estos artículos.

6401 - Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmillas distintas de la suela); plantillas, taloneras y artículos similares, amovibles; polainas y artículos similares, y sus partes.

640170 - Suelas y tacones (tacos), de caucho o plástico. Tasa base 20. Categoría C.

Tabla 9. Caso 4. Explicación de los códigos de desgravación arancelaria.

Categoría	Código
C	Los aranceles aduaneros sobre las importaciones a México de productos originarios de la Comunidad, listados en la categoría "C" del anexo II (Calendario de Desgravación de México) se eliminarán de conformidad con el siguiente calendario, de manera que:
	Tasa Base :20%; Arancel en 2000:19%; en 2001:18%; en 2002:17%; en 2003:16%; en 2004:15%; en 2005:14%; en 2006:13%; en 2007:11% , en 2008: 10%; en 2009: 9%; en 2010: 8%; en 2011; 7%; en 2012; 6%; en 2013: 5%; en 2014: 4%; en 2015: 3%; en 2016: 2%; en 2017: 1%; en 2018: 0%
	Tasa Base :15%; Arancel en 2000:13%; en 2001:10%; en 2002:7%; en 2003:5%; en 2004:5%; en 2005:4%; en 2006:3%; en 2007:0%

(usd Americanos)

Los zapatos con suela y tacón de caucho para dama, fracción arancelaria 640220, que se exportan a Estados Unidos, tasa base 16%; categoría C+, pagan arancel conforme la siguiente tabla:

### TLC

64. Calzado, polainas, botines y artículos análogos; partes de estos artículos.

6402. Los demás calzados con suela y parte superior (corte) de caucho o de plástico.

Tabla 10. Caso 4. TLCAN Anexo de desgravación de Estados Unidos.

<i>HTS code</i>	<i>Article description</i>	<i>Base rate</i>	<i>Staging categ.</i>
64022000	<i>Footwear with upper straps or thongs assembled to the sole by means of plugs (zoris)</i>	16%	C+

Tabla 11. Caso 4. Explicación de los códigos de desgravación arancelaria:

Categoría	Código
C+	Los aranceles aduaneros sobre las importaciones a EUA de productos originarios de México, listados en la categoría "C+" (Calendario de Desgravación) se eliminarán de conformidad con el siguiente calendario, de manera que:
	Tasa Base: 10%; Arancel en 2000:9%; en 2001:8%; en 2002:7%; en 2003: 6%; en 2004:5%; en 2005:4%; en 2006: 3%; en 2007:2% , en 2008: 1%; en 2009: 0
	Tasa Base :16%; Arancel en 2000:16%; en 2001:15%; en 2002:14%; en 2003:13%; en 2004:12%; en 2005:11%; en 2006:10%; en 2007:9%; en 2008: 10%; en 2009: 9%; en 2010: 8%; en 2011; 7%; en 2012; 6%; en 2013: 5%; en 2014: 4%; en 2015: 3%; en 2016: 2%; en 2017: 1%; en 2018: 0%

(Americanos)

### 3. PREGUNTAS DETONANTES DE LA DISCUSIÓN.

- a) ¿La empresa “*Mexican Shoes*” tiene la posibilidad de que el bien final califique como originario del TLCAN?
- b) ¿Qué aranceles pagaría la empresa por la importación de insumos en México?
- c) ¿Qué aranceles pagaría el importador en Estados Unidos por la compra del bien final?
- d) ¿La compañía “*Mexican Shoes*” tiene la posibilidad de no pagar el arancel de importación de insumos no originarios en México?
- e) ¿Puede el exportador llenar el certificado de origen TLCAN para que el importador en Estados Unidos goce de preferencia arancelaria?

### 4. MÉTODO DE APLICACIÓN EN CLASE.

**4.1. Objetivo de aprendizaje:** El alumno aplicará los métodos de cambio de clasificación arancelaria y valor de contenido regional para conferir el origen de las mercancías y resolver los ejercicios aplicando las reglas correspondientes, calcular los aranceles de importación, eximir al menor dónde concierne y llenar el certificado de origen para gozar de preferencias arancelarias.

## **4.2. Actividades:**

### **Por parte del profesor.**

*Previo a la aplicación del caso:*

- Enseñar a los estudiantes los métodos utilizados en las reglas de origen.
- Exponer varios ejemplos de la aplicación de las reglas de origen.
- Mostrar los casos en los que se exime al menor conforme al 303 TLCAN.
- Identificar los campos para llenar el certificado de origen TLCAN.

*Aplicación del caso:*

- Leer el caso junto con los estudiantes para disipar dudas sobre el mismo.
- Indicar, de manera grupal, la identificación de los datos del bien final y de los insumos no originarios.
- Verificar en grupo la correcta aplicación de la regla de origen, cálculo de aranceles y eximición al menor, formulando preguntas detonantes para que los alumnos reflexionen respecto a su correcta aplicación.
- Fungir como orientador para el correcto llenado del certificado de origen en equipos; dicho certificado se encuentra en formato anexo con su instructivo, siguiendo las indicaciones precisas del mismo.

### **4.3. Actividades individuales por parte de los estudiantes.**

Identificar las fracciones arancelarias y los valores del bien de exportación y de los insumos de importación.

- Aplicar la regla de origen correspondiente, utilizando los métodos de cambio de clasificación arancelaria y/o el valor de contenido regional.
- Calcular los aranceles de los insumos no originarios en el país importador y en el país de exportación.
- Eximir al menor de los aranceles en donde corresponde.

- Llenar el certificado de origen que se encuentra en formato anexo con su instructivo, para gozar de preferencias arancelarias.

Para lo anterior, es necesario que:

1. Primeramente, el estudiante identifique las fracciones arancelarias de exportación y de los insumos de importación del caso, asignándole a la partida de exportación el costo neto y el valor de transacción, y a los insumos no originarios el valor de la compra para poder aplicar la regla de origen correspondiente conforme a los métodos de cambio de clasificación arancelaria y/o valor de contenido regional, con la finalidad de conocer si el bien final califica como originario del TLCAN.

2. Posteriormente, se calcula el arancel de los insumos de importación, tomando el valor de cada uno de ellos, multiplicándolo por el arancel correspondiente conforme las listas de desgravación si el insumo se importó de un país con quien México tiene tratado, o conforme la Tarifa del Impuesto General de Importación y Exportación si el insumo se importó de un país con quien México no tiene tratado, multiplicando el total por el tipo de cambio para tener una cantidad final en pesos mexicanos.

3. De igual forma, se calcula el arancel de la venta del bien final de importación en Estados Unidos tomando el valor del bien final para multiplicarlo por el arancel correspondiente conforme a las listas de desgravación del TLCAN, si es que el bien calificó como originario aplicando la regla de origen o conforme la Tarifa del Impuesto General de Importación en Estados Unidos, si el bien final no calificó como originario, multiplicando el total por el tipo de cambio para tener una cantidad final en pesos mexicanos.

4. Con ello, se comparan los dos resultados: de la importación en México de los insumos no originarios y de la importación del bien final en Estados Unidos para verificar si se exime (se condona) el menor de los aranceles beneficiando a la empresa en México, conforme las disposiciones del artículo 303 del TLCAN.

5. Es necesario llenar el certificado de origen del TLCAN (formato anexo) siguiendo las instrucciones del certificado para que el exportador en México lo envíe al importador en Estados Unidos y éste pueda gozar de la preferencia arancelaria otorgada por el tratado cuando se efectuó el despacho aduanero en Estados Unidos.

#### 4.4. Entregables:

1. Aplicación de la Regla de Origen.
2. Cálculo del pago del impuesto general de importación en México.
3. Cálculo del pago del impuesto general de importación en Estados Unidos.
4. Eximir al menor de los aranceles en donde corresponde.
5. Llenado del certificado de origen.

#### 4.5. Evaluación:

Tabla 12. Caso 4. Instrumento de evaluación. Lista de cotejo

<b>Concepto</b>	<b>Porcentaje</b>
1) Aplicación correcta de la Regla de Origen.	20%
2) Cálculo correcto del pago del impuesto general de importación en México.	20%
3) Cálculo correcto del pago del impuesto general de importación en Estados Unidos.	20%
4) Eximición correcta al menor de los aranceles en donde corresponde.	20%
5) Llenado correcto del certificado de origen.	20%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

## **5. CONCLUSIÓN DEL CASO.**

Los estudiantes se enfrentan a un caso real simulado en el que corroboran que es de vital importancia aplicar la regla de origen correspondiente para poder conferir el origen de la mercancía y con ello gozar de preferencia arancelaria que impacta en el cálculo del arancel de importación del bien final en Estados Unidos, reduciendo significativamente el monto a pagar.

Por otro lado, el TLCAN exige el pago de insumos no originarios, por lo que los alumnos aprenden a realizar el cálculo y a aplicar el artículo 303 del TLCAN que señala que se puede condonar el menor de los aranceles calculados en México y Estados Unidos, por lo que el ejercicio es de vital importancia para aplicar lo señalado en el tratado.

Al aplicar la regla de origen y verificar que el bien es originario del TLCAN, el exportador del caso procederá a llenar el certificado de origen siguiendo el instructivo oficial del documento y poniendo vital importancia en asignar correctamente el criterio con el cual se obtuvo el origen de la mercancía.

Los estudiantes se dan cuenta de que es relevante conocer las reglas de origen para determinar la nacionalidad de las mercancías de exportación, calcular correctamente los aranceles, eximir el menor de los impuestos a pagar por la importación de insumos en México y la importación del bien final en Estados Unidos o Canadá (artículo 303 TLCAN); lo cual se traduce en un ahorro significativo para las empresas constituidas en México al no pagar aranceles por la importación temporal de materia prima y para las compañías en Estados Unidos o Canadá cuando obtienen un certificado de origen por parte del exportador mexicano para gozar de preferencias arancelarias, lo cual también significa un ahorro considerable al pagar menos o estar exento de los impuestos de importación del bien final.

## **6. COMENTARIOS DEL PROFESOR.**

Es enriquecedor que, a través de un caso de estudio, los estudiantes puedan plasmar lo aprendido en clase: los métodos para conferir el origen de las mercancías, analizar e interpretar

la regla de origen para aplicar correctamente los métodos y poder llenar el certificado de origen, poniendo especial énfasis en la interpretación de los criterios para conferirlo.

Asimismo, a través del caso los alumnos aprenden a calcular los aranceles de importación en México y en Estados Unidos para poder aplicar los diferentes casos de eximición al menor que represente un significativo ahorro de aranceles.

## **7. REFERENCIAS.**

Americanos, O. d. (s.f.). *Sistema de Información sobre Comercio Exterior*. Recuperado el 16 de Febrero de 2015, de Tratados Comerciales Internacionales: <http://www.sice.oas.org/>

## 8. ANEXOS.

### ANEXO 1

## TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE

### CERTIFICADO DE ORIGEN

Llenar a máquina o con letra de molde, Este documento no será válido si presenta alguna raspadura, tachadura o enmendadura

1. Nombre y Domicilio del Exportador:			2. Periodo que cubre		
			Día Mes Año      Día Mes Año		
3. Nombre y Domicilio del Productor:			4. Nombre y Domicilio del Importador:		
5. Descripción de (los) bien (es)	6. Clasificación Arancelaria	7. Criterio para Trato Preferencial	8. Productor	9. Costo Neto	10. País de Origen
11. Declaro bajo protesta de decir verdad que:					
-La información contenida en este documento es verdadera y exacta, y me hago responsable de comprobar lo aquí declarado. Estoy consciente que seré responsable por cualquier declaración falsa u omisión hecha o relacionada con el presente documento.					
-Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser requerido, los documentos necesarios que respalden el contenido del presente Certificado, así como notificar por escrito a todas las personas a quienes haya entregado el presente Certificado, de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo.					
- Los bienes son originarios y cumplen con los requisitos que les son aplicables conforme al Tratado de Libre Comercio de América del Norte, y no han sido objeto de procesamiento ulterior o de cualquier otra operación fuera de los territorios de las Partes, salvo en los casos permitidos en el artículo 411 o en el Anexo 401:					
- Este Certificado se compone de _____ hojas, incluyendo todos sus Anexos					
Firma Autorizada:				Empresa:	
Nombre:				Cargo:	
D   D   M   M   A   A		Teléfono:			
Fecha: / / / / /		Correo Electrónico:			

## **ANEXO 2**

### **Tratado de Libre Comercio de América del Norte.**

#### **Certificado de Origen.**

#### **Instructivo de llenado.**

Con el propósito de recibir trato arancelario preferencial este documento deberá ser llenado en formato legible y en su totalidad por el exportador del bien y el importador deberá tenerlo en su poder al momento de formular el pedimento de importación. Este documento también podrá ser llenado por el productor, si así lo desea para ser utilizado por el exportador del bien. Favor de llenar a máquina o con letra de molde.

Campo 1: Indique el nombre completo, denominación o razón social, domicilio (incluyendo el país) y el número de registro fiscal del exportador. El registro fiscal será:

En Canadá: el número de identificación del patrón o número de identificación del importador/exportador, asignado por el Ministerio de Ingresos de Canadá.

En México: la clave del registro federal de contribuyentes ( R.F.C.)

En los Estados Unidos de América: el número de identificación del patrón o el número del Seguro Social.

Campo 2: Deberá llenarse sólo en caso de que el certificado ampare varias importaciones de bienes idénticos a los descritos en el campo 5, que se importen a algún país parte del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en un periodo específico no mayor de un año (periodo que cubre). La palabra "DE" deberá ir seguida por la fecha (Día/Mes/Año) a partir de la cual el Certificado ampara el bien descrito en el certificado. (Esta fecha puede ser anterior a la fecha de la firma del certificado). La palabra "A" deberá ir seguida por la fecha (Día/Mes/Año) en la que vence el periodo que cubre el Certificado. La importación del bien sujeto a trato arancelario preferencial con base en este Certificado deberá efectuarse durante las fechas indicadas.

Campo 3: Indique el nombre completo, denominación o razón social, domicilio (incluyendo el país) y el número de registro fiscal del productor, tal como se describe en el campo 1. En caso de que el certificado ampare bienes de más de un productor, anexe una lista de los productores adicionales, incluyendo el nombre completo, denominación o razón social, domicilio (incluyendo el país) y número de registro fiscal, haciendo referencia directa al bien, descrito en el campo 5. Cuando se desee que la información contenida en este campo sea confidencial, podrá señalarse de la siguiente manera: “disponible a solicitud de la aduana”. En caso de que el productor y el exportador sean la misma persona, indique la palabra “mismo”. En caso de desconocerse la identidad del productor indicar la palabra “desconocido”

Campo 4: Indique el nombre completo, denominación o razón social, domicilio (incluyendo e; país) y el número de registro fiscal del importador, tal como se describe en el campo 1 en caso de no conocerse la identidad del importador, indicar la palabra “desconocido”. Tratándose de varios importadores indicar la palabra “diversos”.

Campo 5: proporcione una descripción completa de cada bien. La descripción deberá ser suficiente para relacionarla con la descripción contenida en la factura, así como con la descripción que corresponda al bien en el Sistema Armonizado. En caso de que el Certificado ampare una sola importación del bien, deberá indicarse el número de factura, tal como aparece en la factura comercial En caso de desconocerse deberá indicarse otro número de referencia único, como el número de orden embarque.

Campo 6: Declare la clasificación arancelaria a seis dígitos que corresponda en el Sistema Armonizado a cada bien descrito en el campo 5. En caso de que el bien esté sujeto a una regla específica de origen que requiera ocho dígitos, la clasificación arancelaria del Sistema Armonizado que corresponda en el país a cuyo territorio se importa el bien.

Campo 7: Identifique el criterio (de la A a la F) aplicable para cada bien descrito en el campo 5. Las reglas de origen se encuentran en el capítulo 4 y en el anexo 401 del TLCAN. Existen reglas adicionales en el anexo 703.2 (determinados productos agropecuarios), apéndice 6-A del anexo 300-B (determinados productos textiles) y anexo 308.1 (determinados bienes para procesamiento automático de datos y sus partes). NOTA: Para poder gozar del trato arancelario preferencial, cada bien deberá cumplir alguno de los siguientes criterios.

*Criterios para trato preferencial:*

A. El bien es “obtenido en su totalidad o producido enteramente” en el territorio de uno o más de los países partes del TLCAN, de conformidad con el artículo 415. NOTA: La compra de un bien en el territorio de un país del TLCAN no necesariamente lo convierte en “obtenido en su totalidad o producto enteramente”. Si el bien es un producto agropecuario, véase el criterio F y el anexo 703.2 (Referencia: Artículo 401 (a) y 415).

B. El bien es producido enteramente en el territorio de uno o más de los países partes del TLCAN y cumple con la regla específica de origen establecida en el anexo 401, aplicable a su clasificación arancelaria. La regla puede incluir un cambio de clasificación arancelaria, un requisito de valor de contenido regional o una combinación de ambos. El bien debe cumplir también con todos los demás requisitos aplicables del capítulo IV. En caso de que el bien sea un producto agropecuario, véase también el criterio F y el anexo 703.2 [Referencia: Artículo 401 (b)].

C. El bien es producido enteramente en el territorio de uno o más de los países partes del TLCAN exclusivamente con materiales originarios. Bajo este criterio, uno o más de los materiales puede no estar incluido en la definición de “obtenido en su totalidad o producido enteramente”, conforme al artículo 415. todos los materiales usados en la producción del bien deben calificar como “originarios”, al cumplir con algunas de las reglas de origen del artículo 401(a) a (d). Si el bien es un producto agropecuario, véase también el criterio F y el anexo 703.2 [Referencia al Artículo 401 (c)].

D. El bien es producido enteramente en el territorio de uno o más de los países partes del TLCAN, pero no cumple con la regla de origen aplicable establecida en el anexo 401, porque alguno de los materiales no originarios no cumple con el cambio de clasificación arancelaria requerido. El bien, sin embargo, cumple con el requisito de valor de contenido regional establecido en el Art. 401(d). Este criterio es aplicable únicamente a las dos circunstancias siguientes:

1.- El bien se importó al territorio de un país parte del TLCAN sin ensamblar o desensamblado, pero se clasificó como un bien ensamblado de conformidad con la regla general de interpretación 2(a) del sistema armonizado; o

2. El bien incorpora uno o más materiales no originarios clasificados como partes de conformidad con el sistema armonizado, que no pudieron cumplir con el cambio de clasificación arancelaria porque la partida es la misma, tanto para el bien, como para sus partes, y no se divide en subpartidas, o las subpartida es la misma, tanto para el bien, como para sus partes y ésta no se subdivide.

NOTA.- ESTE CRITERIO NO ES APLICABLE A LOS CAPÍTULOS 61 A 63 DEL SISTEMA ARMONIZADO A QUE HACE REFERENCIA EL ART. 401 (d).

E. Algunos bienes de procesamiento automático de datos y sus partes, comprendidos en el anexo 308.1, no originarios del territorio de uno o más de los países parte del TLCAN procedentes del territorio de otro país parte del TLCAN, cuando la tasa arancelaria de la nación más favorecida aplicable al bien se ajusta a la tasa establecida en el Anexo 308.1 y es común para todos los países partes del TLCAN (anexo 308.1)

F. El bien es un producto agropecuario originario de conformidad con el criterio para trato preferencial A, B o C arriba mencionados y no está sujeto a restricciones cuantitativas en el país importador del TLCAN, debido a que es un PRODUCTO CALIFICADO conforme al anexo 703.2 sección A o B (ESPECIFICAR). Un bien listado en el apéndice 703.2 B.7 está también exento de restricciones cuantitativas y tiene derecho a recibir trato preferencial, siempre que cumpla con la definición de 'PRODUCTO CALIFICADO' de la sección A del anexo 703.2.

NOTA. Este criterio no es aplicable a bienes que son totalmente originarios de CANADÁ o los ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA que se importen a cualquiera de dichos países. NOTA 2. Un arancel-cupo no es una restricción cuantitativa.

Campo 8. Para cada bien descrito en el campo 5, indique "Sí cuando usted sea el PRODUCTOR del bien. En caso de que NO sea PRODUCTOR del bien indique "NO", seguido por (1), (2) o (3), dependiendo de si el certificado se basa en uno de los siguientes supuestos:

- 1) Su conocimiento de que el bien califica como originario;
- 2) Su confianza razonable en una DECLARACIÓN ESCRITA del productor (distinta al certificado de origen) de que el bien califica como originario; o
- 3) Un certificado que ampare el bien, llenado y firmado por el PRODUCTOR, proporcionado voluntariamente por el productor al exportador.

Campo 9: Para cada bien descrito en el campo 5, cuando el bien este sujeto a un requisito de valor de contenido regional (VCR) indique 'CN' si el VCR se calculó con base en el método de costo neto, de lo contrario indique "NO". Si el VCR se calculó de acuerdo al método de costo neto en un periodo de tiempo, identifique las fechas de inicio y conclusión (DD/MM/AA) de dicho periodo, (Art. 402.1 y 402.5)

Campo 10. Indique el nombre del país ("MX" o "EU" ) tratándose de bienes agropecuarios o textiles exportados a Canadá "EU o "CA" para todos los bienes exportados a México ; o "CA" o "MX" para todos los bienes exportados a los Estados Unidos de América, al que corresponde la tasa arancelaria preferencial, aplicable en los términos del Anexo 302.2, de conformidad con las reglas de Mercado o en la lista de desgravación arancelaria de cada parte.

Para todos los demás bienes originarios exportados a Canadá indique "MX o "EU", según corresponda, si los bienes se originan en ese país parte del TLCAN, en los términos del Anexo 302.2 y el valor de transacción de los bienes no se ha incrementado en más de 7% por algún procesamiento ulterior en el otro país parte del TLCAN, en caso contrario, indique 'JNT' por producción conjunta (anexo 302.2)

Campo 11: Este campo deberá ser llenado, firmado y fechado por el EXPORTADOR. En caso de que el productor llene el certificado para uso del exportador, deberá ser llenado, firmado y fechado por el PRODUCTOR. La fecha deberá ser aquélla en que el certificado se llenó y firmó.

---

**QUIERO PONER UN ANUNCIO: “SE VENDEN CASAS A DOMICILIO”.**

---

Por **Lucía Ramos Barahona**

---

Carrera: **Derecho**

Materia: **Derecho Municipal**

Semestre: **Décimo**

Tema del caso: **Procedimiento administrativo en materia municipal.**

### **1. DESARROLLO DEL CASO.**

Elena Retiz tiene 22 años y es originaria de Acapulco, Guerrero, pero residente en Celaya, Guanajuato desde 1995, en donde estudió la carrera de Derecho. Elena estaba feliz, recién había terminado la carrera y aún con la crisis imperante en el país, había encontrado un trabajo en el que además de ejercer su carrera como Licenciado en Derecho, le permitiría continuar estudiando una maestría.

Su universidad contaba con un departamento de vinculación, el cual la contactó con la empresa inmobiliaria “KASAS GRANDES”. El procedimiento de selección fue arduo; en ese momento se felicitó a sí misma por el esfuerzo y empeño realizado en su carrera, ya que el examen de conocimiento lo realizó sin ningún problema.

La empresa tiene, dentro de su amplio objeto social, el ramo inmobiliario. El primer día se decepcionó un poco, ya que prácticamente le tocó contestar el teléfono, pero el segundo día su jefe le encomendó su primer trabajo importante, le dijo:

“Quiero poner dos anuncios en la azotea de algún inmueble con las siguientes medidas: 10 metros por 10 metros, para promocionar el próximo desarrollo inmobiliario a través del cual se realizará una importante venta de casas. Como las casas van a ser de diferente valor comercial, entonces el objetivo es instalar los anuncios en lugares que estratégicamente han sido escogidos

por el departamento de mercadotecnia: uno en el centro de la ciudad, otro en el inmueble anexo a la presidencia municipal dirigido a las personas que acuden regularmente a ese lugar, y el tercero en el Boulevard Adolfo López Mateos a la altura de Metroplaza...”

Por supuesto que en ese momento a Elena le empezaban a surgir ya algunas interrogantes... ¿por dónde empezaría?, pero el jefe continuó: “...para que la autoridad no ponga obstáculos a la instalación se pretende ofrecer el peritaje de un amigo mío arquitecto para demostrar que no se le van a ocasionar daños a los inmuebles en donde se instalarán los anuncios; de paso podemos ahorrarnos el costo del peritaje. Adicionalmente, Elena, te quiero solicitar que resuelvas lo siguiente: he tratado inútilmente de obtener información (planos, datos estructurales, etc.) de los inmuebles anexos al lugar en donde pretendo instalar los anuncios para verificar si no se les ocasionarán daños, pero los encargados, propietarios o poseedores de los inmuebles se han negado a proporcionar información, entonces lo que te solicito, por favor, es que busques la manera de que se proporcione la información, ya que no me gustaría que el día de mañana los dueños del inmueble alegaran que se le ha ocasionado daño al inmueble...”

A esas alturas, Elena ya estaba preguntándose: ¿qué ámbito sería: Federal, Estatal, Municipal?

Pero sus pensamientos fueron interrumpidos por la voz de su jefe, quien le dijo: “...en este sentido, probablemente te encuentres con algunas trabas, la persona que es el encargado del trámite fue compañero mío en la universidad y con quien tuve un conflicto personal muy fuerte, el cual casi nos cuesta la carrera, ya que por poco nos expulsan a ambos...”

Ante lo anterior, Elena se enfrenta a un caso complejo que deberá resolver a la brevedad.

## **2. PREGUNTAS DETONANTES DE LA DISCUSIÓN.**

- ¿En qué ámbito del derecho se ubica el trámite?
- ¿Tendrá la facultad de realizar el trámite con la sola indicación de su jefe?
- ¿Cuál es la ley o reglamento específico para regular anuncios?

- ¿Las leyes que regulan el trámite son federales, estatales o municipales?
- ¿Quién es autoridad competente?
- ¿Será posible colocar un anuncio en inmueble anexo a la presidencia municipal?

### **3. MÉTODO DE APLICACIÓN EN CLASE.**

**3.1. Objetivo de aprendizaje:** Que el alumno, de acuerdo con lo establecido en el caso, realice un trámite ante la autoridad municipal a través de la aplicación de la legislación.

#### **3.2. Actividades**

##### **Fase 1: Docente.**

Les proporciona el caso a los alumnos y les realiza preguntas como:

- a) ¿Tú qué opinas del caso?
- b) ¿Cómo lo resolverías?
- c) ¿Crees que está relacionado con la materia (Derecho Municipal)?
- d) ¿De dónde crees que debas partir?
- e) ¿Crees que sea fácil poner anuncios en la ciudad?
- f) ¿Hay muchos anuncios de ese tipo en la ciudad?

##### **FASE 1: Alumnos.**

Identificarán del ámbito del Derecho en el cual se ubica el caso: si el ámbito es federal, estatal o municipal. Esta etapa es individual y se hace mediante lluvia de ideas en clase razonando el porqué de la respuesta; la idea es que ya se vayan con una idea de por dónde iniciar a investigar.

##### **Fase 2: Alumnos.**

En esta etapa los alumnos identifican todos los ordenamientos (Constitución, leyes, reglamentos, acuerdos, etc.) que regulan el trámite. Esta etapa generalmente se hace en la clase, es grupal.

**Fase 2: Docente.**

Se analiza la legislación seleccionada con los alumnos, cuestionando por qué consideraron que aplica.

**Fase 3: Alumnos.**

De manera individual, los alumnos analizan la legislación. En esta etapa puede ser que opten por hacer a un lado la seleccionada previamente, en razón de que al estar investigando descubrieron que esa ya no estaba vigente, o que había alguna que les había faltado por seleccionar.

**Fase 3: Docente.**

Revisa los avances y retroalimenta.

**Fase 4: Alumnos.**

Emiten reporte con la solución al caso y se comenta en clase como lo resolvieron.

**Fase 4: Docente.**

Cuestiona respecto a la solución o soluciones al caso.

**3.3. Tiempo de desarrollo de la actividad.**

La actividad se realiza durante un parcial. A la par se va analizando la legislación municipal; por lo tanto, en el caso los alumnos deberán resolver todos los rubros analizados a lo largo de dicho periodo.

Al finalizar el trabajo se le pide al alumno que, como parte de la evaluación, incluya en el trabajo su razonamiento de la importancia de implementación del Código y legislación aplicable en las relaciones entre los particulares y las autoridades municipales. (Ver rúbrica).

### 3.4. Evaluación:

Tabla 13. Caso 5. Instrumento de evaluación. Lista de Cotejo.

<b>DATOS GENERALES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN</b>		
Nombre(s) del alumno(s) y/o Equipo:		Firma del alumno(s):
Producto: Resolver el caso “quiero poner un anuncio”	Nombre del Trabajo: Procedimiento administrativo en materia municipal.	Realización a lo largo del parcial.
Asignatura: Derecho Municipal.	Grupo: 10°	Periodo semestral: Enero – Julio 2015
Nombre del Docente: LIC. MDF LUCIA RAMOS BARAHONA.		Firma del Docente:
<b>INSTRUCCIONES</b>		
Revisar las características que se solicitan y califique en la columna “Valor Obtenido” el valor asignado con respecto al “Valor del Reactivo”. En la columna “OBSERVACIONES” haga las indicaciones que puedan ayudar al alumno a saber cuáles son las condiciones no cumplidas.		

<b>Valor del reactivo</b>	<b>Característica a cumplir (Reactivo)</b>	<b>Valor Obtenido</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>10%</b>	<p>Resolver casos práctico: conforme a la legislación analizada en el parcial: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; Ley Orgánica Municipal; Código de Procedimiento de Justicia Administrativa para el Estado y los Municipios del Estado de Guanajuato. Reglamento del ordenamiento territorial para el municipio de Celaya. (5 p)</p> <p>Los puntos que deberán ser resueltos son:</p> <p>a) Marco jurídico completo del trámite / procedimiento(s) aplicables. (1 p)</p> <p>b) Requisitos para inicio del procedimiento. (1 p)</p> <p>c) Autoridad (es) competente (s) (1 p)</p> <p>d) Esquema completo que deberá seguir el trámite (50% de la actividad)</p> <p>e) Plazo de respuesta y el efecto por no emitirla. (1 p)</p> <p>f) Plazo para requerir posible omisión. (1 p)</p> <p>g) Plazo para desahogo de pruebas. (1 p)</p> <p>h) Forma de resolver la problemática de la información adicional de los inmuebles anexos al inmueble en donde se instalaran los anuncios. (1 p)</p> <p>i) Plazo para emitir resolución. (1 p)</p> <p>j) En caso de que autoricen el anuncio. ¿Cuál va a ser la vigencia de éste? (1 p)</p> <p>k) ¿Puede caducar el procedimiento? ¿En qué plazo? (1 p)</p> <p>l) Si al momento que notifican la resolución, es confusa o tiene errores ¿qué puedo hacer? (1 p)</p> <p>m) Qué requisitos deberá cumplir la autoridad para realizar la inspección del anuncio que sea autorizado. (1 p)</p>		

Continuación tabla 13. Caso 5. Instrumento de evaluación. Lista de Cotejo.

<p>10%</p>	<p>n) Si derivada de la inspección me hiciera acreedor a una multa por considerar la autoridad que violo lo dispuesto en los ordenamientos aplicables ¿Qué legislación / ordenamiento aplicará para la determinación de la sanción? ¿Será el mismo conjunto de ordenamientos el que regule el cobro de la citada sanción? (2 p)</p> <p>o) ¿Qué solución debo darle al problema con mi ex compañero, debo esperar a que me resuelvan? ¿Podré hacer algo de inicio? ¿Él está obligado a avisar de nuestro conflicto? ¿En caso de que ninguno de los dos haga algo ¿será válido el acto que emita? (1 p)</p> <p>p) Razonamiento del orden en que procede la aplicación de los ordenamientos aplicables. (2 p)</p> <p>**** Incluir en el trabajo razonamiento de la importancia de implementación del Código y legislación aplicable en las relaciones entre los particulares y las autoridades municipales.</p> <p>****Adicionalmente podrá ser sustentado en jurisprudencia.</p>		
<p>100%</p>	<p><b>CALIFICACIÓN:</b></p>		

Tabla 14. Caso 5. Rúbrica General.

Caso	5	10	15	Recomendaciones para la evaluación	Logros y aspectos a mejorar
	<p>Muestra poca habilidad para detectar la problemática, no sabe por dónde empezar. Le cuesta trabajo identificar el ámbito legal en el cual se ubica el caso.</p>	<p>Identifica la problemática, sin embargo tiene dificultades para el análisis de la legislación, resuelve en forma parcial el problema.</p>	<p>Identifica fácilmente el área del derecho en la que se ubica el caso. Analiza las leyes y reglamentos aplicables, propone la solución eficaz e integral del mismo. Emite opinión respecto a la importancia del ejercicio en su futuro ejercicio profesional.</p>		
<p>Ponderación:</p>					
<p>RETROALIMENTACIÓN</p>	<p>Nivel : Puntaje:</p>	<p>Logros:</p>			

#### 4. CONCLUSIÓN DEL CASO.

Los alumnos concluyeron que:

- Elena debe informar a su jefe que no se permite la instalación de anuncios en las azoteas, por tanto este trámite es improcedente por ser “centro histórico” conforme al Reglamento de Ordenamiento Territorial para el Municipio de Celaya.

- Sin embargo, respecto del anuncio del Boulevard, no hay problema, previo cumplimiento de requisitos (se señalan en la actividad) el anuncio se autorizará e, incluso, se anexa al trabajo el formato correspondiente.

- En cuanto al conflicto del jefe de Elena con su ex compañero, se resuelve que legalmente se tienen dos opciones:

a) Excusa por parte del servidor público: la legislación aplicable señala que cuando un servidor público está impedido de conocer de un trámite o procedimiento (porque se presume falta de objetividad) debe abstenerse de conocer del mismo, en este caso el servidor público debe excusarse por su enemistad con el jefe de Elena.

b) Recusación del particular: Si el servidor público no se excusa, el particular puede iniciar una recusación, un procedimiento en el que se tratará de demostrar que existe un impedimento para que el servidor público conozca del caso. Elena, en representación del jefe, legalmente tiene derecho a iniciar una recusación al inicio del trámite (vía incidental).

En caso de que se negaran la recusación, tendría que esperar hasta que emitieran la resolución, si ésta fuere negativa; es decir, si le negaran el trámite, podría interponer los medios de defensa a que tiene derecho, pero tendría que esperarse porque probablemente, no obstante la enemistad, le emitieran una resolución positiva; es decir, si le concedieran el permiso.

Sobre los problemas a que se enfrentaron los alumnos en la realización de la actividad, en general, el comentario fue que la parte complicada de la materia municipal es la diversa

legislación aplicable al caso, que hace que surjan dudas. Aquí se transcribe un fragmento: *“Lamentablemente son muchas y muy variadas las normas que se aplican en cada caso, por lo que puede llegar a prestarse la confusión de la aplicación de las mismas; sin embargo, hay que saber que el Código de Procedimiento y Justicia Administrativa para el Estado y los Municipios de Guanajuato es uno de los ordenamientos más importantes en la actuación municipal, toda vez que se aplica de manera directa o supletoria, dependiendo del caso, respecto del procedimiento administrativo, sus pasos y requisitos; es por ello que es necesario que, como particulares, conozcamos el mismo e, inclusive, si llegamos a ser en un futuro autoridad, sepamos cómo y cuándo aplicarla correctamente”*

## **5. COMENTARIOS DEL PROFESOR.**

Resulta interesante la aplicación de estos casos en esta etapa de la carrera pues los alumnos ya han llevado una serie de materias relativas al caso planteado y es gratificante escuchar que se emocionan cuando descubren el ordenamiento (ley o reglamento) que les “ilumina” o guía por dónde deben empezar a investigar.

Otro aspecto relevante que se detecta de este tipo de ejercicios es que a veces aquellos alumnos que usualmente no son los más destacados en cuanto a calificaciones, “descubren” que tienen otras habilidades como ser buenos buscadores de tesis jurisprudenciales o leyes, o que encuentran la respuesta o la solución de manera más rápida y se incentivan.

Carrera: **Licenciatura en Administración de Empresas**

Materia: **Microeconomía**

Semestre: **Tercero**

Tema del caso: **Teoría de la producción y optimización de decisiones económicas en la empresa.**

### **1. ANTECEDENTES: Caso SúperFly**

La aerolínea SúperFly recibió hace un año la autorización por parte de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para operar las rutas México D.F. - Acapulco en vuelo redondo.

Desde el arranque de operaciones, SúperFly no ha logrado hacer esta ruta rentable; de hecho, la empresa ha perdido dinero en la operación de este servicio y no entiende las razones de ello pues sus aviones vuelan a un 93% de ocupación y su precio de venta es menor al de la competencia.

La aerolínea tiene dudas acerca de las decisiones que ha tomado con relación a la frecuencia de sus vuelos y al precio de los boletos de avión que vende a sus pasajeros.

### **2. DESARROLLO DEL CASO.**

La aerolínea SúperFly ofrecía 21,300 boletos mensuales y vendía cada uno de ellos, en promedio, en \$1,999 antes de impuestos.

La productividad, medida en cantidad de boletos, por número de aviones que despegan al mes está dada por la siguiente tabla:

Tabla 15. Caso 6. Cantidad de despegues al mes y boletos ofrecidos.

<b>Cantidad de despegues al mes</b>	<b>Cantidad de Boletos Ofrecidos</b>
0	0
30	3,240
60	6,966
90	10,866
120	14,916
150	18,516
180	21,966
210	24,396
240	25,596
270	26,196
300	26,496
330	26,646

El Departamento de Contabilidad de SúperFly proporciona la siguiente información:

- La aerolínea tiene un costo fijo actual para cubrir la ruta México D.F. - Acapulco, en vuelo redondo, de \$28,419,035 mensual que asume independientemente del número de aviones que despegan y la ocupación de cada uno de ellos. Dentro de los principales componentes del costo fijo se encuentra la depreciación de los aviones, la depreciación del equipo de mantenimiento, los sueldos del personal de tierra y personal administrativo, así como el costo mensual del permiso de concesión de la ruta que se paga a las autoridades.
- La aerolínea le da a conocer además que el nivel de costos variables depende del número de boletos que se expiden; dicho costo está explicado por la siguiente tabla:

Tabla 16. Caso 6. Cantidad de boletos mes y costo variable.

<b>Cantidad de boletos al mes</b>	<b>Costo Variable</b>
10,866	8,015,848
14,916	10,885,548
18,516	13,038,597
21,966	20,881,758
24,396	31,308,851
25,596	45,988,333

- SúperFly informa que en la ruta México D.F. - Acapulco hay dos empresas líderes que actualmente brindan sus servicios y que venden sus boletos para esta ruta en \$2,729, en promedio, antes de impuestos.

Adicionalmente, el área de *Marketing* proporciona la siguiente información proveniente de un estudio previo con el que SúperFly cuenta:

- Los pasajeros pueden acceder fácilmente a la información sobre los precios que ofrecen los líderes, los cuales venden la mayor parte de sus boletos por internet.
- El principal factor que determina la demanda de boletos en la ruta México D.F. - Acapulco es el precio –el consumidor exhibe una demanda elástica al precio.

### **3. PREGUNTAS DETONANTES DE LA DISCUSIÓN.**

1. Determinar en qué tipo de mercado compite la aerolínea y cuáles son las principales características de dicho tipo de mercado.
2. Obtener la función de *producción* mensual de boletos de avión, así como la función del costo total.
3. Calcular el nivel de beneficios o pérdida que asume actualmente la aerolínea.
4. Determinar la cantidad de despegues al mes y el número de boletos de avión vendidos mensualmente cuando inicia y finaliza la Etapa II de la producción.
5. Determinar el número de boletos y despegues mensuales con el que se alcanza el mínimo costo total promedio.
6. Determinar el número de boletos, despegues mensuales y precio unitario con el que maximizaría los beneficios.
7. ¿Cuál es el precio mínimo con el que SúperFly podría vender sus boletos para llegar a su punto de equilibrio?
8. Explica las razones por las cuales la aerolínea no optimiza beneficios vendiendo 21,300 boletos a \$1,999 cada uno.

9. Redactar un informe ejecutivo dirigido a los directivos de la aerolínea en el que se incluya la información que se ha solicitado en los puntos anteriores.

#### **4. MÉTODO DE APLICACIÓN EN CLASE.**

**4.1. Objetivo de aprendizaje:** El alumno será capaz de identificar las etapas de la producción para lograr sustentar decisiones de cuánto producir y a qué precio vender en el mercado para maximizar los beneficios de la empresa

#### **4.2. Etapas:**

I. *Presentación del caso al grupo por parte del profesor.* En esta etapa se clarifica cualquier duda que pueda existir respecto a la información con la que se dispone, así como a las preguntas que el caso plantea.

En esta etapa se debe de tener especial cuidado en clarificar el objetivo de aprendizaje, el cual está determinado por los aprendizajes significativos que el caso debe lograr.

II. *Preparación individual.* El alumno tiene un primer acercamiento a la problemática que el caso plantea y a la información con la que dispone. Se solicita al alumno que desarrolle una propuesta de solución a las preguntas 1 a la 7, especificando con claridad las herramientas de la teoría microeconómica que serán de utilidad para solucionar el caso.

III. *Primera sesión grupal.* En esta etapa se forman equipos de 3 a 4 personas que discutirán la forma en la que cada uno de ellos procesó la información que el caso plantea y desarrollarán una única propuesta de aplicación de herramientas microeconómicas para solucionar el problema de estudio.

IV. *Presentación en sesión plenaria.* Cada uno de los equipos presenta su propuesta de solución al problema de estudio al resto del grupo y recibe la retroalimentación por parte del resto de equipos y del profesor. El profesor deberá de poner especial atención al hecho de que al finalizar esta etapa el grupo debe tener suficiente claridad sobre la metodología técnica de solución del caso.

V. *Solución del caso en equipo.* Cada equipo aplicará las herramientas de teoría microeconómica seleccionadas y dará solución a las 10 preguntas del caso, preparando, a su vez, una presentación basada en el informe ejecutivo solicitado en la pregunta 9. Es necesario que el profesor tenga una sesión de asesoría con cada uno de los equipos en esta etapa del caso, con el fin de asegurarse de que se esté logrando el objetivo de aprendizaje al ser el último momento de retroalimentación previo a que el alumno genere conclusiones y, por lo tanto, logre aprendizajes significativos.

VI. *Presentación en sesión plenaria.* Cada equipo presenta su solución del caso al resto del grupo, recibiendo retroalimentación por parte del resto del grupo y del profesor. Al finalizar esta etapa se solicita al alumno que, de forma individual, genere un ejercicio de reflexión sobre los aprendizajes significativos más importantes que logró.

### 4.3. Evaluación:

Tabla 17. Caso 6. Instrumento de evaluación. Rúbrica.

<i>Criterio</i>	<i>Evidencia</i>	<i>0 puntos</i>	<i>1 punto</i>	<i>2 puntos</i>	<i>Puntos logrados</i>
El alumno logra una acercamiento objetivo, claro y profundo con la problemática de la aerolínea (2 puntos)	Reporte de la problemática a solucionar y propuesta de solución a las preguntas 1 a 7	El alumno no logró un acercamiento, ni siquiera superficial, con la problemática de la aerolínea	El alumno logró un acercamiento con la problemática de la aerolínea pero no propone soluciones a las preguntas 1 a la 7	El alumno logró un acercamiento con la problemática de la aerolínea y propone soluciones a las preguntas 1 a la 7	
<i>Criterio</i>	<i>Evidencia</i>	<i>0 puntos</i>	<i>1 punto</i>	<i>3 puntos</i>	<i>Puntos logrados</i>
En equipo, los alumnos logran desarrollar una propuesta de aplicación de herramientas para solucionar el caso (3 puntos)	Reporte de propuesta de aplicación de herramientas para la solución de cada una de las preguntas	El reporte no incluye una propuesta de aplicación de herramientas para la solución del caso	El reporte incluye una propuesta de aplicación de herramientas para la solución del caso, pero las herramientas no son las correctas	El reporte incluye una propuesta de aplicación de herramientas para la solución del caso, y las herramientas son las correctas	
<i>Criterio</i>	<i>Evidencia</i>	<i>0 puntos</i>	<i>1 punto</i>	<i>4 puntos</i>	<i>Puntos logrados</i>
En equipo, los alumnos proponen una solución óptima la problemática de la aerolínea (4 puntos)	Reporte con la solución a las 9 preguntas del caso	El reporte no muestra soluciones a las preguntas planteadas en el caso	El reporte muestra algunas soluciones a las preguntas planteadas en el caso, pero no suficientes para resolver la problemática de la aerolínea	El reporte muestra soluciones a las preguntas planteadas en el caso, suficientes para resolver la problemática de la aerolínea	
<i>Criterio</i>	<i>Evidencia</i>	<i>0 puntos</i>	<i>1 punto</i>	<i>Puntos logrados</i>	
En equipo, los alumnos presentan y defienden su solución al caso (1 puntos)	Presentación al resto del grupo	La presentación no logra explicar la solución propuesta por el equipo	La presentación logra explicar la solución propuesta por el equipo		

Calificación Final

## **5. CONCLUSIÓN DEL CASO.**

La solución de este caso genera aprendizajes significativos en cuanto a las herramientas de la teoría microeconómica útiles al sustentar decisiones de cantidades de producción, política de fijación de precios y maximizaciones de las utilidades en la empresa.

Particularmente, el método planteado facilita el aprendizaje de la teoría de la producción y de la teoría de los costos de producción a través de aplicaciones de optimización que permiten generar un reconocimiento de la utilidad y del valor de dichas herramientas fundamentales de la microeconomía en el alumno.

El caso favorece el análisis de la teoría microeconómica motivando al alumno a aplicar y adaptar las herramientas a la solución de problemas específicos, lo cual detona aprendizajes con significado que abonan a la formación de criterios económicos en el estudiante.

La experiencia del uso de este caso ha sido exitosa, logrando un mayor producto de aprendizaje que con los métodos tradicionales de exposición de temas no integrados en la solución de problemas típicos de la empresa. Se cuenta con alumnos que lograron *aprehender* la teoría de la producción y de los costos hasta el momento en el que aplicaron las herramientas, pues la mera exposición de las mismas dejaba un aprendizaje teórico, aislado y sin significado para el desarrollo de competencias.

## **6. COMENTARIOS DEL PROFESOR.**

La aplicación del conocimiento a la resolución de un caso empresarial con problemáticas comunes de observar motiva al estudiante a generar un acercamiento a la realidad a través de los temas que se estudian en asignaturas introductorias e intermedias de microeconomía, disminuyendo el riesgo de que esta materia quede aislada en el aprendizaje del estudiante de ciencias económico-administrativas.

Los retos que plantea el nuevo perfil de los estudiantes y el requerimiento de competencias en el ejercicio profesional nos obliga a los docentes a explorar procesos de enseñanza orientados a lograr aprendizajes con altos contenidos en cuanto a sus significados. La aplicación de los conocimientos en casos que detonen la duda, la motivación, el reto y la satisfacción del "saber" contribuye a la formación de profesionistas competitivos en un entorno en el que "aprender a aprender" es una competencia altamente deseable.

## **7. REFERENCIAS.**

Parkin, M. y Loria, E. (2010). *Microeconomía versión para Latinoamérica*. México: Pearson.

David, B. y Fischer, S. (2006). *Economía*. México: Mc Graw Hill.

---

**DIAGNÓSTICO Y SOLUCIÓN DE PROBLEMÁTICAS DE UNA PYME RESTAURANTERA.**

---

**Por Roberto Hernández Sampieri**

---

Carrera: **Doctorado en Administración**

Materia: **El desarrollo organizacional en la Psicología Industrial**

Semestre: **Cuarto**

Tema del caso: **Diagnóstico organizacional**

### **1. ANTECEDENTES.**

Una PyME del giro restaurantero (un merendero-botanero de comida mexicana que expide la misma con base en el nivel de consumo de bebidas alcohólicas y no alcohólicas), experimentó una disminución significativa en sus ventas anuales en un 30% (promedio mensual).

El restaurante, ubicado en una avenida con tránsito frecuente donde se localizan varios establecimientos de comida y bares, parte de una franquicia regional con ocho unidades similares localizadas en diferentes ciudades y poseía la siguiente estructura organizacional: un gerente general, un gerente de contabilidad, un jefe de cocina (chef principal), un jefe de servicio (capitán de meseros), una cajera general, dos cajeras auxiliares, tres *barman*, dos personas de limpieza (general y lavaplatos), cuatro cocineras, tres acomodadores de vehículos, también responsables de seguridad, y ocho meseros. Su horario de servicio era de 12:00 a 02:00 hrs. (jornada de 14 horas).

Los insumos y la mayoría de los alimentos son proveídos por la propia franquicia maestra (corporativo, ubicado en una ciudad cercana a dos horas en automóvil) y otros son elaborados en el propio restaurante. En el primer caso tenemos como ejemplo: carnes frescas para parrilla y guisos, mariscos, carnitas, salsas, barbacoa, chicharrón, tortillas, etcétera; y en el segundo: guisos, tacos y botanas, preparación de carnes y mariscos, frijoles, etcétera.

Las bebidas son compradas en la ciudad donde se localiza el establecimiento. La infraestructura también es local (mobiliario, decoración, etc.), pero siguiendo normas de franquicia, al igual que el uniforme del personal.

Los procedimientos de operación responden a estándares corporativos; la frescura y calidad factual de todo insumo se encuentra asegurada.

Para determinar las causas de la problemática esencial o situación controversial: reducción de ventas o ingresos por descenso en el número de clientes, se realizó un diagnóstico integral por la empresa consultora, que implicó: una encuesta del clima organizacional (factores internos), entrevistas en profundidad a todos los empleados (factores internos y externos), visitas de clientes misteriosos (factores externos), documentación de experiencias de clientes por entrevistas (factores externos) y encuesta de salida para conocer la satisfacción de los clientes (factores externos).

Los personajes principales fueron el nivel gerencial y medio con funciones de mando.

## **2. DESARROLLO DEL CASO.**

La encuesta del clima organizacional abarcó: Satisfacción laboral, pertenencia, identificación, honestidad percibida en los compañeros, conflictos manifiestos y latentes, comunicación, motivación, liderazgo y problemas interpersonales. Estas variables del clima organizacional fueron elegidas con base en la revisión de la literatura y en el criterio de que cumplieran la condición de que pudieran modificarse (porque algunas, como la autonomía y la responsabilidad experimentada, van ligadas a las funciones propias de los puestos del giro en cuestión). Desde luego, el cuestionario utilizado fue anónimo y la información confidencial (agregada general). Las escalas de los ítems eran del tipo Likert.

Las entrevistas a los empleados de todos los niveles incluyeron, fundamentalmente, preguntas sobre causas atribuidas o razones de la disminución cuantitativa de la clientela, problemas o conflictos internos percibidos, caracterización de líderes (gerente general, gerente de

contabilidad, jefe de cocina y jefe de servicio) y compañeros o, en su caso, subordinados; determinación de factores críticos de éxito de un restaurante de acuerdo con su experiencia, problemas con los clientes (actuales y potenciales) y situación del mercado en la ciudad y la zona comercial donde se ubica el establecimiento.

Las visitas de clientes misteriosos (*mystery shoppers*) fueron nueve y bajo distintos roles: familia de adultos (cena), familia con niños (comida), grupo de amigos en supuesto estado de ebriedad (noche), pareja romántica (comida y cena), grupo de amigas en plan de convivencia (comida y cena) y grupo de amigas en el que una coquetea con los meseros (comida y cena). Se filmaron. Las variables centrales observadas fueron: actitud de respeto hacia el cliente y compañeros, trato con el cliente, rapidez en el servicio, amabilidad, atención constante y prudente, organización ante el cliente y presentación del personal. Se registraron percepciones en escalas del 0 al 10 y observaciones cualitativas.

La documentación de experiencias de clientes por entrevistas consistió en entrevistas en el domicilio a 47 clientes que hubieran ido al restaurante (en los 15 días previos). Las variables sobre las que se recolectó información fueron: motivo de la elección del restaurante, experiencias positivas y negativas, rapidez en el servicio, actitud de respeto hacia el cliente y compañeros, trato con el cliente, amabilidad, atención constante y prudente, presentación del personal, evaluación de cocina, valet parking y estacionamiento, meseros, precio, comida (sabor y presentación), satisfacción general con la experiencia en el restaurante, comparación con la competencia (restaurantes similares) y establecimientos de la misma zona comercial. Una vez más, se utilizaron escalas de Likert y comentarios cualitativos.

La encuesta de salida para conocer la satisfacción de los clientes (tamaño de muestra=300) incluyó dos herramientas, un diferencial semántico con escalas bipolares respecto a servicio, amabilidad, atención constante, calidad de alimentos y bebidas, música grabada (selección, volumen, etc.), videos, shows y música en vivo, mobiliario y decoración, limpieza por secciones, imagen, precios, restaurante preferido, ambiente social y físico, y otras dimensiones. Además de un instrumento denominado “el mantelito” (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014) el cual, mediante dibujos, considera principalmente: hora de llegada, tiempo de estancia, fecha

de visita, evaluación general del mesero, atención, comida, precio, con quién iban acompañados, mobiliario y experiencias positivas y negativas.

Los resultados del diagnóstico fueron presentados por instrumento de recolección de los datos: los cuantitativos, mediante tablas y gráficas de frecuencias y estadísticas descriptivas; mientras que los cualitativos, por temas y categorías emergentes, así como esquemas de teoría fundamentada. Entre algunos de ellos, y de manera resumida, podemos mencionar los principales en los siguientes párrafos.

A raíz de la encuesta interna y de las entrevistas a todo el personal se detectó falta de integración, colaboración y comunicación (promedios inferiores a 2.5, en escalas de 1 a 5) y diversos comentarios negativos. Pertenencia e identificación con la empresa arrojaron valores medios (cerca de 3). El resto de las variables logró un valor medio alto (entre 3.5 y 4.0). Se detectaron algunos conflictos internos.

El gerente general fue bien evaluado y se caracterizó como una “buena persona”. Su liderazgo es considerado “firme”, pero que requiere mayor “carácter” y control sobre los empleados. Los jefes de cocina y meseros recibieron una valoración más bien favorable, pero el gerente de contabilidad fue muy mal calificado: de mal carácter, problemático e indiferente.

Los empleados reconocieron que les falta capacitación, mayor compañerismo y sensibilidad ante otros colaboradores y los clientes. Consideraron que no se les reconoce su esfuerzo y que necesitan mayor realimentación y se interesen por ellos (el corporativo y los superiores).

Señalaron que existen conflictos entre los líderes formales con funciones de mando y al interior de la organización (entre grupos y dentro de cada uno: cocina, meseros y caja).

Las visitas de clientes misteriosos indicaron un promedio más bien negativo de tiempo en que se toma la orden (cinco minutos), en que se entregan las bebidas (ocho minutos) y en que se sirven los platillos (15 minutos); lo cual es problemático tomando en cuenta que se trata de botanas preestablecidas cuya preparación debe ser muy rápida. Falta conocimiento por parte de los

meseros de las características de los platillos y productos ofrecidos en el menú. Los niveles de servicio en cuanto a rapidez, amabilidad y atención frecuente y prudente fueron medios. Dos meseros, donde en el *mystery shopper* las jóvenes mostraban intención de coqueteo, fueron captados pretendiendo insistentemente invitarlas a salir y acercándose físicamente de manera inapropiada, lo cual va en contra de las políticas establecidas.

Los resultados de la documentación de experiencias corroboraron deficiencias y oportunidades en cuanto a la rapidez y oportunidad en el servicio en todas las áreas (*valet parking*, recepción, atención en mesa, preparación de alimentos en cocina, caja). Una fortaleza fue la calidad de la comida (sabor y presentación) y en general hay una percepción más bien favorable de la experiencia en el restaurante, siendo considerado uno de los mejores establecimientos en el rubro de merenderos-botaneros. La música, *shows* y cuestiones recreativas fueron muy bien calificadas por algunos clientes (adultos jóvenes) y mal evaluadas por los clientes que acuden con su familia.

La encuesta de salida produjo información consistente con el resto de los instrumentos: ciertas debilidades en atención constante y rapidez en el servicio en todos los rubros.

Cabe señalar que el precio fue considerado “razonable” (dentro de parámetros del mercado). Otros factores positivos fueron la calidad de la comida y las bebidas, el mobiliario y la decoración. Estas cuestiones no son causas del problema.

Al analizar todos los reportes y cruzar información, se encontraron dos aspectos críticos: primero, el establecimiento no tiene claro su nicho de mercado y quién es su clientela objetivo; por una parte, pretende ser un restaurante familiar y para parejas (lo que implica cierta tranquilidad, juegos para niños y un ambiente relajado), un merendero tradicional; y por la otra, resultar un botanero para adultos (siguiendo el concepto de “cantina”, con música grabada y en vivo, así como espectáculos). Se sirve a la carta y también botana con base en el consumo. Esto genera una “doble” imagen entre los consumidores e inconsistencia en todos los ámbitos. Se mezclan clientes de toda clase. Las familias no se sienten cómodas al lado de adultos consumiendo considerables cantidades de bebidas alcohólicas y éstos se sienten inhibidos por

las parejas y familias. Lo que a unos les parece adecuado: música voluminosa, meseros bromistas y ambiente festivo; a otros, no. Esto afecta toda la operación.

El segundo aspecto crítico que genera la problemática principal es la falta de publicidad y promociones, las cuales tampoco se encuentran establecidas por la ausencia de definición del perfil del restaurante. Esta necesidad se presenta también en otros restaurantes de la cadena; sin embargo, los accionistas no estaban conscientes de ello.

Para enfrentar la situación controversial, lo primero es definir y delimitar el mercado meta y adecuar el restaurante al mismo: decoración, mobiliario, ambientación, música, carta, perfil de meseros, mercadotecnia y procesos de operación. Posteriormente, resolver los asuntos internos, iniciando con una junta de trabajo motivacional para intentar solucionar conflictos y situaciones personales y, más adelante, implantando las siguientes acciones: elaborar un manual de procedimientos (incluyendo estandarización de servicio y un reglamento interno de trabajo), así como diseñar y ejecutar un sistema de reclutamiento y selección y un programa de capacitación en desarrollo humano (comunicación, trabajo en equipo) y atención a clientes. Pero esto supeditado a la definición de la vocación de la empresa y sus restaurantes.

### **3. PREGUNTAS DETONANTES PARA LA DISCUSIÓN.**

- Un diagnóstico organizacional ¿qué herramientas debe plantear para recolectar datos?
- En el caso analizado, ¿tales herramientas fueron las adecuadas y suficientes?, ¿qué otras se requerían?
- En el diagnóstico, ¿qué variables no se contemplaron y debieron de haberse incluido?
- ¿El análisis fue completo, holístico, integral y detallado?

### **4. MÉTODO DE APLICACIÓN EN CLASE.**

**4.1. Objetivos de aprendizaje:** Los objetivos de aprendizaje del caso para los alumnos dentro de la materia y del Doctorado en Administración fueron fundamentalmente tres: a) conocer el

proceso de diagnóstico organizacional, así como algunas herramientas metodológicas para implementarlo, b) estar capacitados y habilitados para interpretar e integrar los resultados de diferentes métodos de diagnóstico y c) poder desarrollar herramientas para recolectar datos pertinentes en un diagnóstico organizacional integral.

#### **4.2. Etapas:**

Las etapas de aplicación del método de caso fueron típicamente secuenciales. Primero, el profesor presentó el caso (contexto, situación detonante y reportes ejecutivos de resultados de las herramientas de diagnóstico —sin interpretaciones—: encuesta de clima, entrevistas a empleados, clientes misteriosos, documentación de experiencias y encuesta de salida). Posteriormente, se formaron equipos de trabajo de cinco integrantes. A cada uno se le entregaron copias de los reportes técnicos (largos) con los resultados completos para que los revisaran de manera grupal y a detalle. Después de esta segunda etapa, hubo una sesión de preguntas al profesor para disipar cualquier duda y que éste pudiera proporcionar información adicional (sin dar soluciones).

La tercera etapa, denominada “solución del caso”, consistió en una sesión con los equipos y dirigida por el docente para discutir a fondo el caso y los resultados de los reportes (cruzando información entre éstos), así como concluir sobre cuáles eran las causas de la problemática central o situación controversial y las problemáticas específicas. Más adelante, cada grupo mostró su diagnóstico en un resumen ejecutivo.

En una cuarta etapa extra-clase, se pidió a los equipos que presentaran un informe escrito y su correspondiente versión ejecutiva con los siguientes elementos: 1. Introducción, 2. análisis y discusión de problemáticas encontradas por reporte y sus causas, 3. conclusiones: problemáticas y causas comunes en todos los reportes, 4. propuestas de soluciones y 5. programa de trabajo calendarizado para implementar soluciones.

Los grupos entregaron el reporte escrito para revisión del profesor, constituyendo éste su trabajo final. Las versiones ejecutivas fueron presentadas por cada equipo ante el resto de sus compañeros.

Finalmente, se efectuó una sesión para contrastar las soluciones de los diferentes grupos y analizar la pertinencia del sistema de diagnóstico. El profesor se apoyó en otros ejemplos en los cuales él ha sido consultor o llevado a cabo estudios similares para complementar la enseñanza del caso.

La evaluación fue para cada grupo, abarcando tanto la participación en clase y dentro de su equipo, como las presentaciones ejecutivas abiertas y el informe final. La rúbrica incluyó el análisis y discusión de problemáticas y soluciones de todos los reportes: pertinencia de análisis y discusión de cada reporte, pertinencia de conclusiones generales de todos los reportes, pertinencia, creatividad e innovación de soluciones, congruencia entre las soluciones, claridad del informe y programa, redacción, viabilidad de propuestas y programa de trabajo, así como demostración de conocimientos en teoría y práctica del desarrollo organizacional integral. Tal evaluación fue hecha por el profesor y dos consultores que fueron invitados a las presentaciones ejecutivas, utilizando un formato con escalas de 0 a 10 (sistema tradicional). Los formatos pueden ser tan detallados como el profesor sugiera, pudiendo ser listas de cotejo de cumplimiento de puntos específicos (originalidad, visión holística, viabilidad, congruencia, etcétera).

## **5. CONCLUSIONES DEL CASO.**

El restaurante requiere comenzar por redefinir su visión y vocación, así como plantear un programa interno de mejora continua que abarque capacitación para solucionar problemas humanos, además de fortalecer la motivación y la integración. Posteriormente, y con base en sus redefiniciones, alinear su operación y emprender acciones mercadológicas, particularmente en publicidad y promoción, para así solventar su disminución en ventas y consecuentes ingresos.

El diagnóstico organizacional debe ser integral y abarcar los procesos internos y externos. La dimensión interna incluye variables del clima organizacional y las relaciones humanas; y la externa, cuestiones que tienen que ver con la Mercadotecnia y la relación con el cliente. Asimismo, para un diagnóstico más preciso, profundo y completo se requiere de recolectar y analizar datos cuantitativos y cualitativos, teniendo una perspectiva mixta. Una sola herramienta o método no basta.

## **6. COMENTARIOS DEL PROFESOR.**

El estudio de caso es un método de enseñanza, además de un diseño de investigación. Como lo primero, permite abordar situaciones concretas y reales. El conocimiento es inducido (de lo particular a lo general) y el alumno construye el aprendizaje siguiendo una secuencia específica: ejemplificación, comprensión, indagación, análisis, solución y finalmente y teorización. Resulta sumamente útil cuando el establecimiento de principios es más complejo, como ocurre en la investigación de las organizaciones, dado que las variables que originan diferencias son múltiples. Lo anterior es cierto y válido, aún en empresas e instituciones del mismo rubro o giro. Por ejemplo, dos bancos que manejen un volumen similar de activos y pasivos pueden ser muy diferentes, dos restaurantes, hoteles y universidades también.

Se recomienda enseñar el diagnóstico organizacional y otras materias vinculadas con el desarrollo organizacional, la gestión de recursos humanos y la administración en general, comenzando con el método de casos (considerando varios como el que aquí se sugiere) y luego, presentando la teoría; y, una vez revisados los principios, regresar a más casos ilustrativos y reveladores de la misma. Casos relativamente homogéneos y heterogéneos.

Por otro lado, es recomendable que los estudiantes sugieran casos que conozcan, particularmente en el nivel de posgrado.

Con respecto al caso presentado, los alumnos se mostraron sumamente motivados e involucrados en las distintas etapas, hicieron referencia a restaurantes que ellos conocían y han cerrado, así como a establecimientos sumamente exitosos. Es decir, el conocimiento se trasladó a otros contextos y situaciones. Concretización y teorización a la vez.

## **NOTAS:**

El restaurante analizado siguió las sugerencias y cambió desde su nombre. Se redefinió como botanero-cantina, volviendo a incrementar sus ventas (a niveles previos de la situación controversial) en el mediano plazo -un año-. No ha sobrepasado los ingresos antecedentes debido a la crisis generalizada que vive actualmente el mercado de restaurantes en la ciudad referida, pero mantiene su nivel. Su nombre se conserva en el anonimato por petición de los accionistas. La recolección de los datos fue en 2012.

Los reportes son proporcionados a los alumnos, quienes deben observar la cláusula de confidencialidad.

## **7. REFERENCIAS.**

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México, D. F., México: McGraw-Hill Interamericana.

---

**PROCESO DE ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

---

**Por Salustia Gabriela Cariño Mata**

---

**Carrera: Licenciatura en Administración**

**Materia: Gestión del Factor Humano I**

**Semestre: Cuarto**

**Tema del caso: Proceso de atracción y selección de personal.**

### **1. ANTECEDENTES.**

El proceso de atracción y selección del talento es una herramienta de vital importancia ya que es el filtro para ingresar talento a la organización. Contempla tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo, como la determinación del candidato a contratar.

Antes de iniciar el proceso de reclutamiento se requiere identificar de manera clara, precisa y objetiva el perfil del puesto; es decir, tener un análisis y descripción de puesto actualizado que facilite el proceso de reclutamiento interno o externo. Tanto el área de recursos humanos y el gerente que solicita cubrir la vacante juegan el rol de intercambiar elementos para la toma de decisiones en el proceso, como: realizar un análisis de puesto, evaluar al candidato, entre otras.

Ante la creciente competencia, las empresas deberán hacer esfuerzos más grande para atraer personal calificado; cada día estaremos siendo parte de procesos más creativos y rigurosos. Las grandes empresas que tienen una imagen reconocida tienen mayor oportunidad de atraer talento en comparación con las empresas medianas y pequeñas. El uso de la tecnología será un elemento clave para difundir las posiciones vacantes y poder integrar una base de candidatos disponibles y adecuados para las organizaciones. La importancia de que las organizaciones cuenten con una persona especializada en los temas de gestión de capital humano se convierte en una realidad más cercana a lo que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) pudieran identificar hasta el día de hoy.

Para lograr un proceso exitoso de atracción y selección de personal se debe de trabajar mínimamente en dos objetivos básicos y primordiales:

1) Que los candidatos que se contraten contribuyan a lograr los objetivos organizacionales al tiempo que satisfacen sus objetivos personales.

2) Asegurar que la inversión económica que realiza la organización en la incorporación de colaboradores sea rentable, en función de los resultados reales contrapuestos con los resultados esperados.

Después de todo, las organizaciones son el resultado de todos sus integrantes, pero ¿qué sucede cuando los candidatos y el propio gerente de línea no respetan ese proceso? ¿qué impacto tiene, en las organizaciones de éxito, el proceso de atracción y selección del talento como una herramienta estratégica de competitividad y permanencia en el mercado?

Conozcamos el siguiente caso:

## **2. DESARROLLO DEL CASO.**

*El candidato ideal: ¿adecuado o recomendado?*

CMG S.A. de C.V. es una compañía de reciente creación que está dedicada a la elaboración de fragancias para todo tipo de productos: desde fragancias para perfumes, hasta fragancias para productos de consumo en el hogar.

CMG desea crear una cultura organizacional exitosa; está consciente de que los colaboradores son los que hacen crecer y permanecer a una organización en este mundo competitivo y global. El dueño de la compañía y director general, Fernando Díaz, se caracteriza por ser un hombre ético, respetuoso, con amplia visión del negocio, emprendedor que confía en las personas con las que trabaja; su gran área de oportunidad es que una vez que le mienten y/o recibe información poco precisa y que se torne en situaciones problemáticas en la empresa, Díaz no

vuelve a confiar en las personas. Cuando se creó la empresa, se determinaron las características de las personas que deberían trabajar en CMG; por ejemplo: que sean personas que trabajen en equipo, que muestren sentido de urgencia, proactividad, liderazgo, que estén orientados a objetivos, muestren ética y, su principal característica, que el candidato denote ser "feliz". Criticado por muchos y con grandes consideraciones por otros empresarios, el director general hablaba de lo orgulloso que se sentía del personal que colabora en la empresa y del gran trabajo que era encontrar ese gran perfil de personas que debían colaborar con él.

Cierto día cuando estaba terminando la reunión de la celebración de los cumpleaños de cada mes, Fernando Díaz se acercó a su compañera Andrea Hernández -Directora de Capital Humano- y le comentó discretamente:

-Por favor, mañana a primera hora necesitamos hablar.

Hernández contestó: -¿"Es urgente"?

A lo que Díaz respondió: -..."Es importante".

*\*\*\*Viernes, 14 de septiembre, 8:00 a.m.\*\*\**

Hernández: -Ing. Díaz, buenos días. Aquí estoy

Díaz: -Buenos días, Andrea, tome asiento. Le pedí esta reunión ya que tengo una solicitud especial por parte del Lic. Martínez -Director de Mercadotecnia- respecto a la contratación del Gerente de Marca para el área de fragancias para el hogar. El Lic. Martínez me solicita la contratación de la Lic. Karla Moreno y, de acuerdo al informe de contrataciones, el día 17 de septiembre ingresa otra persona a ese puesto.

De manera rápida, Hernández comenta: -Así es, Ing. Díaz, Karla Moreno no es la persona adecuada. Gerardo Vargas -Gerente de atracción del talento- se encargó de realizar la entrevista y los exámenes correspondientes y el resultado fue que no era el candidato adecuado para cubrir nuestra vacante.

Díaz: -Martínez se presentó el día de ayer contrariado, enojado y me solicitó autorización para la contratación de Moreno...ya no entiendo, Andrea, explíqueme por qué Martínez me solicita la contratación de Moreno y usted me reporta la contratación de otra persona llamada Claudia Villareal. Por otra parte, el día de ayer Karla Moreno me mandó una carta donde expresa una queja de cuando vino a entrevista con Vargas, menciona, entre otras cosas, que fue tratada con altanería, sin consideración a su tiempo entre los exámenes y las entrevistas, que verdaderamente estaba decepcionada de la empresa, ya que Martínez y otros conocidos de ella le recomendaban ampliamente pedir una oportunidad para trabajar en CMG.

Hernández tomó aire, se mostró incómoda no entendiendo por qué el Director de Mercadotecnia autorizó la contratación de otra persona y, posteriormente, solicita al Director General se contrate a otra:

-Ingeniero, es lo de siempre. Los jefes quieren contratar a sus recomendados, a sus conocidos y, en muchas ocasiones, no cumplen con el perfil para nuestra compañía y eso no lo entienden. Los índices de rotación empiezan a preocuparme de un tiempo a la fecha, a partir de la entrada del bono de recompensa por recomendación de candidatos para cubrir vacantes. Un caso recurrente es en el área de Mercadotecnia, pues pareciera que es un departamento con sus propias políticas en términos de la gestión de personas. Además de que quieren contratar a los que ellos recomiendan, cuando nosotros como departamento de capital humano rechazamos a sus candidatos, ellos nos autorizan contratar a otro candidato, pero al cabo de un pequeño lapso de tiempo el nuevo colaborador termina renunciando o, bien, Martínez nos pide la sustitución porque, según él, el nuevo integrante no cumple con el objetivo del puesto.

Díaz: -Andrea, y usted como experta en capital humano ¿qué ha hecho? ¿por qué no se me había informado de esta situación antes? ¿en qué otras áreas de la compañía está sucediendo esto? ¿qué va a pasar con Karla Moreno y con la otra candidata que ingresará el próximo lunes 17 de septiembre? Esto parece una lucha de poder, pareciera que lejos de trabajar en equipo y encontrar al mejor candidato, es una lucha por ingresar al candidato recomendado de cada área y...

Hernández no dejó terminar de hablar a Díaz: -"Tomaré cartas en el asunto de manera inmediata y si es una situación que está empezando a pasar en otras áreas de la empresa".

### **3. PREGUNTAS DETONANTES DE LA DISCUSIÓN.**

- Desde su punto de vista ¿cuáles son los problemas de este caso?
- ¿Por qué cree usted que no se le había informado al director general de la situación que estaba aconteciendo en el área de Mercadotecnia?
- De acuerdo con la información proporcionada ¿por qué se está dando la misma situación en otras áreas de la empresa?
- Sí usted fuera Andrea Hernández ¿qué haría para resolver la problemática?
- Si usted fuera Fernando Díaz ¿qué acciones tomaría con Martínez y con Hernández?
- ¿Contrataría a Karla Moreno o a Claudia Villareal? ¿por qué?
- ¿Cuál es la importancia de definir claramente el perfil de puesto de CMG?
- ¿El proceso de atracción de talento estará claramente diseñado, implementado y difundido en la organización?
- Si usted fuera un consultor externo, ¿qué le recomendaría a Díaz y a Hernández para resolver la problemática? Realice un reporte ejecutivo.

### **4. MÉTODO DE APLICACIÓN EN CLASE.**

**4.1. Objetivo de aprendizaje:** El alumno identificará la importancia y las etapas del proceso de atracción y selección del talento en las organizaciones del siglo XXI.

#### **4.2. Etapas:**

El docente deberá realizar una exposición de la importancia y las etapas del proceso de atracción y selección del talento, así como enfatizar la importancia del análisis y descripción de puesto en dicho proceso.

Se recomienda al docente abrir un blog para discutir distintos procesos de atracción del talento, así como diferentes perfiles de puestos y políticas de contratación de personal en compañías de éxito.

El alumno deberá investigar el proceso de atracción y selección de una empresa de la región y realizará un cuadro comparativo de las etapas del proceso de atracción en las empresas investigadas a través de un blog.

Se recomienda que el alumno investigue cinco noticias o artículos que ejemplifiquen cualquier etapa del proceso de atracción y selección, así como realizar un análisis de la información con el objetivo de identificar las mejores prácticas en las empresas.

El alumno deberá entregar un portafolio de evidencia que contenga:

1. Investigación de un proceso de atracción y selección de una compañía real.
2. Cuadro comparativo de etapas del proceso de atracción y selección del talento.
3. Un análisis de noticias o artículos relacionados al proceso de atracción y selección del talento.

Las actividades pueden ser elaboradas de manera individual o en equipos.

Después de hacer el estudio de caso como actividad final de la unidad el alumno podrá:

1. Definir y elaborar un proceso de atracción y selección del personal adecuado a una empresa.
2. Describir y elaborar un perfil de puesto.
3. Diseñar políticas generales para la atracción y selección del talento.
4. Explicar la importancia de la difusión adecuada del proceso de atracción y selección del talento entre todos los involucrados en la toma de decisión del mejor candidato.
5. Definir las responsabilidades de un director general, del área de capital humano y de un gerente divisional en el proceso de atracción y selección.

El docente podrá delimitar el alcance de cada punto de aprendizaje.

### 4.3. Evaluación:

Tabla 18. Caso 8. Instrumento de evaluación. Rúbrica.

Concepto	Puntaje Máximo	Criterios de evaluación que determinan el puntaje a obtener
Formato de archivo	10	Extensión del archivo en formato Word en un máximo de 5 cuartillas. Incluye formato con letra Arial No. 11 o 12, interlineado 1.5 y justificado.  Incluye los elementos generales en la portada como: Universidad, nombre de la licenciatura, nombre de la materia, nombre del caso y nombre del alumno.  Ortografía ( <i>cuidar errores de dedo</i> ).  Redacción: Presenta ideas claras, lógicas y secuenciadas.
Planteamiento del problemas (s)	10	Identifica y redacta de manera clara y concisa el problema (s) del estudio de caso.
Descripción detallada de la problemática	30	a) Describe las partes que componen el problema a resolver. b) Presenta los hechos e ideas en forma ordenada
Contesta las preguntas	30	a) Manera objetiva (fundamentada y precisa). b) Establece relación con el tema en un contexto determinado y real.
Conclusión:	10	a) Establece relación entre el objetivo de aprendizaje y el estudio de caso. b) Emite una reflexión sobre la manera en que este ejercicio promovió su aprendizaje personal y colaborativo.
Bibliografía y referencias	10	Si es que aplica para fundamentar ideas, en formato APA
<b>Total</b>	<b>100</b>	Comentarios

### 5. COMENTARIOS DEL PROFESOR.

El estudio de caso me ha permitido que mis alumnos obtengan un aprendizaje significativo, real y preciso a partir de la información teórica que presento y la narración de casos reales, aunado a la investigación de campo y debate o foros de discusión como actividades complementarias; dan

la pauta para cerrar el proceso de aprendizaje significativo con la solución de una problemática a través del estudio de casos.

Los resultados de la aplicación de este caso en el aula en términos generales son los siguientes:

1. El alumno asume diferentes roles en el caso. De manera individual tiene que asumir un rol de director general, director de capital humano y director de Mercadotecnia; toma un rol de consultor para resolver una situación problemática de manera integral y, de esta manera, resolver el caso con diferentes perspectivas y lograr un objetivo organizacional: contratar al candidato ideal para la empresa.
2. Identifica la importancia de una herramienta básica como el análisis y descripción de puesto como inicio del proceso de atracción.
3. Reconoce la importancia de conocer la cultura organizacional de las empresas a través de su filosofía, credo o valores para identificar el perfil del puesto y considerarlo en el momento de iniciar la búsqueda de candidatos para cubrir una vacante.
4. Define las etapas básicas de un proceso de atracción y selección del talento.
5. Reconoce la importancia de tener documentado dicho proceso, así como las políticas de contratación, y difundirlo entre todos los responsables de la toma de decisión en el proceso de contratación de un nuevo colaborador.
6. El alumno comparte ideas con otros integrantes del equipo, sustenta sus propuestas y llegan a acuerdos en la resolución del caso.

## **6. REFERENCIAS.**

Dessler, G., (2010). *Administración de recursos humanos: un enfoque latinoamericano* (5ª Ed.).

México, D.F., México: Pearson.

Wayne, R., (2010). *Administración de recursos humanos* (11ra Ed.). México,

D.F., México: Pearson

---

**UNA VISIÓN INNOVADORA PARA DESARROLLAR UN NEGOCIO GASTRONÓMICO RENTABLE.**

---

Por Oswaldo Said Quiñones y Rosalinda Cerda Sánchez

---

Carrera: **Licenciatura en Gastronomía**

Materia: **Cocina de Autor, Sistemas de calidad en la industria gastronómica, Desarrollo de proyectos emprendedores**

Semestre: **Sexto**

Tema del caso: ***Food Trucks***

Desarrollar un negocio Gastronómico rentable y exitoso basado en la tendencia del mercado de los *Food Trucks*.

## 1. ANTECEDENTES

Diversas ciencias sociales han abordado el tema de la venta ambulante de alimentos. En este caso partirán analizando la génesis de la venta de comida en la calle a través de una perspectiva socio-histórica, contando la manera en la que nace el mercado callejero en México hasta la nueva tendencia de los *food trucks* en nuestra cultura gastronómica.

En este método de caso se trata de que los equipos de alumnos investiguen sobre los siguientes temas para solucionar el caso del desarrollo del *food truck*.

- a) La importancia en la sociedad mexicana del comercio ambulante.
- b) El origen de la tendencia culinaria sobre ruedas, *food truck*.
- c) La incursión de los *food truck* en México.
- d) La perspectiva del cliente.
- e) El plan de mercadeo.
- f) Los aspectos legales para su apertura.
- g) El equipamiento para una *food truck*.

h) Seguridad e higiene del personal.

i) Reglamento de trabajo.

j) Descripciones de puesto.

k) Organigramas.

h) El diseño de menús innovadores y autoriales.

Después de analizar todas esas variables. La problemática a resolver por parte del grupo, es generar una propuesta de negocio innovadora al usar como estrategia de posicionamiento y venta, el uso de las redes sociales.

Para propaganda de lanzamiento, de ventas vía on line, de avisos de ubicación de la *food truck* y para aviso de promociones.

## **2. RELATORÍA DEL CASO**

De acuerdo con Guzmán, el comercio como actividad económica realizada por el hombre en sociedad tiene sus antecedentes en las primeras manifestaciones de la cultura, cuando se comprendió la necesidad de realizar el intercambio de objetos y productos para la satisfacción de necesidades humanas. Entre los modos históricos de realizar el intercambio, se encuentran aquellas que no presentan espacios específicos destinados de manera expresa por las normas socioculturales y económicas de la sociedad para realizar actos de intercambio; en ellas se enmarca el comercio ambulante.

En el caso de la Ciudad de México, el comercio ambulante se sitúa en profundas raíces históricas. Los componentes básicos del comercio ambulante en la Ciudad de México son el *tianquiztli*, la plaza-mercado, el corredor comercial, y el mercado público. En este período las expectativas para comerciar no sólo estaban dirigidas a incrementar el bienestar material de la población, si no también encaminadas a expandir su imperio, y a solicitar la colaboración sus dioses, de acuerdo a su visión cosmogónica del mundo.

## **El mercado de Tlatelolco**

Tlatelolco, en lengua náhuatl “el mogote de arena”, fue una ciudad primordialmente comercial, y según Guzmán, fue donde se levantó un Señorío de disidentes de Tenochtitlán, formadores de una entidad política autónoma desde el año 1337 hasta 1473, que quedó parcialmente dominada a la autoridad de Tenochtitlán.

El mercado o plaza principal, ubicada en Tlatelolco, se localizaba delante del templo o teocali y era tal su extensión que en dos días no podía terminarse de ver toda la existencia de mercaderías.

Su distribución espacial, debido a su amplitud, estaba trazada por el giro de los productos ofrecidos, donde cada uno tenía un lugar señalado y fijo para comerciarse. Un punto a destacar, es que no estaba permitido cambiar el lugar que se tenía asignado en el mercado para la venta de algún producto.

Para las poblaciones que no se encontraban cerca de un centro comercial grande, se establecían mercados en cada población durante períodos de cinco en cinco días, denominados macuiltianquitzli; en estos casos cada pueblo tenía señalado el lugar a donde debían de concurrir los mercaderes de la región.

El mercado o plaza principal, ubicada en Tlatelolco se vendían productos de consumo alimenticio como: Gallinas, Perdices, Codornices, Lavancos, Dórales, Zarcetas, Tórtolas, Palomas, Conejos, Liebres, Venados, y Perros pequeños, que criaban para comer castrados.

Todas las maneras de verduras que se hallan, especialmente cebollas, puerros, ajos, mastuerzo, berros, borrajas, azederas, y cardos, y targaninas.

De las frutas se traficaba: piñas, plátanos, anonas, mameyes, aguacates, diversos géneros de zapotes, blancos, negros y verdes, miel de Abejas, y cera, y miel de cañas de maíz, que son tan melosas, y dulces como la de azúcar y miel de unas plantas.

En cuanto a los productos agrícolas, los mercaderes traían maíz y frijol, chía, huautli, chile de diferentes clases, utilizadas de diferentes modos y maneras en sus guisados. El maíz se vendía en grano y en pan.

De las costas, los mercaderes ofrecían en la ciudad capital azteca veneras, caracoles, grandes y chicos; huesos curiosos de pescados, conchas de galápagos, tortugas, chicas y grandes así como piedras de la mar.

De algunas provincias traían venados y conejos, codornices, frescos y cocinados. Llevaban comadreas, ratones grandes, criados en los montes. Los mercaderes también trataban langostas tostadas y hormigas; animales y plantas que contenía la laguna, como los ajolotes y las algas.

Todo género de animales, como leones, tigres y gatos monteses que eran llevados al tianquiztli en jaulas. De los reptiles, se trataban culebras, grandes y chicas, ponzoñosas y no ponzoñosas, bravas y mansas. Una amplia variedad de sabandijas se llevaba en ollas: ciempiés, alacranes, arañas; de todo ello había en el mercado.

Como productos textiles manufacturados, se tenían las mantas con diferentes trabajos y diseños, bordadas de colores y plumería; algunas conteniendo figuras de cabezas de serpientes, leones, otras de sol; había pintadas de calaveras y cerbatanas.

Se vendía todo género de combustibles porque de varias partes los mercaderes traían leña para comerciar; desde las cortezas de árboles hasta una gran cantidad de carbón procedente de los pueblos con bosques. Los comerciantes, también, traían piedras, cal, madera, en tablas y vigas, para edificar casas y templos.

Se traficaban bienes de consumo duradero para el hogar, como la loza, vasijas de tinajas grandes, y pequeñas, jarros, ollas, ladrillos, y otras infinitas maneras de vasijas.

Los comerciantes no descuidaban los productos dirigidos a recuperar la salud. Había boticarios que vendían las medicinas, los ungüentos y emplastos.

Productos para la satisfacción de las necesidades estéticas, como los colores de amalgra, amarillos, verdes, azules, morados; algunos se hacían de las plantas llamadas nacazcolotl y zacatlaxcalli.

Además Guzmán (2001) comenta que objetos y productos para satisfacer la vanidad, como el oro, en polvo y en joyas, piedras verdes, de cristal y ámbar. Había en el mercado un amplio género de plumas, de todos colores, verdes, azules, coloradas, amarillas, moradas, blancas y entreveradas. Joyas de oro, y de plata, de plomo, de cobre, de estaño, de piedras, de huesos, de conchas, de caracoles, y de plumas.

Pero no sólo se ofrecían productos u objetos, sino también servicios como los barberos; personas ofreciendo sus servicios, como el caso de los cargadores que, por módico precio, transportaban la mercancía a la casa del comprador.

Los gobernantes de Tlatelolco, en su época independiente, extendieron sus dominios comerciales hasta Centroamérica. El comercio a lejanas tierras se inició por los tlatelolcas en tiempo de Cuacuauhpitzaua, gobernante de Tlatelolco. Los jefes de los comerciantes eran Itzcohuatlzin y Tziuhtecatzin, iniciadores del arte de traficar. Sus principales mercaderías eran plumas, unas coloradas llamadas Cuetzalli, otras azules nombradas Cuitlatexotli.

Después ascendió Tlacateotl, como regente de los pochteca. Los principales mercaderes fueron Cozmatzin y Tzopantzin, instalados como jefes de tráfico comercial.

Es así, como las actividades comerciales fueron adquiriendo un papel primordial en la vida económica del imperio. Desde abastecer de productos al reino hasta comerciar parte de los tributos recibidos por el rey. Como elementos transformadores de la sociedad azteca fueron introduciendo paulatinamente la concepción de la propiedad privada, nuevas técnicas y procesos productivos.

Con la llegada de los españoles, y la posterior conquista de Tenochtitlán por ellos, se interrumpió esta forma de desarrollo comercial. (Guzmán, 2001).

## **La alimentación del mexicano.**

Según la investigación de CNN, un mexicano promedio consume con mayor frecuencia refrescos que ensaladas, invierte una hora y media en preparar las comidas de su día, se preocupa por el contenido nutricional de sus alimentos, pero considera que comer de forma sana es caro y practicar actividad física durante 30 minutos diarios, difícil.

La encuesta realizada por Consulta Mitofsky, resultado de una muestra realizada entre 1,000 mexicanos mayores de 18 años, describe los hábitos alimenticios de la población.

Cada semana los mexicanos consumen los siguientes alimentos con esta frecuencia:

### Bebidas

- Agua natural: más de cinco veces.
- Refrescos: más de tres veces.
- Jugos de fruta: tres veces.

### Alimentos

- Verduras y cereales: más de tres veces.
- Carnes rojas: tres veces.
- Frituras, ensaladas, fritangas, embutidos, comida enlatada, tacos preparados en la calle y sopas instantáneas: más de dos veces por semana.
- Pescados y mariscos: menos de dos veces por semana.

El país ocupa el primer lugar en obesidad en adultos, según datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y es uno de los principales países consumidores de refresco en el mundo.

Aunque los mexicanos consumen agua natural al menos una vez por más de cinco días a la semana, los refrescos forman parte de su dieta más de tres veces por semana, mientras que alimentos como ensaladas y pescados son consumidos menos de tres y dos veces respectivamente.

Casi la mitad de los mexicanos (49.3%) asocia la comida chatarra con las papas y frituras, mientras que los refrescos se ubican con 16.4% y quesadillas con 12.5 por ciento. Este tipo de comida es consumido con mayor frecuencia entre hombres jóvenes de entre 18 y 29 años.

La mayoría de los habitantes realiza sus comidas en casa. Sin embargo, al hacerlo fuera, prefieren con mayor frecuencia tacos (31.7%), tortas (18.6%) y comida corrida (10.4%). Aunque el 86.7% de los habitantes asegura preocuparse por el contenido nutricional, los factores que más influyen al momento de escoger sus alimentos son: el sabor, aroma y aspecto.

En general las mujeres presentan mejores tendencias de hábitos de alimentación y las personas que aseguran preocuparse más por consumir alimentos sanos son personas mayores a 50 años. (CNN, 2011)

La falta de ingresos es una de las causas más importantes que impiden a la población obtener una dieta adecuada. Con la información de la Encuesta de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH), del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), se observó que en los hogares más pobres el aporte dietético estriba en pocos alimentos, entre los que destaca el consumo del maíz; en los hogares que cuentan con alto ingreso, la energía y los nutrientes se adquieren de una variedad más amplia de éstos, entre los que destacan frutas, vegetales y carnes.

De acuerdo a Jasso, la disponibilidad doméstica de alimentos depende del poder adquisitivo en función del ingreso y de necesidades no alimentarias, de los recursos de conservación, de características del mercado laboral, de si los animales domésticos consumen parte de los alimentos o no, de la producción y venta de alimentos cuando se trata de hortícolas, de la decisión de adquirir alimentos de acuerdo con las condiciones económicas, costumbres y creencias y, finalmente, a la interacción comprador-mercado. (Jasso, 2003)

### **Las condiciones de la alimentación en la calle.**

De acuerdo a Legomín, la elaboración y venta de alimentos en las calles constituye una nueva oferta de productos alimenticios en nuestro país y para facilitar sus controles sanitarios debemos conocer sus características, con la finalidad de valorar los riesgos originados por los manipuladores, consumidores e inspectores sanitarios estatales.

Hay una gran oferta de alimentos de riesgo mal conservados y expuestos a tiempo prolongado entre la elaboración y el consumo. (Lengomín, 1997)

En una investigación publicada en el periódico Excelsior, se arroja como resultado que más de la mitad de los mexicanos (53 por ciento) ha enfermado por comer en la calle y los males más populares son diarrea, tifoidea o infección estomacal. De acuerdo con una encuesta del Gabinete de Comunicación Estratégica, la inmensa mayoría de las personas prefiere comer en casa y 85 de cada 100 afirman que esta comida les sabe más rica.

Las razones que dan los mexicanos para comer en puestos callejeros o ambulantes son:

- antojo 33.2%,
- prisa 32.2%,
- cercanía al trabajo o casa 29.9%
- y precios 3.3%,
- aunque 6.6% tiene “otro” motivo y
- 4.8% no sabe o no respondió.

En lo que se refiere al género, 61 de cada ciento de mexicanos piensan que los hombres comen más en puestos y 15 tienen idea de que son las mujeres; 18 dicen que no hay distinción de género a la hora de comer en la calle.

Así 74.3% de los ciudadanos considera que los mexicanos “no tenemos buenos hábitos saludables”, pero cuando la pregunta es individual 48.3 % responde que tiene buenas costumbres sanitarias aunque 47 de cada cien admiten que en su caso no siguen una vida saludable.

En tanto 38.5% de las personas consultadas afirma que come frutas y verduras todos los días como lo recomiendan los médicos para tener una dieta balanceada, mientras que 25.4% lo hace frecuentemente, 26.5% algunas veces y 5.8% confiesa que los consume rara vez; 1.4% por ciento no lo hace nunca. (Excelsior, 2014)

## **Los factores estructurales de la venta callejera.**

Huamán consultor de la FAO y de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) indica que los puestos de venta callejera de alimentos presentan una amplia diversidad de formas, dimensiones, materiales de construcción y facilidades sanitarias disponibles.

Los hay desde aquéllos que van de una simple cesta, mesa o cajón de madera, hasta los puestos contruidos en metal y equipados con electricidad, abastecimiento de agua y refrigeración.

Entre ambos extremos se sitúa una gama de modelos que responden a los gustos de los consumidores de las diferentes culturas y etnias y que, naturalmente, dependen de las posibilidades del vendedor.

Del punto de vista de la preparación de los alimentos callejeros, la infraestructura montada por el vendedor callejero responde por lo general a tres situaciones:

- comida preparada previamente en casa,
- comida preparada en el puesto y
- comida semipreparada que termina de elaborarse en el puesto.

Los requerimientos de infraestructura para asegurar la calidad sanitaria de estas comidas variarán en función de esta tipología. (Huamán, 2010).

## **La evolución de los puestos de comida.**

De acuerdo con un artículo en el Universal, Anaya publica que el profesor e investigador de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Autónoma del Estado de México, Carlos Viesca González, aseguró que en la ciudad de México existen 700 mil puestos de comida en la calle, lo que hace evidente la informalidad e ilegalidad que caracterizan al sector gastronómico de nuestro país.

Anaya comenta que se destacó la importancia de revalorar los recursos gastronómicos ante el cambio de hábitos alimenticios e incremento de la incidencia de enfermedades y consideró

importante preservar las especies alimenticias, ante fenómenos como la contaminación de agua, suelo y aire.

El especialista de la UAEM dijo que hay que buscar soluciones a problemas como la disponibilidad de tipo y cantidad de alimentos en las zonas desérticas, semidesérticas y bajas-tropicales del país, así como generar estrategias que permitan la diversificación de la alimentación a través del empleo de más especies.

Enfatizó en que la alimentación debe concentrarse en unas cuantas materias primas, ya que de esta manera el sistema alimentario se vuelve vulnerable, se empobrece y limita el potencial de desarrollo de los agricultores campesinos. (Anaya, 2010)

Para la FAO, el mejorar las condiciones de los vendedores callejeros y asegurar que los alimentos que se venden no pongan en peligro la salud pública y respeten ciertas normas de calidad, en primer lugar es necesario concienciar de la necesidad de que los alimentos tengan una cierta calidad.

Los consumidores habitualmente se fijan en el precio y podrían estar ya acostumbrados al sabor de las comidas no saludables.

Por otro lado, los vendedores tienen un margen muy pequeño de beneficio y tienden a minimizar los gastos utilizando ingredientes de baja calidad y obviando prácticas higiénicas costosas.

Para romper este círculo vicioso, los gobiernos deben respaldar a los vendedores callejeros de alimentos y al dinámico sector económico que constituyen. Con su capacidad de adaptación a la vida frenética en las ciudades del sur del planeta, los vendedores callejeros de alimentos tienen un potencial enorme para ocupar rápidamente los nichos de mercado, mejorando notablemente el acceso urbano a la alimentación. (FAO, 2011)

### **Los significados del comercio ambulante y su importancia en la sociedad mexicana.**

De acuerdo con la más reciente encuesta en vivienda de Parametria, siete de cada diez mexicanos consideran que el comercio ambulante es positivo porque fomenta el empleo, combate la pobreza y abarata los productos, sólo 26 % de los entrevistados cree que el comercio informal es negativo ya que promueve la ilegalidad, la insalubridad y el caos. (Parametria, 2013)

Por otra parte, el fenómeno denominado “economía informal” no comprende en forma exclusiva la actividad comercial, sino que se ha extendido a otras vertientes de la actividad económica, tales como diversos servicios. No obstante lo anterior, y a pesar de que comúnmente se hace referencia al comercio informal en un modo más bien peyorativo, este sector aporta riqueza y empleo a nuestros connacionales, y representa el esfuerzo de miles de mexicanos que, al encontrarse al margen del desarrollo económico nacional y excluidos de las oportunidades laborales en el mercado estructurado, no encuentran una alternativa distinta a ésta que les permita subsistir, digna o indignamente. (Moreno, 2010)

### **El origen de la tendencia culinaria sobre ruedas: *food truck*.**

#### **Incursión de los *food truck* en México.**

Los *food trucks* son más que camiones que venden comida preparada, en México, se han convertido en una tendencia clave para atacar el mercado principal en términos de consumo: los millenials. Estos camiones están listos para ofrecer menús aptos para jóvenes que trabajan en oficina, sin embargo, la comida es sólo el inicio: presentaciones *gourmet*, carros decorados por diseñadores y servicio personalizado aderezan la oferta. (Villafranco, 2015)

#### **Situación problemática**

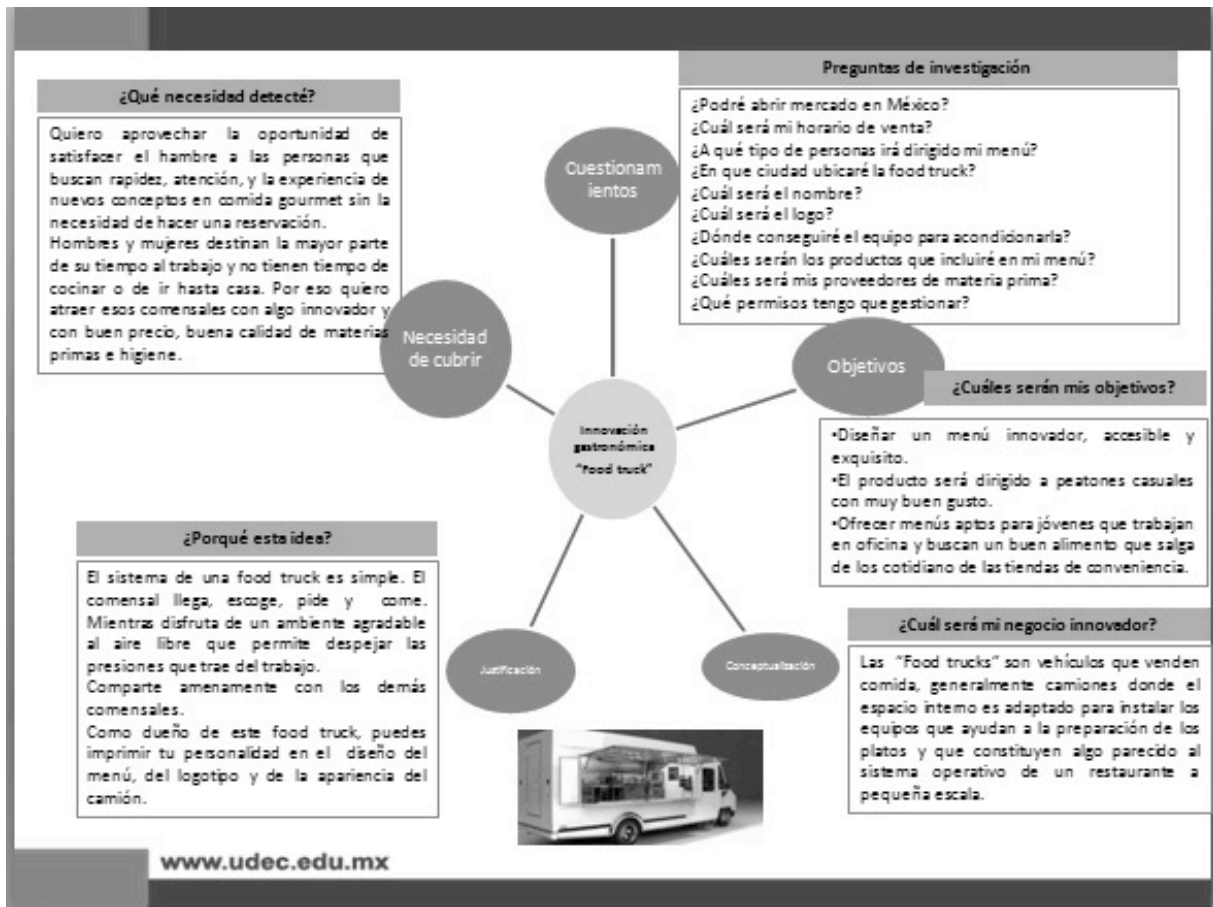
Este concepto crece en México por ser un modelo de negocio atractivo para los clientes y con menores costos para los emprendedores. En los últimos dos años, por las calles de las grandes ciudades del país circulan, además de coches, motos y bicicletas, restaurantes móviles. Se trata del movimiento de *food trucks*, un modelo de negocio que ya se instaló en la cultura alimenticia de los mexicanos, pues el 19% de ellos asegura ya haber comido en una de estas cocinas móviles montadas en camiones transformados. (Soto, 2014).

Sin embargo la mayoría de los inversionistas miran con una perspectiva poco rentable a esta propuesta de negocio, el alumno o grupo tendrán que demostrar con datos duros que esta percepción es errónea y cuáles son las estrategias para forjar un proyecto empresarial sustentable que cuenta con las características de calidad que la industria gastronómica mundial

requiere a partir de un menú innovador y usando la tecnología a su favor en cuanto a mercadotecnia se refiere.

### 3. PREGUNTAS DETONANTES PARA LA DISCUSIÓN

Figura 17. Caso 9. Preguntas detonantes.



Otras preguntas:

- ¿Cómo generar un plan de mercadeo adecuado?
- ¿Cuáles serán tus clientes potenciales?
- ¿Cuáles son algunas estrategias de venta innovadora y funcional?
- ¿Cómo diseñarás estrategias de precios efectivas?
- ¿Cuál será tu plan de lanzamiento de la marca?

- ¿Que estrategias de propaganda y publicidad son las más efectivas?
- ¿Cuáles son los aspectos legales?

## **4. MÉTODO DE APLICACIÓN EN CLASE**

### **4.1 Objetivo de aprendizaje .**

Desarrollar las habilidades de elaboración de una propuesta de investigación-acción basándose en el modelo de negocios food truck. limitando su ubicación en Celaya. Analizando el caso y proponiendo una solución a la problemática a la falta de higiene y calidad en los lugares de elaboración y venta de alimentos urbanos en la ciudad de Celaya, Gto y la periferia. Proponiendo una solución a esta necesidad basándose en este modelo de negocios, tan exitoso en Estados Unidos y Europa.

### **4.2 Actividades:**

#### **Estudio personal.**

1. Lectura previa: Previo al análisis del caso, es necesario haber terminado de leer la relatoría del caso de la página 2 a la 11 de este documento.
2. Los alumnos enriquecerán su investigación consultando el libros:
  - Arenós, Pau. La cocina de los valientes. Ediciones B: 2011. En donde el estudiante encontrará información relevante para ampliar su conocimiento del caso.
3. El alumno identifica los hechos, problemas, alternativas y soluciones para responder las preguntas detonantes.
4. El alumno hace una propuesta personal de respuesta a las preguntas detonantes.

#### **Estudio en equipo.**

1. Los alumnos discuten en equipo los conceptos principales y dudas.
2. Explorar el contexto de los espacios de elaboración y venta de alimentos urbanos en la ciudad de Celaya, Gto y la periferia.
3. Los alumnos tienen las bases conceptuales y ejemplos de aplicación en gastronomía de las mismas.



## 5 CONCLUSIÓN.

La importancia de crear un negocio ha crecido tanto en los últimos tiempos, sobre todo el mostrar la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas. Hay que contemplar en el caso que su *food truck* debe tener productos con un buen precio, calidad de materias primas, entregas a tiempo y cumplir con las especificaciones que el cliente le solicite.

Toda esta investigación ha servido para alcanzar un conocimiento amplio de la actividad que se pretende poner en marcha.

Con este caso propiciamos la actividad de investigación y síntesis de la información que el alumno buscará en diferentes fuentes, tales como: sitios en la red, bibliografía, publicaciones y revistas, con las cuales podemos fomentar la toma de decisiones objetivas y basadas en datos reales y fundamentados.

Tabla 20. Caso 9. Instrumento de evaluación. Rúbrica.

Objetivo	Evaluación del desempeño del alumno	
Modalidad	En equipo	
Descripción	El alumno será evaluado de acuerdo a los siguientes criterios:	
	Criterios de evaluación	Descripción
	Estudio personal	El alumno define el problema: El problema planteado está muy bien definido y delimitado. Información: La información obtenida fue relevante, documentada y de campo.
	Estudio en equipo	Trabajo colaborativo: Se involucró en todos los procesos y niveles de trabajo.
	Sesión plenaria	Soluciones: Las soluciones consideradas fueron excelentes. Estrategias: El alumno presentó más estrategias de las solicitadas y son excelentes.
Evaluación	Se evalúa su desempeño en estudio personal, estudio en equipo y sesión plenaria. Fortalezas y debilidades: Se detectaron fortalezas y debilidades que fueron corregidas y mantenidas respectivamente.	
Evaluación	Cada criterio de evaluación será calificado con 1 o hasta 4 puntos de acuerdo al nivel de desempeño del alumno. Si el alumno obtiene 16 puntos, equivale a un 10 de calificación.	
	Nivel de desempeño	Descripción
	1	El alumno no cumple con el criterio
	2	El alumno cumple a medias el criterio
	3	El alumno cumple con el criterio
4	El alumno cumple con el criterio y hace más de lo esperado.	



Además podemos presentar a los alumnos casos que representan situaciones complejas de la vida real, de su área de formación profesional, planteadas de forma narrativa, a partir de datos que resultan ser esenciales para el proceso de análisis.

## 7. REFERENCIAS.

- Anaya, L. (2010). Regularizar puestos de comida beneficiará al turismo. Obtenido de El Universal: <http://www.eluniversaledomex.mx/toluca/nota10438.html>
- CNN. (2011). Los mexicanos se preocupan por su alimentación, pero no por el ejercicio. Obtenido de [mexico.cnn.com](http://mexico.cnn.com): <http://mexico.cnn.com/salud/2011/06/20/los-mexicanos-se-preocupan-por-su-alimentacion-pero-no-por-el-ejercicio>
- Excelsior. (2014). Comer en la calle, mal para más de la mitad de mexicanos. Obtenido de [excelsior.com](http://www.excelsior.com): <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2014/05/24/961136>
- FAO. (2011). Alimentos de venta callejera. Obtenido de [fao.org](http://www.fao.org): [http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/file/73\\_street\\_foods/summary\\_73\\_street\\_food\\_sp.pdf](http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/file/73_street_foods/summary_73_street_food_sp.pdf)
- Guzmán, J. G. (2001). Los Vendedores Ambulantes en la Ciudad de México. Obtenido de Facultad de Economía: <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GarciaGJ/cap1-1.pdf>
- Huamán, J. (2010). Las tecnologías apropiadas para la venta callejera de alimentos. Obtenido de FAO: <http://www.fao.org/docrep/W3699T/w3699t09.htm>
- Jasso, I. M. (2003). La alimentación en México: un estudio a partir de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares. Obtenido de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/socio-demograficas/alimento03.pdf>
- Lengomín, M. (1997). Riesgos en la venta de alimentos en las calles. Obtenido de Instituto de Nutrición e Higiene de los Alimentos: [http://bvs.sld.cu/revistas/ali/vol11\\_2\\_97/ali01297.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/ali/vol11_2_97/ali01297.htm)
- Moreno, E. (2010). El comercio ambulante forma parte de nuestra cultura desde la época prehispánica. Obtenido de Scribd: <http://es.scribd.com/doc/51873118/El-comercio-ambulante-forma-parte-de-nuestra-cultura-desde-la-epoca-prehispanica#scribd>

Parametria. (2013). Consideran mexicanos benéfico el comercio ambulante. Obtenido de

Parametria: <http://www.parametria.com.mx/DetalleEstudio.php?E=4504>

Soto, X. (2014). Emprende con food trucks. Obtenido de Soyentrepreneur:

<http://www.soyentrepreneur.com/27537-emprende-con-food-trucks.html>

Villafranco, G. (2015). Food Trucks, tendencia culinaria sobre ruedas. Obtenido de Forbes:

<http://www.forbes.com.mx/food-trucks-tendencia-culinaria-sobre-ruedas/>

---

**PROBLEMÁTICAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA METAL MECÁNICA ANTE EL CRECIMIENTO**

---

Por Juan Antonio Zacarías Sánchez

---

Carrera: **Psicología**

Materia: **Prácticas supervisadas en ambiente laboral**

Semestre: **Sexto**

Tema del caso: **Valoración de la toma de decisiones en el área de recursos humanos en el contexto de una empresa metalmecánica que enfrenta problemáticas derivadas del crecimiento, antigüedad de los trabajadores, rotación de personal, el clima laboral, la disyuntiva de contratar servicios de *outsourcing*, entre otros problemas cotidianos.**

### **1. ANTECEDENTES.**

Esta es una empresa metal mecánica instalada en el corredor industrial de San Luis Potosí, S.L.P., México, dedicada a la fabricación de autopartes; en el año 2013 cuenta con 600 trabajadores, de los cuales 120 son empleados de confianza y el resto son operarios sindicalizados; al mes producen aproximadamente 10,000 piezas (autopartes para automóviles nuevos y para el mercado abierto) que tiene colocadas en diferentes plazas comerciales seguras. Su departamento de ventas ha logrado abrir un mercado importante y deberán aumentar su producción en un 50% en el próximo mes y en un 100 % en tres meses. El mercado garantiza durante un año esta demanda del producto que es para un modelo de automóvil nuevo. Los resultados que se logren en este periodo pueden significar que el mercado se amplíe y otras empresas automotrices que están abriendo en el centro de la república mexicana se fijen en esta empresa en los próximos 5 a 10 años para comprar sus productos metalmecánicos.

Actualmente laboran en dos turnos, de las 7:00 a las 15:00 horas (1º) y de las 14:30 a las 22:30 (2º) lunes a sábado.

## 2. DESARROLLO DEL CASO.

La empresa cuenta con un departamento de RRHH que solo tiene dos personas, el contador Jesus Martínez que se encarga de la nómina y una asistente Maribel Diosdado<sup>3</sup> que se ha ido preparando en más de 10 años en el departamento en cuestiones de selección y contratación de personal, además de programar los cursos que el Gerente General y el Gerente de Producción le piden que organice durante el año; Maribel también se ha dedicado a atender algunos de los requerimientos que la Secretaria del Trabajo y Previsión Social y el IMSS exigen a las empresas en el ámbito laboral. El Gerente General dice que la Asistente de RRHH “tiene buen ojo” ya que “casi siempre” hace buenas contrataciones, esto lo dice porque en el último año más del 30% de las contrataciones renuncian o deben darse de baja por mal desempeño en los primeros tres meses. Los puestos que tienen más rotación son los ayudantes generales, que ganan el salario más bajo. Después de este puesto los troqueladores son los puestos en dónde más se da la rotación.

La empresa cumple 23 años en este mes, 60 de sus trabajadores tienen más de 15 años en la empresa y 12 de ellos son fundadores de la empresa. En un reciente estudio de clima laboral, todos estos 60 trabajadores están muy comprometidos con la empresa, ganan muy bien (un 40% más que una persona de nuevo ingreso); los trabajadores de menos de 5 años, no se sienten muy comprometidos con la empresa y son los que tienden más retirarse de la empresa. El resto de los trabajadores son un tanto estables.

La calidad de las piezas que hacen es adecuada, sin embargo ahora que ha aumentado la rotación de personal, las piezas defectuosas prácticamente han aumentado en la misma proporción.

Al hacer una proyección de los compromisos de producción que tendrán para los próximos tres meses se dan cuenta que deberán contratar 100 trabajadores más en un mes y otros 50 en los próximos dos meses (y capacitarlos debidamente), además de considerar la tasa de rotación que se tiene actualmente.

Además de todo esto, la empresa ha incrementado su número de accidentes en las troqueladoras, en el último año ha habido tres amputaciones de falanges en la troqueladora que más produce

---

<sup>3</sup> Los nombres de los participantes son ficticios, el nombre de la empresa se reserva por fines de privacidad de la información.

en los dos turnos y más de 15 lesiones leves con incapacidades de 3 a 7 días, lo que incrementa los pagos del Seguro Social debido al incremento de la prima de riesgo. Este es un problema urgente en el que el contador Jesus Martinez ha insistido con el Gerente General ya que de seguir así, llamaran la atención de las autoridades además de los fuertes incrementos en los pagos del Seguro Social.

En tres días se deberá presentar en una reunión ejecutiva un proyecto para afrontar el compromiso que el área de ventas ha logrado para la empresa. Si se logra consolidar este mercado recién descubierto, significaría un incremento en las utilidades de la empresa por casi el 20% anual que se reflejarían en las finanzas de la empresa y en el reparto de utilidades con los trabajadores, además de las fuentes de trabajo que puede ofrecer la empresa.

### **3. PREGUNTAS DETONANTES DE LA DISCUSIÓN.**

El Gerente General piensa en algunas soluciones, pero pide apoyo a un equipo de consultores externos en los que ustedes participan y deberán dar su opinión experta basada en un profundo análisis de los datos proporcionados. Las alternativas que tienen son:

- 1) Reforzar su departamento de RRHH con más personal
- 2) Contratar una empresa de *Outsourcing* que le apoye en RRHH
- 3) Una combinación de ambas alternativas.

### **4. MÉTODO DE APLICACIÓN EN CLASE.**

**4.1. Objetivo de aprendizaje:** Contextualizar al alumno en una situación real en la que utilicen conceptos, estrategias o proyectos para afrontar situaciones reales del área de recursos humanos y su interrelación con otras áreas de la empresa ante los retos que las organizaciones viven cotidianamente.

## **4.2. ACTIVIDADES.**

### **Actividades por parte del profesor.**

*Previo a la aplicación del caso*

a) Abordaje de los procesos y actividades propias del área de recursos humanos, como lo son:

#### 1. Reclutamiento, evaluación y selección de personal

- Promoción de vacantes
- Perfiles de puesto
- Entrevista de selección
- Evaluaciones psicométricas
- Evaluaciones de aptitud

#### 2. Capacitación y desarrollo de personal

- Detección de necesidades de capacitación
- Carta de suplencia de puestos
- Desarrollo de personal
- Plan de carrera

#### 3. Clima laboral

- Dimensiones del clima labora
- Encuestas de clima laboral
- Utilidad y enfoque del clima laboral

#### 4. Ley del Seguro Social

- Cuotas obrero patronales
- Medicina del trabajo
- Incapacidades por enfermedad, por gravidez y por accidente de trabajo
- Prima de riesgo

## 5. Secretaria del Trabajo y Previsión Social

- Ley Federal del Trabajo
- Derechos y obligaciones de los trabajadores
- Comisión Mixta de Capacitación
- Comisión Mixta de Seguridad e Higiene

## 6. Estrategias contemporáneas de RRHH

- Uso de las consultorías externas
- *Outsourcing*
- *Empowerment*
- Capital humano
- Aprendizaje organizacional
- Desarrollo organizacional

b) Que el alumno investigue por su cuenta (extraclase) los siguientes aspectos:

- Ley federal del trabajo, actualizaciones, artículos relacionados con jornadas de trabajo, seguridad e higiene, capacitación y remuneración.
- Secretaria del trabajo y previsión social, funciones, estructura y servicios; obligaciones de la empresa, comisiones mixtas y delegaciones en los estados.
- Instituto Mexicano del Seguro Social, funciones, servicios, Ley del Seguro Social, atribuciones y relación con las empresas; medicina del trabajo, incapacidades por enfermedad y por riesgo laboral.

*Aplicación del caso.*

- Leer el caso en equipos, primero de forma individual (se les pide que subrayen las palabras más importantes y significativas) y después se aclaran dudas en plenaria.
- Aclarar conceptos clave, dudas por parte de los participantes.
- Investigar y analizar las consecuencias y beneficios o perjuicios de cada una de las tres alternativas.

## Actividades en equipo e individuales.

El equipo debe organizarse para abordar el caso, se sugieren tres participantes por equipo de tal forma que cada uno de los integrantes analice pros y contras de cada una de las tres alternativas que propone el caso.

Individualmente cada alumno realiza su investigación y en una siguiente sesión cada uno expone sus conclusiones a sus otros dos compañeros.

En equipo discuten y ponen en la balanza las tres alternativas para valorar la mejor estrategia.

### 4.3. ENTREGABLE.

a) En forma individual:

Tabla 21. Caso 10. Entregable individual.

Preguntas de análisis y desarrollo	Propuesta individual del alumno.
Identifica qué términos no conoces o conocer poco de este caso:	
¿Cuáles son los principales problemas que afronta esta empresa desde tu punto de vista?	
Investiga: - ¿Qué implicaciones tienen los accidentes de amputaciones? - ¿Qué tanto puede mejorar la selección de personal con un <i>outsourcing</i> ? - ¿Cómo podemos detener la rotación de personal? - ¿Cómo se puede mejorar el clima laboral?	
¿Con qué otros profesionales debes colaborar y por qué?	
¿Qué opción de las tres que se presentan debería tomar el Gerente General? Desde tu punto de vista individual	
¿Estas conforme con la decisión que se tomó en tu equipo?	
¿Qué otra alternativa tiene esta empresa?	
Define con todo esto, tres proyectos que consideres que esta empresa debe emprender a partir del análisis del caso	1.- 2.- 3.-
Metacognición del caso: - ¿Qué me deja el estudio de este caso? - ¿Qué me llamó más o menos la atención? - ¿Qué cambió en mí y en mi formación profesional?	

b) En forma grupal

- Realizar una presentación en *PowerPoint* por equipo que deberá ser expuesta en plenaria al grupo y al docente de la clase.

- Deberá contener:

1) Presentación breve del caso

2) Indicar en orden de importancia, cuáles son los principales problemas de esta empresa de acuerdo a la información proporcionada.

3) Describir el proceso que siguieron para analizar el caso.

4) Indicar de las tres propuestas, cuál sugerirían a la empresa y en qué basan su recomendación.

5) Proponer un cronograma de actividades de 1 año en que se incluyan las principales acciones a seguir.

6) Metacognición del caso: ¿Qué cambio en nosotros? ¿Qué cambios nos dejó más significativos este caso?

#### 4.4. EVALUACIÓN:

Tabla 22. Caso 10. Instrumento de evaluación. Lista de cotejo.

Concepto	Porcentaje
4) Análisis individual	10 %
5) Archivo en Powertpoint	10 %
6) Exposición y defensa de la propuesta por equipo: - Vestimenta formal (5%) - Uso adecuado del lenguaje (5%) - Problemas en orden de importancia y justificación (10%) - Propuesta y justificación (30%) - Cronograma de actividades (20%) - Metacognición en equipo (10%)	80 %

## **5. CONCLUSIÓN DEL CASO.**

El área de recursos humanos en una empresa es difícil de comprender sólo desde la teoría y referencias indirectas ya que las actividades que se realizan tienen un carácter pragmático y sólo el contacto directo con ellas ayuda a esta comprensión.

Este caso proviene de una situación real y aunque pareciera que presenta mucha información, la realidad es que se requieren de más datos para tener fundamentos para llevar a cabo una valoración ecuánime. Aspectos como la cantidad de dinero que implican los accidentes laborales, la rotación de personal, los servicios de *outsourcing*, las multas, los costos de las demandas laborales, entre otros, son aspectos que el personal responsable de recursos humanos debe tener en mente.

Es por esto que el docente debe estar atento a las preguntas y reflexiones que surjan durante la lectura inicial del caso y después durante las propuestas en equipo para elegir la mejor alternativa. De tal forma que este caso integre el mayor número posible de enlaces con otros temas.

Desde una mirada sistémica o integrativa, este caso nos ayuda a visualizar la forma en la que se relacionan los departamentos de ventas con producción o contabilidad y es fácil apreciar el impacto de una situación en toda la empresa, tal es el caso de los accidentes laborales, que aparentemente no tienen gran impacto en la empresa pero cuando se sabe las implicaciones económicas que tienen en la cuotas del Seguro del Social.

## **6. COMENTARIOS DEL PROFESOR.**

Es necesario que el caso se trabaje por lo menos en 3 sesiones, dando tiempo a que los participantes investiguen, se documenten, consulten con otras profesiones como lo son los abogados, los contadores, los administradores, etc. Es muy enriquecedor que pudieran entrevistar a algún consultor de empresas para apreciar cómo se lleva a cabo un proceso de consultoría. Todo esto les ampliará su visión como profesionistas multidisciplinarios.

En realidad no hay respuestas correctas o incorrectas, en este caso en especial, la alternativa tres (una combinación de las dos primeras alternativas) es la propuesta más práctica y fue la que se decidió finalmente en la empresa en cuestión; sin embargo es importante considerar que cada empresa podrá tomar decisiones combinadas o muy diferentes. Ante esto una pregunta final para cerrar el caso es ¿qué otra alternativa diferente se les ocurre? Algo que no se les haya ocurrido y que consideren aporte beneficios al caso.

Es posible que algunos alumnos en su metacognición expresen su gusto o disgusto por este tema, pero lo más importante y que hay que recalcar es que todas las empresas llevan a cabo este proceso y por lo menos deben conocerlo ya que inminentemente, tendrán contacto con él.

## **7. REFERENCIAS.**

Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Madrigal, B. (2010). *Habilidades directivas*. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Werther, W. y David, K. (2010). *Administración de recursos humanos*. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2015). *Ley Federal del Trabajo*. Documento electrónico recuperado de: [http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma\\_laboral/ref\\_lab.html](http://www.stps.gob.mx/bp/micrositios/reforma_laboral/ref_lab.html)

# PROPUESTA DE EVALUACIÓN DE PROCESO Y DESEMPEÑO EN LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CASOS

Como muchas técnicas basadas en el aprendizaje activo, el método de casos, en su método de trabajo, se encarga de vincular la teoría con la práctica, favoreciendo en los estudiantes el desarrollo de habilidades, como son: pensamiento crítico, reflexión, análisis, negociación, liderar colaborar en un equipo, búsqueda de información, administración de tiempo, moderar, negociar y destacar las ideas importantes.

Lo anterior establece que cuando se utiliza el método de casos, el docente deberá tener claramente identificadas, además de las competencias técnicas de la asignatura, las competencias transversales requeridas por la institución.

Por lo tanto “la propuesta evaluadora debe superar una visión estrecha que hasta ahora ha dominado el ámbito de la evaluación educativa, caracterizada por un afán excesivo por medir los productos de aprendizaje descuidando los procesos; por atender primordialmente contenidos de corte cognoscitivo; centrada en el profesor como protagonista del proceso enseñanza-aprendizaje; que emplea escasos instrumentos (pruebas escritas); homogeneizadora, dado que no considera los distintos ritmos y estilos de aprendizaje, entre otros rasgos.” (Moreno, 2012, p.u8)

De este modo la evaluación formativa en el método de casos, deberá ir aparejada con la identificación de competencias, ya que con esto el docente determinará las evidencias de desempeño que a lo largo del proceso de resolución del caso le permitirán evaluar aspectos de habilidad, conocimiento y actitudes.

La Universidad de Celaya con la finalidad de alcanzar un sentido y dirección hacia la misión institucional estableció los University Learning Requirements, el docente a partir de ellos, establece criterios de desempeño para valorar actividades como creatividad, innovación,

colaboración, negociación, etc., de tal modo que al mismo tiempo, le permita dar retroalimentación a los estudiantes con la finalidad que ellos se mantengan, durante la resolución del caso, en un proceso de reflexión, redireccionamiento y autocrítica constante.

A continuación, se presenta una propuesta de guía de evaluación de método de casos con la finalidad de que los docentes tengan una idea general de cómo llevar una evaluación de proceso y desempeño, durante la aplicación del método. La propuesta pretende ser indicativa y cada docente podrá adaptarla a su necesidad.

Tabla No 23. Guía de evaluación de método de casos.

<b>Etapas del método de caso</b>	<b>Fase</b>	<b>Momento de la evaluación</b>	<b>University Learning Requirements</b>	<b>Herramienta de evaluación</b>	<b>Mecánica de trabajo</b>	<b>Tipo de evaluación</b>
<b>Presentación de caso</b>	Grupal	Diagnóstica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manifiesta habilidades de pensamiento como análisis, evaluación y síntesis.</li> </ul>	Guía de Observación	El docente, durante la presentación del caso y la primera lluvia de ideas, identificará el nivel de conocimiento, capacidad de análisis, evaluación objetiva y creatividad en las respuestas en el grupo. Llevará el registro en la guía de observación.	Heteroevaluación
<b>1ª Propuesta solución caso</b>	Individual	Formativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manifiesta habilidades de pensamiento como análisis, evaluación y síntesis.</li> <li>- Produce un trabajo de investigación de forma independiente.</li> <li>- Traslada conocimiento en juicio y acción, generando soluciones.</li> <li>- Demuestra aplicar con fluidez los conocimientos, herramientas, tecnologías y métodos propios de su carrera.</li> <li>- Resuelve problemas con conocimiento actual de los mejores en el mundo.</li> <li>- Construye proyectos relacionados con su carrera, por medio de la adaptación y formulación de ideas, conceptos, diseños o técnicas.</li> </ul>	Reporte de análisis de caso y propuesta de solución  Escala estimativa	El estudiante elabora un reporte en el que describe y detalla los pasos y actividades que realizó para llegar a la propuesta de solución del caso.  Resuelve en escala estimativa proporcionada por el docente para que autoevalúe aspectos como nivel de análisis, síntesis, investigación en fuentes, propuestas de solución, etc.	Heteroevaluación  Autoevaluación

Tabla de elaboración propia.



Enseguida se presentan algunas definiciones:

**Autoevaluación.** Se produce cuando una persona, grupo o institución se evalúa a sí mismo o bien a sus productos. De acuerdo con la teoría de aprendizaje vigente, los estudiantes son capaces de valorar su propia labor y el grado de satisfacción que les produce. Por ello, deben ser educados para realizar esa función y deben de dárseles pautas para que lo hagan con seriedad y corrección y no de forma autocomplaciente o por juego. Es importante que el docente facilite a los alumnos la información detallada acerca de los aspectos que deben autoevaluar para que puedan observar su persona, actitudes y trabajo continuo, así como reflexionar sobre sí mismos y llegar a conclusiones rigurosas al final del proceso.

**Coevaluación.** Se produce cuando dos o más personas, grupos o instituciones se evalúan entre sí o a sus respectivos productos; en otras palabras, es la evaluación que se realiza para proporcionar retroalimentación adicional sobre un producto o un desempeño. Topping (1998, p. 35) define la coevaluación como un arreglo en el cual los individuos consideran la cantidad, nivel, valor, esfuerzo, calidad o éxito de los productos o resultados del aprendizaje de pares en un estatus similar. La coevaluación permite contrastar la autoevaluación fomentando por medio de ésta la cooperación, colaboración, compartir ideas, la crítica constructiva de las posturas y la construcción social del conocimiento.

**Heteroevaluación.** Ocurre cuando una persona, grupo o institución evalúa a otra persona, grupo, institución o bien a sus productos. Es decir, cuando la evaluación la realiza siempre una persona sobre otra respecto a su trabajo, actuación o rendimiento. Es la evaluación que habitualmente lleva a cabo el profesor con los estudiantes; es un proceso importante en la enseñanza, rico por sus datos y posibilidades que ofrece, pero complejo por las dificultades que supone valorar las actuaciones de otras personas. Sin embargo, es muy importante enfatizar que, en la actualidad, la heteroevaluación también debe contemplar la evaluación de los estudiantes a su profesor.” (Jiménez, González y Hernández, 2010, p.5)

### **Referencia:**

Jiménez Galán, Y. I., González Ramírez, M. A. & Hernández Jaime, J. (2010). Modelo 360° para la evaluación por competencias (enseñanza-aprendizaje). *Innovación Educativa*, 10(53) 43-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179420770003>

## REFLEXIONES FINALES

Al concluir esta publicación consideramos preciso retomar las principales, y más significativas experiencias que ha aportado esta iniciativa a los profesionales de la educación. En este tenor, podemos dar cuenta de lo siguiente:

- El buscar nuevas y mejores formas para educar a los jóvenes universitarios en un escenario complejo como lo es el siglo XXI es posible, necesario y, a la vez, complejo.
- El implicarse en la formación de profesionistas significa tomar la firme decisión de iniciarse en una carrera en la que la mejora continua forma parte del ser y quehacer de los educadores. Nada está escrito ni concluido, pues además de la actualización constante, son necesarias las virtudes de la paciencia, la perseverancia, el espíritu de servicio y un compromiso mucho más allá del aula.
- Asumimos que la educación es tomar la responsabilidad del mundo: aunque todo comienza en el aula, no concluye en ella; es un círculo virtuoso que trasciende a la comunidad inmediata, vuelve al aula y así sucesivamente, construyendo una comunidad de aprendizaje.
- El valor de esta publicación radica en la compilación de experiencias educativas y estrategias didácticas de gran riqueza y calidad que los profesionales de la educación ahora comparten con otros profesionales de la educación.
- Finalmente, deseamos destacar que este proyecto conjunto ha sido una iniciativa original hasta este momento y, como sucede con las mejores prácticas, esperamos que sea replicada y mejorada en otras latitudes.