

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis: _____

M.A. José de Jesús Moreno Neri

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1. - _____

Dra. Andrea Spears Kirkland

2. - _____

M.A. José Abraham Gómez Gutiérrez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**EL DISEÑO DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO QUE PERMITA
SER MÁS COMPETITIVO EL LABORATORIO DE PRODUCCIÓN
GASTRONÓMICA DE LA ESCUELA DE ENOLOGÍA Y
GASTRONOMÍA DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA
CALIFORNIA**

**ESTUDIO DE CASO QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

ANDRÉS ANTONIO LUNA ANDRADE

Ensenada, B.C.

Agosto del 2013

Agradecimientos

Deseo agradecer de manera más profunda a todas aquellas personas que hicieron posible la realización de este trabajo de grado de la Maestría en Administración, después de haber transcurrido dos años de estudios en los cuales fueron de bastante esfuerzo y dedicación.

A mis padres por el apoyo recibido durante todo este tiempo con sus consejos, paciencia y amor que me brindaron para que yo pudiera salir adelante en este proyecto y a mis hermanos que siempre estuvieron ahí en los momentos más difíciles.

También quiero agradecer a mi director de tesis el M.A José de Jesús Moreno Neri quien siempre me atendió, asesoró y me apoyo desde el inicio de mi trabajo terminal hasta el final siempre estuvo ahí, muchas gracias por todo su esfuerzo, comprensión, dedicación y tiempo brindado durante horas en las cuales me brindo hasta la conclusión de dicho trabajo.

A mis sinodales la Dra. Andrea Spears Kirkland y al M.A José Abraham Gómez Gutiérrez que fueron de gran apoyo para que poder terminar mi trabajo terminal, por su dedicación y apoyo a través de sus correcciones y observaciones que me hicieron en su respectivo momento al ser siempre oportunas por su parte.

A mis compañeros de trabajo y amigos por sus opiniones en el momento más oportuno quienes me estimularon para seguir adelante con sus consejos y sabiduría. Mención especial al profesor Alfredo Saldaña Rosas y a la Profesora Isela Romero Castillo quienes admiró y les tengo un gran aprecio.

Agradezco a la Universidad Autónoma de Baja California por su apoyo en la realización de este proyecto, ya que sin su ayuda no hubiera podido realizar una meta más en mi vida.

Muchas Gracias.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Escuela de Enología y Gastronomía, perteneciente a la Universidad Autónoma de Baja California, campus Ensenada, con el objetivo de diseñar un sistema administrativo que permita ser más competitivo el laboratorio de producción gastronómica para los usuarios docentes en el desempeño de este. Actualmente, es una necesidad que se percibe de este proyecto en la institución y una de las problemáticas presentadas, es mediante su diseño que se caracterizará los procedimientos para llevar a cabo las actividades administrativas, estableciendo rutinas que permitan desarrollarlas en tiempo y forma y, de esta manera, lograr la consecución de metas y objetivos establecidos. El estudio de caso respectivo, se encuentra dentro de la investigación cuantitativa de tipo exploratorio, ya que se trata de un problema de investigación nuevo o poco conocido en el que no se abordado antes. Se diseñó un cuestionario para usuarios docentes al laboratorio de producción gastronómica, siendo actualmente 10 personas, estructurado en cuatro partes que lo conforman que son: datos generales, el conocimiento físico del laboratorio de producción gastronómica y su reglamento; procedimiento para el uso del laboratorio; y con la opinión del docente se diseñó y generó la propuesta. Se llegó a la conclusión, de la importancia del sistema administrativo para establecer procedimientos necesarios para el desarrollo de las actividades, con ello se permite dar a la institución una fisonomía aun más definida en lo referente a su estructura procedimental y asimismo ser una guía primordial al momento de capacitar al personal de nuevo ingreso.

PALABRAS CLAVE:

Sistema Administrativo, Institución de Educación Superior, laboratorio de producción gastronómica y procedimientos.

Tabla de Contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Marco Contextual.....	7
1.1 El desarrollo económico y competitividad en la globalización	7
1.1.1 El desarrollo económico y competitividad en Baja California	10
1.1.2 El desarrollo económico y competitividad en Ensenada	14
1.2. Antecedentes del surgimiento de la Escuela de Enología y Gastronomía	17
Capítulo 2 Marco Teórico	19
2.1 Las funciones de la administración	19
2.1.1 Organización	20
2.2 Estructura y organización de las empresas	20
2.2.1 Modelo teóricos para el estudio de las organizaciones	21
2.2.1.1 Modelo sociotécnico	21
2.2.1.2 Modelo sistémico	22
2.3 La estructura como elemento de la organización	24
2.4 Introducción a los sistemas administrativos	26
2.4.1 Elementos y características de un sistema administrativo	27
2.5 Manuales administrativos	29
2.5.1 Objetivos de los manuales	30
2.5.2 Tipos de Manuales	31
Capítulo 3 Metodología.....	33
3.1 Escenario objeto de estudio	33
3.2 Método empleado	33
3.3 Muestra	34
3.4 Diseño del instrumento	35
3.4.1 Descripción del instrumento	35

3.5 Procedimiento para la aplicación del instrumento	36
3.6 Analisis de datos	36
Capítulo 4 Resultados y Análisis	38
Capítulo 5 Propuesta	52
Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones	68
Anexos	71
Referencias	80

Lista de Figuras

Número	Página
Figura 1.1 Posición competitiva de Baja California, 2008	11
Figura 2.1 Modelo sociotécnico de la organización	22
Figura 2.2 Modelo sistémico	23
Figura 5.1 Diagrama de flujo del procedimiento para el docente	57
Figura 5.2 Diagrama de flujo del procedimiento para el responsable del área de producción	60
Figura 5.3 Diagrama de flujo del Procedimiento que realiza el responsable de utensilios e insumos	67

Lista de Tablas

Número	Página
Tabla 1.1 Calificación general de Baja California (0-100), 2008	11
Tabla 2.1 Elementos de la organización	24
Tabla 3.1 Selección de la muestra	35
Tabla 3.2 Estructura del instrumento de medición	36
Tabla 5.1 Descripción del procedimiento para elaborar y solicitar las requisiciones de insumos	54
Tabla 5.2 Procedimiento para el responsable del área de producción para supervisar la correcta realización de las requisiciones de insumos	59
Tabla 5.3 Procedimiento para la recepción, revisión y acomodo de los productos que realiza el responsable de utensilios e insumos	63

Lista de Gráficas

Número	Página
Gráfica 4.1 Porcentaje de personal masculino y femenino	38
Gráfica 4.2 Experiencia laboral	39
Gráfica 4.3 Experiencia docente	40
Gráfica 4.4 Conocimiento de las áreas pertenecientes el laboratorio	41
Gráfica 4.5 Grado de conocimiento de las áreas	42
Gráfica 4.6 Conocimiento de las funciones de los comités	43
Gráfica 4.7 Grado de conocimiento de los comités de apoyo	44
Gráfica 4.8 Cumplimiento de la normatividad señalada en el comité de conservación y mantenimiento	45
Gráfica 4.9 Elementos base para elaborar su requisición	46
Gráfica 4.10 Conocimiento de los procedimientos de entrega	47
Gráfica 4.11 Tiempo necesario para la realización de su clase	48
Gráfica 4.12 Factores que deben predominar en el buen funcionamiento del laboratorio de producción gastronómica	49
Gráfica 4.13 Recomendaciones o sugerencias a mejorar en el laboratorio de producción gastronómica	50

Introducción

Las organizaciones actuales atraviesan momentos difíciles causados en gran parte por los procesos de globalización y competitividad que enfrenta la economía mundial. La gran problemática resulta en el momento en que éstas pretenden realizar sus operaciones bajo los términos de eficiencia y eficacia, algo que puede parecer sencillo pero al fin de cuentas es una tarea difícil de efectuarse en la práctica. En este sentido, los elementos claves que deben poseer las organizaciones modernas son la ayuda de integrantes que conforman la fuerza laboral, un arduo trabajo en equipo siendo esencial para la consecución de objetivos individuales y organizacionales y la ayuda de un sistema de procedimientos que indique el momento justo a realizarse y como deben llevarse a cabo (Magdalena, 1996).

Relacionado a ésto, un concepto integral es el de sistema administrativo, definido como un conjunto integrado de procedimientos necesarios para poder concretar actividades, objetivos, lineamientos de política y formando un control con los resultados esperados. El diseñar un sistema administrativo hace cumplir con todos los requerimientos necesarios para un adecuado control de los recursos de manera eficiente y eficaz. Las instituciones de educación superior no están exentas a estos requerimientos (Gilli, Arostegui, Doval, Iesulauro & Schulman, 2007).

La Universidad Autónoma de Baja California (en adelante, UABC) fue fundada por decreto que se publicó en el *Periódico Oficial del Estado* el 28 de febrero de 1957; dicha institución, como parte de su desarrollo, ha sufrido diversos cambios. Sin embargo ha podido salir adelante como producto de la gran responsabilidad con la que cuenta y el conjunto de valores éticos y calidad de vida que representa (UABC, 2011). Una fortaleza notoria que se ha registrado en la última década en la universidad es el incremento de su matrícula estudiantil, y gran parte se debe al compromiso institucional por atender las necesidades de educación que demanda la sociedad de Baja California. El total de estudiantes de la universidad es 54,622

de los cuales el 96.22% estudian una licenciatura y el 3.28% un posgrado. Estos se encuentran esparcidos en los diversos campus y unidades académicas con las que cuenta dicha institución (UABC, 2012).

La Escuela de Enología y Gastronomía (en adelante, EEG), que pertenece a la Universidad Autónoma de Baja California, inició sus actividades académicas en el periodo escolar 2006-2, y en la actualidad cuenta con una infraestructura física y académica necesaria para el desarrollo de sus programas educativos; todo ha sido un proceso de crecimiento acelerado y dinámico basado en el plan de estudios 2006-2. El perfil de egreso indica el campo laboral que está enfocado a los sectores vitivinícolas, y de alimentos y bebidas, siendo éstas las principales actividades para la conformación de sus programas educativos (UABC, 2008).

Los dos programas de estudio están conformados por una licenciatura en gastronomía y un posgrado en la especialidad de viticultura y enología. El objetivo de su licenciatura es formar profesionales en el área de la gastronomía de alto nivel, con sólidos valores humanos y que, asimismo, contribuyan al desarrollo de los servicios de alimentos y bebidas contando con las herramientas culinarias necesarias, así como gastronómicas, además de poseer amplios conocimientos administrativos, contables y financieros, que les permitan ser competitivos en las áreas de servicio, producción y administración de la industria gastronómica nacional e internacional (UABC, 2010). La población estudiantil con la que cuenta la EEG en el periodo escolar 2012-2 fue de un total de 538 alumnos, siendo 139 de ellos de nuevo ingreso, 131 de etapa básica, 166 de etapa disciplinaria y 102 de etapa terminal (UABC, 2012).

Con respecto a infraestructura, la EEG cuenta con un laboratorio de producción gastronómica, siendo este el espacio físico adecuado con utensilios y equipo, accesorios, materiales e insumos, el cual tiene como propósito, que el alumno refuerce los conocimientos adquiridos en sus clases teóricas, mediante la realización de las actividades prácticas en las diferentes áreas descritas en las cartas descriptivas del plan de estudios (UABC, 2010).

El laboratorio de producción gastronómica tiene como fortaleza todo el equipamiento tecnológico necesario para el desarrollo de sus adecuadas prácticas de cocina por parte de los alumnos, cumpliendo con lo establecido en el programa educativo del licenciado en gastronomía. Por otra parte, tiene como área de oportunidad al respecto, la formalización de procedimientos administrativos que sirvan de base para los usuarios en la adecuada operatividad de sus actividades en forma eficiente.

De acuerdo a la normatividad establecida por la EEG hasta este momento correspondiente al laboratorio de producción gastronómica, se basa en su reglamento interno que fue dado a conocer mediante su publicación en el acuerdo de la sección ordinaria del Consejo Universitario con fecha de 7 de octubre de 2010. La normatividad describe diversos aspectos, entre los que destaca las principales disposiciones generales que rige la escuela, la integración y su estructura organizacional, las principales facultades y obligaciones de las autoridades, y la conformación de los órganos internos de apoyo. Dicho reglamento en su título tercero, capítulo único, habla de los órganos internos de la escuela que son los siguientes: el comité de imagen institucional, el comité de seguridad e higiene y el comité de conservación y mantenimiento (UABC, 2010).

Es primordial destacar que el comité de imagen institucional es donde se establecen los requisitos de la indumentaria, la cual debe portar el personal académico y los alumnos al momento de acceso ha dicho laboratorio en el desarrollo de sus prácticas de cocina, como una parte de la formación del estudiante. Sin embargo no va enfocado a promover un control y manejo de la eficiencia hacia los procesos administrativos, en este caso dirigido al laboratorio de producción gastronómica.

Por otra parte, el comité de seguridad e higiene tiene como responsabilidad establecer medidas preventivas y vigilar su cumplimiento para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas de la escuela, con el propósito de evitar accidentes, pero es esencial más involucramiento por parte de los alumnos al

control adecuado de los recursos y su aplicación administrativa la cual falta que se le dé la importancia que debiera (UABC, 2010).

La función del comité de conservación y mantenimiento es promover que todo el equipo, herramientas, utensilios y accesorios necesarios para las prácticas en los laboratorios y las instalaciones de la escuela se encuentren en óptimas condiciones. No obstante, al promover las funciones del comité hay que enfatizar que los alumnos sepan como es el proceso adecuado para la buena práctica y uso adecuado en el control de las áreas y su manejo administrativo (UABC, 2010).

También se cuenta con un manual de operación en una de las áreas en el cual se establece el objetivo, función genérica, características del puesto y algunos procedimientos a considerarse para la ejecución del trabajo. Que se puso en marcha por parte de uno de los usuarios docentes en el desempeño de sus actividades creado como una medida de control interno, implementado por la administración de la escuela en su momento para que fuera una guía al momento de la realización de sus actividades.

No obstante, una de las problemáticas que se presenta es que no se ha formalizado un sistema que permita la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones el cual constituya una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica, por lo que ocasiona que los procedimientos no sea los eficientes para los usuarios docentes al laboratorio de producción gastronómica. Es importante señalar que la normatividad está en términos muy someros, genéricos y no específicos en algunos de los casos. El manual de operación establecido parte de un proceso que inicia con el maestro encargado de hacer su requisición de insumos, procede al responsable del área producción, responsable de compras, responsable de utensilios e insumos y el administrador. Por ende, no cumpliendo con lo establecido, de acuerdo a Franklin (2009), de la definición de lo que es un manual de procedimientos, señala que es un documento técnico en el cual la información debe incluir la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones entrelazadas entre si y que constituyen una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización. El describir los

procedimientos disminuye las fallas en las actividades a desempeñar y con ello propicia el incremento de la competitividad en las organizaciones.

El objetivo general del presente estudio es diseñar un sistema administrativo que permita ser más competitivo el laboratorio de producción gastronómica de la EEG de la UABC. Como estrategia para alcanzar este objetivo general se propone la realización de un diagnóstico a los usuarios docentes y la caracterización de los procedimientos con la finalidad mejorarlos y son los que se describen a continuación: a) Caracterizar el procedimiento que realizan los maestros al momento de elaborar y solicitar sus requisiciones de insumos; b) Caracterizar el procedimiento que sigue el responsable del área de producción para supervisar la correcta realización de las requisiciones de insumos; y c) Caracterizar el procedimiento de recepción, revisión y acomodo de los productos que realiza el responsable de utensilios e insumos.

Las preguntas investigación serían: a) ¿Qué tipo de diseño de un sistema administrativo es el correcto para permitir desarrollar de mejor forma las actividades de los usuarios docentes al laboratorio de producción gastronómica?; b) ¿Cuál es el procedimiento que realizan los maestros al momento de elaborar y solicitar sus requisiciones de insumos?; c) ¿Cuál es el procedimiento que sigue el responsable del área de producción para supervisar la correcta realización de las requisiciones de insumos; y d) ¿Cuál es el procedimiento que sigue el responsable de utensilios e insumos al momento de la recepción, revisión y acomodo de los insumos?

El presente estudio busca mediante el diseño de un sistema administrativo ser más competitivo a través de sus actividades, funciones, con el fin de lograr una mayor eficiencia y aprovechamiento de sus elementos materiales, técnicos y humanos. Para ello es importante entender los conceptos de competitividad y *clusters*, el primero a que se refiere no es un concepto algo nuevo, en si llevan algunas décadas usándose y es mediante su finalidad impulsar a las economías de los gobiernos, empresa e instituciones, brindando la capacidad de innovación y mejora de las actividades que realizan (Benzaquen, del Carpio, Zegarra &

Valdivia, 2010). Es por ello que en el caso del estado de Baja California se caracteriza por ser competitivo en diversos aspectos y gran parte de su éxito se debe a la política de desarrollo empresarial con la que cuenta que le ha permitido identificar las distintas vocaciones productivas de la entidad, agrupándolas en sectores empresariales con la finalidad de impulsarlas, fomentarlas y sustentarlas, logrando los objetivos estratégicos que el estado se ha impuesto (Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California, 2008a, en adelante, SEDECO).

La metodología para lograr el objetivo del presente estudio es mediante la aplicación de un cuestionario, que fue aplicado a un total de 10 usuarios docentes que conforman la planta actual de dicho laboratorio. El instrumento de medición tuvo como propósito realizar un diagnóstico, compuesto por 14 ítems para la recolección de los datos, el cual se estructuró de cuatro partes que lo conforman: datos generales; el conocimiento físico del laboratorio de producción gastronómica y su reglamento; el procedimiento para el uso del laboratorio; y por último, conocer la opinión del docente para con ello diseñar y generar una propuesta que consistió en caracterizar los principales procedimientos claves, que permitan realizar un efectivo cumplimiento del trabajo y como mejorar lo antes hecho.

El contenido general del documento está conformado por el primer capítulo que constituye el marco contextual, basado en el desarrollo económico y competitividad en la globalización, el desarrollo económico y competitividad en Baja California, luego enfocado a la ciudad de Ensenada y, por último, conocer los principales antecedentes y desarrollo de la EEG. Después se procederá a la explicación formal en el segundo capítulo de las bases teóricas que sustentan el proyecto de estudio de caso para su más fácil comprensión y luego en el tercer capítulo se habla de la metodología donde se abordará el enfoque de investigación utilizado, una breve descripción del instrumento. En el cuarto capítulo se muestra los resultados y análisis que se obtuvieron del instrumento utilizado, en el quinto capítulo se propone el diseño de un sistema administrativo y, por último, en el sexto capítulo se expresa las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó en el presente estudio.

Capítulo 1 Marco Contextual

El objetivo del presente capítulo es presentar un marco contextual inicialmente basado en el desarrollo económico y competitividad en la globalización, el desarrollo económico y competitividad en Baja California, luego enfocado a la ciudad de Ensenada, para después relacionar los factores primordiales que dieron origen a la creación de la Escuela de Enología y Gastronomía.

1.1 El desarrollo económico y competitividad en la globalización

En la actualidad hay una nueva etapa del capitalismo mundial, denominada “globalización”, que afecta a más de una nación y que caracteriza muchos aspectos de la economía actual, así como el grado de internacionalización de las empresas, las cuales pueden pensar que el país al cual pertenecen está perdiendo relevancia. Por tal razón involucra diversos procesos: político, económico, cultural y social, en el que las empresas exploran nuevos territorios nunca antes conocidos para de esa manera obtener una ventaja competitiva (Claver & Quer, 2000).

El fenómeno de la globalización y el impacto que llega a generar se encuentra muy relacionado con el proceso de concentración y transformación de los proyectos de crecimiento de los países desarrollados y en los países en vías en desarrollo, siendo estas últimas las que en un futuro no muy distante sostengan la economía mundial debido a que crecen a ritmos acelerados (Orozco, 2005).

Según señala Kung (2000), la globalización es un concepto que logró imponerse una vez que se superó la primera guerra mundial, donde se muestra un sistema económico expansivo y policéntrico, caracterizado por el incremento del poder de las multinacionales, la subordinación de los intereses de los países productores a relaciones globales de producción y consumo, el desarrollo tecnológico y la circulación del capital financiero. De lo anteriormente mencionado, se puede destacar que la insuficiencia de los mercados globales y los cambios tan drásticos

en la economía mundial han propiciado el escenario en el que surge la globalización.

En resumen la globalización, es la fase actual de un largo proceso de internacionalización que muestra a un mundo cada vez más conectado y que abarca diversos intereses de tipo político, demográfico, ideológico y cultural. Una virtud que tiene es enfrentar lo local al generar formas nuevas, las transforma y modifica los procesos ya existentes. También es importante resaltar que éste fenómeno es percibido de distintas maneras, no siendo lo mismo para un gerente de una empresa trasnacional, un gobernante de un país o un inmigrante. En realidad son muy pocos aquellos actores que pueden concebirla y entenderla, el resto de la sociedad ni siquiera la imagina (Orozco, 2005).

Algo que ha ayudado bastante a la generación de la globalización es la aparición del multiculturalismo, el cual se emplea para incentivar la diversidad cultural acentuando la tolerancia, el diálogo, la libertad, el compañerismo y el entendimiento de las diferencias culturales dentro de las fronteras nacionales. La importancia de este concepto es que todas las costumbres, los valores y los modos de vida han de ser considerados en un pie de igualdad (Trigo, 2009).

Otro concepto de vital importancia que está ligado a la globalización es la competitividad la cual no es un término reciente, sino sus orígenes se remonta a más de tres siglos atrás con las teorías del comercio. Sin embargo, en la actualidad no existe un acuerdo sobre su definición y, por lo tanto, acerca de cómo medirla (Benzaquen et al., 2010).

No obstante una definición más acertada es la que, según señala D'Alessio (2004), el concepto de ventaja competitiva se fundamenta en la "Productividad" y en los factores que la determinan dentro de la empresa. La productividad es la relación entre la producción obtenida mediante un sistema de producción de bienes y servicios y los recursos utilizados para obtenerla, es decir, su uso eficiente o la relación entre los resultados obtenidos con respecto de los recursos usados y el tiempo que toma conseguirlos (Citado en Benzaquen et al., 2010, p. 223).

Entonces como se puede apreciar la gran relevancia que tiene la productividad se debe al uso eficiente de los recursos utilizados en relación con los resultados obtenidos, siendo una fórmula que toda empresa utiliza como una forma para obtener una ventaja competitiva en la práctica.

La visión del enfoque ha tomado fuerza en las últimas décadas, y uno de sus principales exponentes de la tendencia es Michael Porter con la aportación de su libro *La ventaja competitiva de las naciones*, publicado en 1990, donde presenta la teoría de la competitividad haciendo mención a elementos del orden nacional, regional y local en el contexto de una economía mundial (McCormick, 2005). También señala que la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar, y que determinadas empresas son capaces de hacerlo procurando las mejoras y una fuente cada vez más perfeccionada para obtener una ventaja competitiva. Establece la estrecha relación entre *cluster* y competitividad destacando que van de la mano. Por esa razón, se presenta una gran oportunidad para las compañías, gobiernos e instituciones su utilización y su enfoque (Benzaquen et al., 2010).

Hace algunos años, cuando se hacía mención al término de *clusters* en la discusión internacional, se decía que era una de las estrategias idóneas para promover la competitividad de las empresas. También que su formación en pequeñas y medianas empresas encontraba una forma de crecimiento económico, innovando nuevos productos o nuevas formas de bajar costos de producción. Además, estos producían efectos positivos que apoyaba al proceso de aprendizaje técnico u organizacional. Por lo tanto, con su iniciativa, las ventajas que brindaban eran las que se conocían como una nueva dirección en la política económica, construyendo con ello la apertura de los mercados, la estabilización macroeconómica y la reducción de costos para hacer negocios (Fregoso, Palos & Martínez, 2006).

¿Pero exactamente qué son los *clusters*?, Michael Porter, a través de sus estudios, señala una primera definición en la se dice que son concentraciones geográficas de empresas que están interconectadas, y que son a la vez

suministradores especializados, proveedores, universidades, institutos y asociaciones comerciales que compiten pero a la vez también cooperan. La segunda definición habla acerca de que es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conectadas por rasgos que las unen y complementan entre sí. Estos adoptan varias formas, dependiendo de su profundidad y complejidad, pero la mayoría de ellos comprenden empresas de productos o servicios finales, proveedores de materiales, componentes, maquinaria y servicios especializados (McCormick, 2005). Sus definiciones son muy validas y ambas dan un panorama que ilustra y explica los elementos que lo conforman, que hace más fácil su entendimiento.

La importancia de los *clusters* se debe a su contribución al desarrollo económico en un área geográfica específicamente y que se encuentra muy relacionado con las vocaciones productivas, gobiernos e instituciones, además de muchos factores involucrados. Por esa razón surge una gran cantidad de iniciativas de *clusters* en muchas partes del mundo aunque no se sabe con exactitud cierta, cuáles son las condiciones que fomentan la formación de los *clusters* en un área geográfica en particular todavía es una gran incógnita que se tiene que resolver (Fregoso et al., 2006). Sin embargo, aun así, los países promueven los *clusters* al ser considerados como una forma de fomentar la competitividad y el desarrollo económico. En este caso México no es la excepción, surgiendo la apertura de ellos en el estado de Baja California.

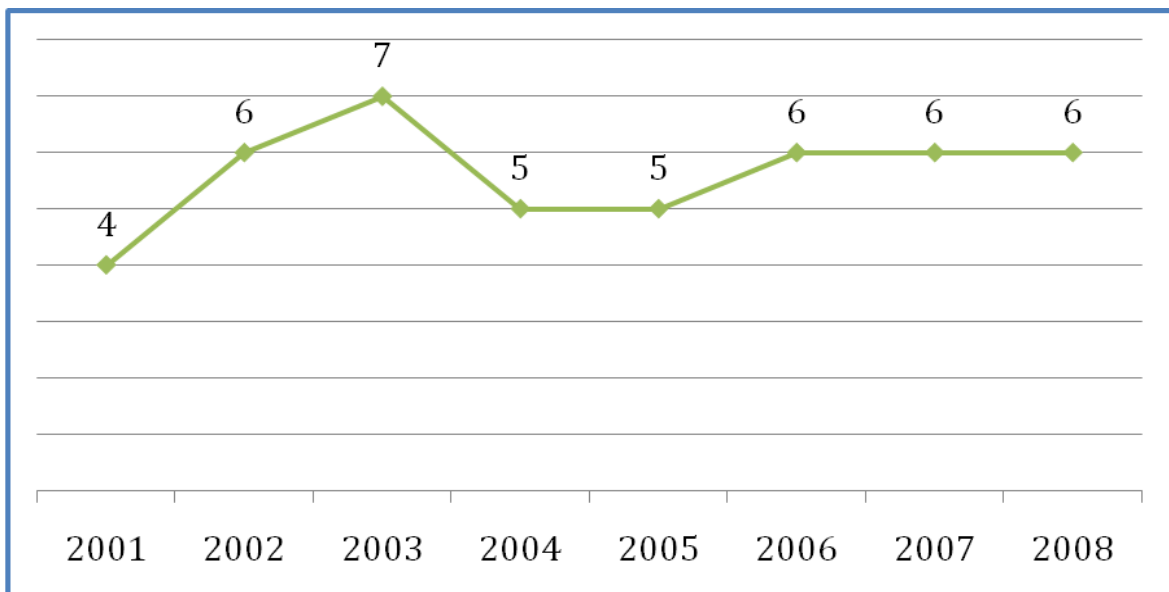
1.1.1 El desarrollo económico y competitividad en Baja California

Baja California es uno de los estados con mayor dinamismo en la frontera norte, tiene una extensión territorial de 71,450 Km² y una población de 3,155,070 habitantes. Además comparte frontera con el estado de California, siendo una de las entidades con una mayor prosperidad y mejores niveles de vida en Estados Unidos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010a, en adelante, INEGI).

Respecto a su economía, el estado se encuentra activo debido a ciertas ventajas a resaltar como lo son: la ubicación geográfica, el capital humano y la gran fuente de recursos naturales. En cuanto a éste último, un buen aprovechamiento trae como

consecuencia una sustentabilidad que representa un reto mayor para todos los bajacalifornianos involucrados en los diversos sectores de la actividad económica del estado (Gobierno del Estado de Baja California, 2009, en adelante, GE). De esta manera es como el estado está situado en el sexto lugar en el índice de competitividad estatal en 2010, lugar en el que se encuentra ubicado desde 2006, tal como se muestra en la Figura 1.1:

Figura 1.1 Posición competitiva de Baja California, 2008



Fuente: Instituto Mexicano para la Competitividad, 2010, p.3.

Obteniendo una calificación actual de 50.6/100, se ubica a la entidad en 16% por encima del promedio nacional, tal como se muestra en la Tabla 1.1:

Tabla 1.1 Calificación general de Baja California (0-100), 2008

2006	2008	Promedio nacional (2008)	Mejor: D.F	Peor: Oaxaca
51.1	50.6	43.5	58.6	29.3

Fuente: Instituto Mexicano para la Competitividad, 2010, p.3.

Esto demuestra que el estado tiene un crecimiento que sigue una tendencia positiva y se ha convertido en un rubro atractivo para la inversión extranjera,

también es de destacar la cantidad de migrantes por lo que ha sido bien aprovechado para contar con mano de obra disponible para los requerimientos de las industrias que fortalecen su economía (Consejo de Ciencia e Innovación Tecnológica de Baja California, 2011).

Sin embargo, según datos de la publicación del Instituto Mexicano para la Competitividad (2010), titulado “La caja negra del gasto público” demuestra que el estado también retrocedió dos posiciones en el subíndice “Sociedad incluyente, preparada y sana”, en donde cayó del tercero al quinto lugar, y una posición en “Mercado de factores eficientes”, para caer al noveno lugar. En contraste, el estado subió dos posiciones en el subíndice de “Sistema político estable y funcional” (11) y una posición en “Economía dinámica y estable” (9). Los subíndices que no cambiaron fueron “Sistema de derecho confiable y objetivo” (28), “Manejo sustentable del medio ambiente” (4) y “Sectores económicos en vigorosa competencia” (5) (p.5).

Una de las premisas con la que dispone el estado es la competitividad, que no solo se encuentra basada en el crecimiento de la inversión y de la productividad laboral, sino en las políticas de desarrollo económico y social de tal forma que potencian las capacidades individuales de la población, las vocaciones regionales y las ventajas competitivas de la entidad, interpretándolas en una manera para incrementar el bienestar social y calidad de vida de los baja californianos (GE, 2009).

Como se puede observar el estado de Baja California se caracteriza por ser competitivo en diversos aspectos y gran parte de su éxito se debe a la política de desarrollo empresarial, basada en el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estatal de Desarrollo 2002-2007, que se diseñó para orientar el futuro del estado al ser un compromiso por parte del gobierno estatal, municipios y empresarios. Esta política ha ayudado, con el apoyo de diversos organismos empresariales, a identificar las distintas vocaciones productivas y los principales *clusters* de la entidad con la finalidad de impulsarlas, fomentarlas y sustentarlas para lograr alcanzar los objetivos estratégicos establecidos por el estado (SEDECO, 2008a). Para Baja California son muy importantes los *clusters* porque de esta forma se define las vocaciones productivas a impulsar, debido a esa importancia se cuenta con un

programa para su fortalecimiento y creación, dirigido hacia los proyectos de inversión del estado hacia esos sectores productivos (GE, 2010).

La integración de los *clusters* o agrupamientos que se encuentran identificados por municipio, son los siguientes: turismo, servicios médicos, madera y muebles, agroindustria, plásticos, cerveza, vino, equipo eléctrico-electrónico, acuacultura y pesca, energía, aeroespacial, productos médicos, software, logística y biotecnología (GE, 2004).

Con respecto al *cluster* del vino, en Baja California, se elabora alrededor del 90% de los vinos de mesa producidos en México, por lo que el *cluster* vitivinícola lleva importantes avances desde su integración. El *cluster* inició con 14 empresas y actualmente se encuentran establecidas poco más de 50 con una producción en 2010 de un millón 500 mil cajas de vino, las cuales han recibido premios debido a su gran calidad a nivel nacional e internacional (GE, 2010). La conformación de dicho *cluster* pretende organizar y juntar a las industrias que tienen relación con la producción del vino como lo son: el turismo, la gastronomía, las industrias del vidrio, papel y producción de fertilizantes, así como la integración de las instituciones públicas y el sector privado y de esa manera incrementar las oportunidades de negocios en ese sector (Anónimo, 2006).

En lo referente al *cluster* del turismo en el estado se ha dado una gran importancia, fomentando el desarrollo de la actividad turística de manera ordenada, sustentable y competitiva a través de la promoción y comercialización. En 2011, se invirtió 25 millones de pesos en publicidad en el sector turístico, el cual representó un incremento de un 20% más que en el año anterior, para promover el destino de Baja California tanto en el mercado nacional como en el de Estados Unidos (GE, 2011). Todo esto no sería posible sin el involucramiento de la sociedad, instituciones, organismos gubernamentales, quienes se han comprometido con su estado y han apoyado fuertemente a fortalecer y fomentar los destinos turísticos con el objetivo de atraer visitantes y obtener con ello una buena derrama económica para el estado.

Sin embargo que Baja California sea competitivo se debe a la continuidad que ha dado y gran parte al fortalecimiento del desarrollo empresarial del estado, siendo así como surge el objetivo de la Política Desarrollo Empresarial de Segunda Generación en donde se trabaja fuertemente a orientar la estructura industrial, comercial y de servicios del estado para la producción de bienes y servicios con mayor valor agregado. En ella se establecen estrategias que están orientadas principalmente a cinco rubros los cuales son: Servicios Especiales para la Competitividad, Infraestructura Científica y Tecnológica, Atención Especial a MiPymes y cadenas de valor, Financiamiento y Estrategia de Ciencia e Innovación Tecnológica (SEDECO, 2008b). Asimismo el desarrollo de estas áreas pone en manifiesto el detonante de crecimiento y desarrollo industrial que contribuye a mejorar la competitividad de los sectores estratégicos del estado y la generación de empleo con mayor valor agregado (GE, 2010).

También es importante destacar que como parte de la estrategia de la Política de Desarrollo Empresarial de Segunda Generación, se formó el Observatorio de la Competitividad, el cual está conformado por un grupo de colegiados siendo estos especialistas de El Colegio de la Frontera Norte (en adelante, COLEF), UABC y los organismos empresariales de la entidad con el propósito de generar y aplicar información útil para la toma de decisiones y de esa manera darle un seguimiento a los principales indicadores económicos del desempeño de la economía del estado (GE, 2010).

Como se ha podido apreciar la solidez en el desarrollo económico de Baja California, se debe a gran parte a los cimientos en los que se basa siendo estos la inversión, el empleo y la competitividad de los cuales su logros se ven plasmados en la política de desarrollo empresarial.

1.1.2 El desarrollo económico y competitividad en Ensenada

La ciudad de Ensenada, también conocida como la “Bella Cenicienta del Pacífico”, se encuentra localizada en la región noroeste de México. El municipio se encuentra ubicado en Baja California, a 110 km al sur de la frontera con Estados Unidos y cuenta con una población de 466,814 habitantes (INEGI, 2010b). Aunque

relativamente es una ciudad joven, en ella se vive con orgullo una historia multicultural que forjaron tanto los primeros pobladores indígenas, así como también los inmigrantes de otros estados del interior de la república y extranjeros que llegaron a la ciudad (Comisión de Promoción Económica de Ensenada, 2009, en adelante, COPREEN).

Estratégicamente el municipio tiene una ubicación geográfica que ofrece una amplia variedad de alternativas de comercialización, acceso a proveedores y movilización de productos, para todo tipo de negocio hablese regional, nacional e internacional (COPREEN, 2009). La gran ventaja que se tiene se debe a los mercados que se encuentran ubicados en el estado de California, una zona económica muy importante en Estados Unidos y que se cuenta con acceso cercano a ella por tierra, mar y aire.

Como se puede apreciar Ensenada muestra un gran potencial para la explotación y sustentabilidad de sus recursos naturales, la base de su desarrollo se encuentra en sus principales actividades las cuales son: turística, pesquera, agricultura y la industria, siendo estas las más importantes para el desarrollo económico de la ciudad (SEDECO, 2008a).

Además, en el municipio de Ensenada otra actividad de gran relevancia es la industria vitivinícola, ya que 90% de los vinos reconocidos en México se cultivan y elaboran en una de sus regiones cercana a ella, por lo que es famoso por la alta calidad de sus productos, lo cual general que los empresarios ensenadenses puedan acceder a mercados tan exigentes y competitivos como lo son el europeo y el asiático (SEDECO, 2008a). Las principales zonas de producción de uva se encuentran en los valles de Guadalupe, Calafia y San Antonio de las Minas, por lo que es el núcleo de la ruta del vino, la cuales se extiende hacia el norte del valle de las Palmas, al sureste en el valle de San Rafael y al sur en los valles de Santo Tomás y de San Vicente Ferrer (Secretaria de Turismo de Baja California, 2011, en adelante, SECTUR).

En la zona vitivinícola se encuentran establecidas alrededor de 50 empresas con una producción de un millón 500 mil cajas de vino, las cuales por la calidad que poseen han recibido diversos premios y reconocimientos tanto a nivel nacional así como internacional. Sus principales destinos de exportación del producto se encuentran en los países de Canadá, China, Estados Unidos, Francia e Italia (GE, 2010).

Además se cuenta con La Ruta de Vino, el cual tiene un programa oficial de turismo enológico que es apoyado por la Secretaria de Turismo, en el que consta de un interesante recorrido turístico-gastronómico por los principales viñedos que conforman el lugar (Visiting México, 2011). Hay que destacar que algunas de las principales casas vitivinícolas ofrecen degustaciones y recorridos guiados por los viñedos. También se encuentran tiendas ubicadas por la carretera donde se venden quesos, aceitunas, pan y aceite de oliva. Asimismo durante el trayecto de la Ruta del Vino se encuentran una gran variedad de restaurantes de tipo campestre e inclusive gourmet y de cocina internacional (Descubre Baja California, 2009).

El gobierno del estado para impulsar la Ruta del Vino, invirtió 58 millones de pesos en diversas acciones entre las cuales se destaca la promoción y su consolidación, mostrando con ello que es uno de los atractivos turísticos más importantes no solo para Ensenada, sino para todo el estado de Baja California (GE, 2011). De dicha partida, el ingreso más fuerte con un monto de 45 millones de pesos fue la construcción del Museo del Vino en México, un proyecto muy interesante ubicado entre los valles de San Antonio de las Minas y el valle de Guadalupe en la que este espacio presenta exposiciones sobre temas de cómo surgió el vino en la entidad con la llegada de los misioneros, quienes fueron los que trajeron esta cultura tan importante hoy en día en la región (Descubre Baja California, 2012).

Hasta el momento se ha podido apreciar el gran potencial que tiene la ciudad de Ensenada que se basa sobre todo en sus recursos naturales, los cuales a través de su aprovechamiento ha sacado muy buenos dividendos. Se debe trabajar aún más en la vinculación con el gobierno, organismos empresariales e instituciones

de educación en relación con las vocaciones productivas a impulsar para fomentar el crecimiento y desarrollo económico de Ensenada (SEDECO, 2008a).

Sin embargo, hay ciertos factores que se debe trabajar bastante ya que no favorecen la competitividad de las empresas del municipio, que en lugar de ayudar le restan valor sobresalen primordialmente el marco regulatorio existente, la falta de un aeropuerto civil, los altos costos de atraque en el puerto y una legislación impositiva que desincentiva la eficiencia y la inversión (SEDECO, 2008a).

1.2. Antecedentes del surgimiento de la Escuela de Enología y Gastronomía

Hoy en día las instituciones de educación superior (en adelante, IES) adquieren una papel primordial en el desarrollo regional, en este caso la UABC en ese rol interactúa con las industrias, empresas y gobierno como parte del fomento al desarrollo tecnológico y al fenómeno de la globalización, en el que obliga a las empresas a una constante innovación, alcanzando niveles de calidad y competitividad altos, con el propósito de conducir su atención hacia las universidades, centros de investigación y desarrollo para apoyarse en sí mismo, además de resolver problemas, obteniendo profesionales con la más alta competitividad (Rivera, Ocampo & Arredondo, 2010).

Por lo tanto, la UABC mediante su modelo de vinculación, ha encaminado al implementar diversas acciones derivadas de las alianzas estratégicas entre empresas, organismos gubernamentales y organismos sociales para la creación de escuelas o facultades en beneficio de la población, como resultado de una vez identificado las principales vocaciones para el municipio de Ensenada. Consecuencia de ello, el *cluster* vitivinícola es utilizado como un sector estratégico por tener estrecha relación con otras ramas de la economía regional relacionadas como lo son: el sector turismo con la gastronomía, servicios de hospedaje y operadores de viajes (Alcalá & Rivera, s.f.).

Por consiguiente, con el apoyo de la Cámara Nacional de la Industria de Alimentos Condimentados de Ensenada (en adelante, CANIRAC), la asociación de Viticultores de Ensenada y el acuerdo pactado con la UABC por ofertar nuevos

programas en áreas estratégicas para el desarrollo del municipio de Ensenada, se efectuaron a cabo diversos estudios que permitieron elaborar el proyecto de creación de la EEG (Alcalá & Rivera, s.f.). En sesión, ordinaria del consejo universitario el día 16 de febrero del 2006 se aprobó por unanimidad la creación de la escuela con su respectivo Plan de Estudios de la Especialidad de Viticultura y Enología y de la misma manera, el 25 de mayo del mismo se aprueba el programa de Licenciatura en Gastronomía, es así como se inicia el desarrollo de la creación de la unidad académica (UABC, 2008). Por lo tanto, el surgimiento de la EEG refleja la capacidad de organización y vinculación del agrupamiento vitivinícola y de su relación con otras más, el consecuente del involucramiento de la universidad, empresarios y gobierno han propiciado el fomento del desarrollo económico y competitividad generada en el municipio de Ensenada.

Capítulo 2 Marco Teórico

El objetivo del presente capítulo es presentar la explicación formal de las bases teóricas que sustentan el proyecto de estudio de caso para su más fácil comprensión.

2.1 Las funciones de la administración

Al hablar de la palabra administración, se entiende como el proceso de trabajar con las personas y con los recursos de una organización, de tal manera en que se puedan cumplir con los objetivos determinados. Aquellos que se consideran buenos administradores saben efectuar estas funciones de forma eficaz y eficiente. El primer concepto hace énfasis en el logro de las metas organizacionales y por otro lado el segundo, hace mención de cómo vas a lograr alcanzar esas metas con el menor desperdicio de los recursos disponibles, ya sea que se trate de dinero, tiempo, materiales y gente. Es importante poder diferenciar estos conceptos entre uno y el otro, para poder aplicarse de manera correcta en (Bateman & Snell, 2009).

Aunque el mundo de los negocios ha cambiado drásticamente, debido a los conceptos de globalización y competitividad que ha impactado a las organizaciones, aun existen funciones básicas primordiales en la administración que rigen a las organizaciones como lo es el proceso administrativo. Éstos son: planeación, organización, dirección y control (Bateman & Snell, 2009). Es importante señalar que cualquier organización, sin importar que sea una micro, pequeña, mediana o grande, debe saber aplicar dicho proceso que le permita crear una estructura interna que sea capaz de ser eficaz y eficiente.

2.1.1 Organización

El concepto de organización como parte del proceso administrativo, se refiere al unir y coordinar los recursos disponibles (humanos, técnicos, financieros, físicos y de información) y otros que son necesarios para la consecución de las metas propuestas (Bateman & Snell, 2009). Sin embargo, otra definición muy acertada según señala Franklin (2009), es la etapa donde se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional.

Las organizaciones en el pasado, se involucraban en crear un organigrama en donde se resaltaba las principales funciones de ésta, en donde se establecía las relaciones de responsabilidad y consideraba a los departamentos de personal para que administraran los planes, los programas y efectuaran el papeleo respectivo. Pero en la actualidad los administradores eficientes buscan nuevas formas de organizar y visualizar a su gente, de tal forma de que consideran a este último como el recurso principal requerido para el éxito de una organización (Bateman & Snell, 2009).

2.2 Estructura y organización de las empresas

En la actualidad se puede apreciar que se vive en un momento, en donde se cuenta con la presencia de múltiples y variadas organizaciones en nuestra sociedad y son percibidas como algo común que se puede encontrar en todo momento y en todo lugar (Rodríguez, 2002).

Por lo que es relevante entender su concepto, en el que es parte de un proceso de modernización:

Las organizaciones (fabricas, comercios, hoteles, hospitales, universidades, bancos, dependencias de gobierno etc.), grandes, medianas y pequeñas, en las que se producen bienes o servicios, ya sean materiales o inmateriales, se caracterizan de manera muy general, por establecer estructuras organizacionales y de procedimientos con cierto grado de complejidad social y tecnológica. Realmente, las sociedades modernas han venido creando organizaciones con el propósito de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la integración y coordinación de recursos y esfuerzos humanos muy diversos, la cual sólo es posible lograr por medio del trabajo humano organizado y tecnificado (Rodríguez, 2002, p. 2).

Se puede mencionar entonces que no es una práctica que sea algo reciente, en si a través de la historia el hombre ya desarrollaba algunas de estas actividades diarias en las civilizaciones antiguas y aplicaba de manera primaria la administración en las organizaciones. Aunque, cuando se refiere a la aplicación sistemática y general de la organización del trabajo humano, es un fenómeno administrativo relativamente actual.

2.2.1 Modelos teóricos para el estudio de las organizaciones

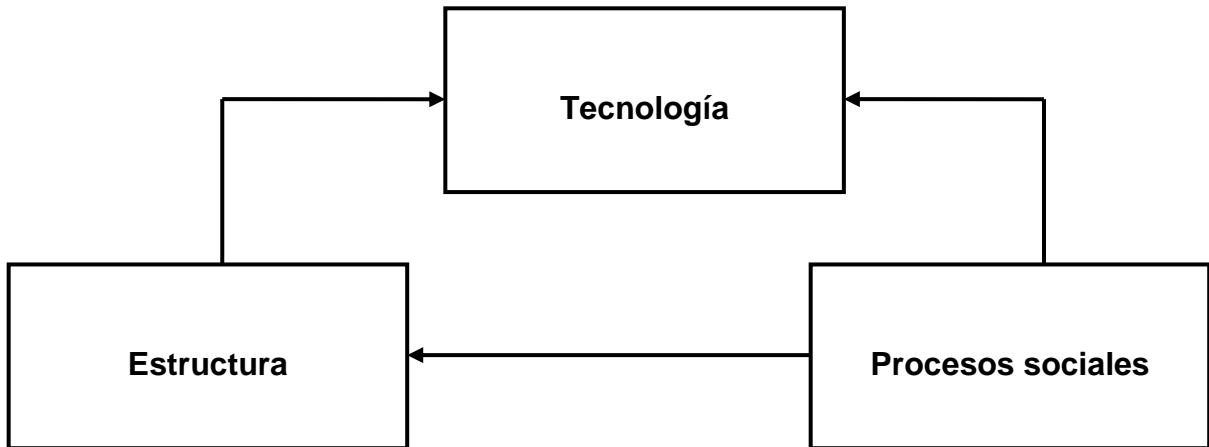
Existen diversos modelos teóricos que han surgido para comprender de mejor forma el estudio de las organizaciones, algunos de ellos son desde una perspectiva administrativa, social o psicológica. A continuación se explican dos modelos, el modelo sociotécnico y el sistemático.

2.2.1.1 Modelo sociotécnico

Este modelo más que nada se caracteriza al considerar a una organización como el resultado de interactuar con sus elementos tecnológicos (ejemplo: características de las tareas, el ambiente de trabajo, la maquinaria y equipo), en relación con sus aspectos sociales (ejemplo: relaciones interpersonales, los grupos, el liderazgo), y al final lo que se hace es realizar un estudio en el que todas las posibles asociaciones que ocurran con las variables o factores, y tratar de comprender que se influyen entre sí (Rodríguez, 2002).

Además, este modelo considera a un elemento más que es la estructura (la organizacional y la procedimental por ejemplo), tal como se muestra en la Figura 2.1:

Figura 2.1 Modelo sociotécnico de la organización



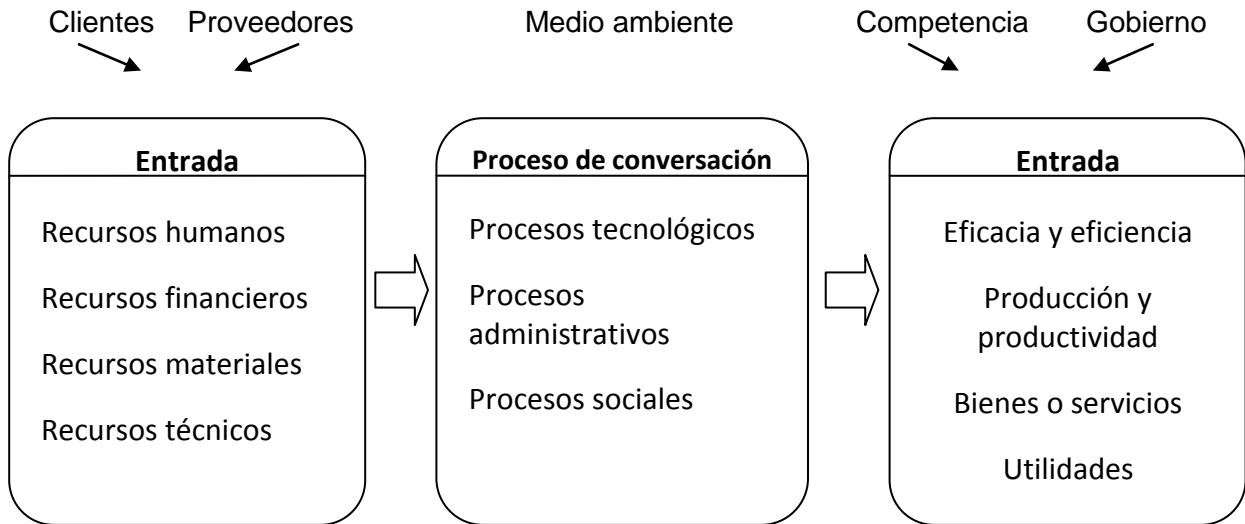
Fuente: Elaboración propia con base en Rodríguez, 2002.

2.1.1.2 Modelo sistémico

Este modelo tiene su origen como su nombre lo dice en un sistema, el cual se conforma por varios elementos que están interactuando constantemente y cuya presencia, características y comportamientos están encaminados al logro de los objetivos. Entonces por lo tanto, se puede decir que las organizaciones son sistemas dinámicos y que reciben influencias del medio que las rodea (Rodríguez, 2002).

Sus elementos en los cuales el sistema interactúa están integrados por una muy diversa índole, por ejemplo recursos organizacionales, grupos sociales, estructuras, procesos de comunicación y de decisión, tal como se muestra en la Figura 2.2:

Figura 2.2 Modelo sistémico



Fuente: Elaboración propia con base a Rodríguez, 2002.

De acuerdo a la figura anterior, al modelo sistémico lo integran tres partes básicas, un flujo de entrada, transformación y resultados; a continuación se explica brevemente cada uno de ellos.

a) Flujo de entrada. Se le denomina a la introducción de los recursos o activos de una organización, que en este caso el administrador posee para generar productos. Estos elementos deben ser fáciles de observar, para que se pueda mantener funcionando con eficacia la organización, la administración no debe perder de vista el uso de los recursos organizacionales nunca; b) transformación. Se hace mención al conjunto de pasos que son necesarios al convertir los recursos organizacionales en productos. Pero para ello se requiere tres tipos de procesos del sistema: los tecnológicos, los administrativos y los sociales; y c) los resultados. Aquí es muy simple se refiere a los diversos productos o servicios finales que tiene como finalidad satisfacer una necesidad humana.

Para finalizar, el modelo sistémico incluye una gran variedad de casi todas las variables relevantes para un estudio de las organizaciones, y que es vital para el funcionamiento habitual de una organización.

2.3 La estructura como elemento de la organización

Cuando se habla de los problemas de estructura y organización, hay que entender que afectan a todos los tipos de organizaciones que existen sea públicas y privadas, por ejemplo: empresas industriales, centros comerciales, hospitales, universidades, entidades y dependencias públicas (Rodríguez, 2002).

Es por ello que se requiere indagar la adaptación de los medios a los planes y objetivos y determinar las restricciones internas y externas. Es analizar que estas señalen las fronteras del sistema, es decir, indicar al diseñador las condiciones en las que se pueden alcanzar los objetivos y por consecuente las limitaciones para su logro (Rodríguez, 2002).

La organización es un proceso encaminado a obtener un objeto, propósito que fue previamente definido y fijado mediante la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después de coordinarlas de tal manera que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común (Rodríguez, 2002, p. 6).

De lo anterior, es importante señalar que todo organismo social para que pueda subsistir, requiere de ciertos elementos, tal como se muestra en la Tabla 2.1:

Tabla 2.1 Elementos de la organización

Elementos	Descripción
a) Partes diferentes entre sí.	Todos los elementos que integren un organismo social son diferentes.
b) Unidad funcional.	El conjunto de partes diferentes tienden al mismo objetivo.
c) Coordinación del trabajo.	Para lograr ese mismo objetivo es necesario que las partes se complementen entre sí aunque sus funciones sean diferentes.

Fuente: Elaboración propia con base a Rodríguez, 2002.

Todos estos elementos son fundamentales para entender como operan e interactúan entre sí una organización, y que son necesarios para el logro de los objetivos previamente trazados en la planeación.

Tratar los términos de estructura y organización es decir que son demasiados explícitos y requieren definirlos de manera clara y precisa, igual que a las relaciones existentes entre ellos. Según señala Rodríguez (2002): La estructura indica relación, disposición orgánica, arreglo, estratificación jerárquica, es decir, denota la forma en que se ordenan y se disponen las partes de un todo. Por otra parte la organización consiste en denotar de una estructura, de un plan o de un modo de funcionamiento con el fin de suministrar los medios para que el personal desempeñe sus funciones.

De los términos anteriores se puede concluir que hay una relación muy marcada y un vínculo, hasta el punto en que ambos términos se unen en la expresión estructura organizacional. Pero su definición más exacta es aquella en la cual dice que es la descripción ordenada de las áreas o departamentos de una empresa en función de sus relaciones de jerarquía (Rodríguez, 2002). Específicamente una forma de poder visualizarlo es mediante la representación grafica de un organigrama donde se puede apreciar la conformación de la estructura organizacional de una empresa. Aunque es importante señalar que existen distintas técnicas de organización que se pueden emplear y entre ellas se encuentran los manuales administrativos, que entre sus diferentes clasificaciones se halla el manual de procedimientos que permite dar una estructura procedimental aun más definida en una organización.

Sin embargo, el termino de organización va más allá de explicar las nociones de estructura, en si al abordar dicho concepto es inevitable determinar los factores que permiten el funcionamiento de una empresa, es decir, la división y especialización del trabajo, la delegación de autoridad, el tramo de control y la coordinación del trabajo. La importancia de organizar es elemental, porque seguramente alguna vez se perteneció a una organización que estuvo bien o mal

organizada y en el que interactuamos y tal vez no se entendía alguna cosas que en ella sucedían (Rodríguez, 2002).

Como se ha podido ver hasta el momento es trascendental el concepto de organización para una empresa. Por consiguiente, es indispensable la necesidad de diseñar e implantar una adecuada estructura organizacional y que a su vez sistematice las partes que la integran.

La falta de disposición de una adecuada estructura organizacional crea problemas y dificultades tales como: conflictos de autoridad, duplicidad de mando, falta de orden, indisciplina, improductividad de trabajo, conflictos de jerarquía, duplicidad de funciones, superposición de autoridad y responsabilidad, entre otras, que no permiten que la dirección se desenvuelva de manera racional (Rodríguez, 2002, p. 9).

De lo anterior se expresa que es interesante señalar la existencia de organizaciones que muchas vez son creadas de forma empírica, por lo que ocasiona que tengan una estructura organizacional deficiente y poco funcional teniendo como una característica principal no responder ni a los fines ni a la necesidades para lo que fueron creadas y al tener como consecuencia que no se ajustan a los medios de los que disponen (Rodríguez, 2002).

2.4 Introducción a los sistemas administrativos

Una de las problemáticas más severas que enfrentan las organizaciones hoy en día es lograr mantener sus operaciones bajo los términos de eficiencia y eficacia. Parecen metas muy sencillas y fáciles de llevar a cabo en la práctica, pero en la realidad es un problema muy difícil que enfrentan las organizaciones en la actualidad y que es atribuible a los procesos de globalización y competitividad que las ha impactado (Magdalena, 1996).

Se hace mención a lo que se hacía en el pasado, el poseedor del control de la empresa tradicional era el dueño, quien por sí solo cubría todas las funciones administrativas de ésta, era un mecanismo sencillo en la cual la forma de determinar si había utilidad o no era sabiendo si tenía o no monedas en su bolsillo. En el transcurrir del tiempo fue necesario el aumento de las funciones, las cuales no podía desempeñar una sola persona, por lo que fue necesario más personal que

desempeñara nuevos departamentos dentro de la empresa. Es así como surge la estructura de las nuevas organizaciones (Kramis, 1994).

En la actualidad el perfil de las organizaciones actuales son aquellas en la que sus integrantes trabajan en equipo para el cumplimiento de sus objetivos, cada uno de ellos efectuando las funciones asignadas de acuerdo a un sistema de procedimientos que indica cómo debe llevarse a cabo las actividades en tiempo y en forma adecuados (Magdalena, 1996).

Las organizaciones exitosas requieren en la actualidad contar con una buena solvencia económica, además que les permita un crecimiento sostenible y la supervivencia al transcurrir el tiempo (Magdalena, 1996).

La definición más adecuada para entender que es un sistema administrativo, es la de un conjunto integrado de procedimientos necesarios para concretar ciertas actividades y así lograr los objetivos de una empresa, generando la información necesaria para el control de los resultados alcanzados. Como se puede observar el concepto anterior es muy integral y abarca todos los elementos que son observables en una organización, por lo tanto su fácil entendimiento (Gilli et al., 2007):

2.4.1 Elementos y características de un sistema administrativo

Es muy importante destacar inicialmente el significado de la palabra diseño; la cual se puede interpretar como la acción destinada a crear situaciones existentes de acuerdo a los objetivos establecidos por las organizaciones. El diseñar es parte esencial de toda organización y es la responsable de cómo se deben hacer las cosas en ciertas situaciones presentadas (Gilli et al., 2007).

La idea del concepto del diseño es aplicable para este caso cuando se hace mención a los sistemas administrativos. Debido a que se establece una relación muy cercana con una serie de procedimientos que se encuentran interrelacionados a un esquema que persigue los fines. Pero además se debe contar con un sistema administrativo que permita: a) realizar las tareas dentro de las limitantes establecidas, implicando un mínimo costo y un margen aceptable de

confiabilidad; b) disponer de una estructura de datos que posibilite la toma de decisiones efectivas a las tareas; y c) asegurar, mediante el control operacional el logro del cumplimiento de los objetivos fijados (Gilli et al., 2007).

Cuando se hace referencia a los sistemas administrativos hay que ser mención a los sistemas de alto rendimiento, los cuales poseen de cinco principios fundamentales para el establecimiento de las tareas los cuales son: a) Aunque sea necesario se debe identificar reglas y procesos laborales decisivos para el éxito general, las únicas normas que debe especificarse son las absolutamente esenciales; b) Las variaciones o desviaciones del proceso ideal se deben controlar en el punto de origen; c) Los miembros debería estar capacitado en más de un actividad para que el sistema laboral sea flexible y adaptable; y d) Los roles que son interdependientes tienen que desempeñarse dentro del mismo departamento (Gilli et al., 2007).

Estos principios se deben tomar en cuenta cuando se ponga en marcha el nuevo diseño, implicando una planeación y un cambio en la forma de evaluación sobre el funcionamiento del nuevo sistema. Pero sí hay que tener mucho cuidado porque eso implica que el sistema pueda comportarse muy rígido y disfuncional con el transcurso del tiempo por lo que no sería de mucha utilidad, tiene sus pros y contras, pero algo que puede ayudar a resolver esa problemática es el concepto de innovación que cada día es más útil evitando esas situaciones (Gilli et al., 2007).

Es muy importante señalar que hoy en día ha cambiado bastante la forma de administrar las organizaciones. Antes se definía como hacer que hagan las cosas, en referencia a la función gerencial de que sólo los subordinados deberían obedecer y realizar sus tareas asignadas, utilizando la ayuda de los recursos técnicos para su realización. Pero en la actualidad todo eso ha cambiando y a quedado a ser parte del pasado, ya que nuevas ideas han surgido entre ellas podemos encontrar la administración de la información, siendo un elemento utilizable para la decisión y control (Gilli et al., 2007).

2.5 Manuales administrativos

Los manuales administrativos son indispensables debido a como se estructuran las organizaciones en la actualidad, como lo puede ser, por el volumen de sus operaciones, los recursos disponibles que poseen, la demanda de productos o servicios y la adopción de las tecnologías de la información a los procesos para su operación. Debido a lo anteriormente mencionado, estas circunstancias obligan a las organizaciones por su dinámica a su uso, que tienen como función el apoyo de la realización de actividades en forma ordenada y sistemática de los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes (Franklin, 2009).

Para poder entender mejor el significado del término manuales administrativos, a continuación su definición:

Los manuales administrativos son documentos que sirvan como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática toda la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas (Franklin, 2009, p. 244).

Su importancia, es tal ya que éstos son herramientas eficaces que permiten la transmisión de los conocimientos, experiencias de personas y organizaciones. En si se pueden encontrar manuales en otros campos del conocimiento por ejemplo: Manuales de Planeación Estratégica, de cocina, del supervisor, de solución de problemas, entre otros (Álvarez, 2008).

En las organizaciones hoy en día, se descubre más la necesidad e importancia de poseer y usar manuales, debido a que son consideradas las mejores herramientas administrativas que permiten a cualquier organización normalizar su operación. Al ser ésta última la plataforma idónea sobre la que se sustenta el crecimiento y desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez. En pocas palabras se puede decir que para las organizaciones los manuales, son como los cimientos para un edificio (Álvarez, 2008).

Aquí lo interesante, es pensar porque muchas organizaciones funcionan bien sin manuales y eso se debe a gran parte porque cuentan con “expertos” que poseen la experiencia y preparación en el campo, y por lo tanto se puede decir que la organización marcha sin ningún problema. No obstante, su gran problemática es la alta dependencia que tiene la organización con los expertos. Por lo tanto, por eso hay dos razones por las que los expertos son las personas más adecuadas, idóneas y correctas para la elaboración de dichos manuales, la primera se debe al beneficio propio para el experto, porque de esa manera deja huella de su paso en la organización, y la segunda, porque al entrenar a más personal, el experto delega actividades rutinarias siendo primordiales al ser una guía al personal de nuevo ingreso en una organización para su capacitación (Álvarez, 2008).

Resulta importante resaltar la necesidad del uso de los manuales administrativos, más que nada porque dan un mejor ordenamiento a las actividades a realizar, y no tanto porque estén de moda, además es parte del todo el dinamismo que presentan las organizaciones debido a sus procesos productivos que efectúan y también señalar la complejidad misma de las estructuras administrativas que la conforman que resulta por ello su relevancia.

2.5.1 Objetivos de los manuales

Según señala Franklin (2009), dependiendo de su clasificación y grado de especificación, los manuales proporcionan el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) Presentar una visión del conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial);
- b) Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones;
- c) Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen;
- d) Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación;
- e) Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio;
- f) Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal;
- g) Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles;
- g) Fortalecer la cadena valor de la organización;
- h) Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal;
- i) Servir como una fuente de información para conocer la información; y
- i) Funcionar con medio de relación y coordinación con otras funciones (p. 244).

Se puede concluir entonces que la utilización de los manuales permite mostrar la en una organización, la información en el momento oportuno de forma ordenada y sistemática. Al ser una herramienta administrativa de gran utilidad, además con ella se fomenta el mejor desempeño sus actividades, funciones y por otra parte es fundamental en una contratación de personal para su más fácil incorporación al trabajo.

2.5.2 Tipos de Manuales

Existen diversos criterios en cuanto a la clasificación de los manuales administrativos, sin embargo la mejor manera de hacerlo es la que se muestra a continuación:

Por su contenido. En esta categoría los más usuales son: a) Manual de Organización de la empresa; b) Manual de Procedimientos; c) Manual de gestión de la calidad; e) Manual de historia de la organización; f) manual de políticas; g) de puestos, y h) técnicas (Rodríguez, 2002, p. 60).

Por su función específica. Aquí se refiere al área de actividad de que se trate el manual, por lo que puede haber una gran diversidad como lo son: a) Ventas; b) Compras; c) Finanzas; d) Personal; e) Crédito y cobranzas; f) otras funciones; y generales, donde requiera de dos o más de estas áreas (Rodríguez, 2002, p. 61).

Por su ámbito. Generales, Específicos y de enfoque (Rodríguez, 2002, p. 62).

A continuación se explica brevemente la definición de los más importantes:

a) Manual de Organización. Es un documento oficial cuyo propósito es de describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo (Rodríguez, 2002, p. 86).

b) Manual de procedimientos. Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización (Franklin, 2009, p. 245).

c) De gestión de calidad. Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad; mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección; gestión de recursos;

realización de servicio o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas (Franklin, 2009, pp. 245-246).

d) De historia de la organización. Son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición (Franklin, 2009, p. 246).

e) De políticas. También conocidos como de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización (Franklin, 2009, p. 246).

f) De puestos. Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización (Franklin, 2009, p. 246).

g) De técnicas. Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones (Franklin, 2009, p. 246)

Para concluir el capítulo, se puede decir que al utilizar una herramienta administrativa como lo son los manuales, genera en las empresas una capacidad de organización, aun mayor en los procesos que se efectúan en ella. Su utilización permite hacerlo de forma ordenada y sistemática las actividades, de tal manera, que son de gran utilidad al propiciar el mejor desempeño de estas, por otra parte, es fundamental al ser una guía para el personal de nuevo ingreso a su más fácil incorporación al trabajo. Una vez analizado los distintos tipos de manuales existentes, el más representativo por su significancia, es el de procedimientos, en el cual, personifica el medio por el cual se conduce un sistema administrativo, al ser de todos el más conciso, en el que el jefe o directivo realizará las actividades de manera sistemática, al permitir la consecución de los objetivos con una mayor certeza y seguridad.

Capítulo 3 Metodología

En este capítulo, referente al marco metodológico del presente estudio, donde se propone el diseño de un sistema administrativo que permita ser más competitivo el laboratorio de producción gastronómica de la Escuela de Enología y Gastronomía de la UABC, se presenta un panorama del lugar donde se efectuó el proyecto, la población partícipe, el diseño del instrumento, su descripción y el análisis de datos. Todos estos elementos permitirán comprender aún mejor los métodos empleados en la investigación para alcanzar los objetivos propuestos en el estudio.

3.1 Escenario objeto de estudio

La EEG pertenece a la Universidad Autónoma de Baja California, y está ubicada en carretera Tijuana-Ensenada Km 103 en la ciudad de Ensenada. El planteamiento del estudio se debe en respuesta a una necesidad que se percibe actualmente en la escuela, la cual consiste en que no se ha formalizado un sistema administrativo para el laboratorio de producción gastronómica. En vista a ese problema se considera de suma importancia el diseño que permita mediante el establecimiento de procedimientos, concretar las actividades en tiempo y en forma, y de esta manera lograr la consecución de metas y objetivos establecidos para los usuarios docentes ha dicho laboratorio. Es por eso que se pretende la caracterización de ciertos procedimientos claves del problema en el que son partícipe los usuarios docentes al laboratorio de producción gastronómica, con ello dicha institución tendrá una fisonomía aún más definida en lo referente a su estructura procedimental.

3.2 Método empleado

El estudio de caso respectivo, se encuentra dentro de la investigación cuantitativa debido a que la recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis de estos con procedimientos estadísticos. En cuanto al diseño de la investigación de este estudio es no experimental transeccional exploratorio, debido a que es conocer un contexto, un evento o una situación que se presenta

por lo cual la exploración se realiza en un momento muy específico y es aplicado a problemas de investigación nuevos o poco conocidos (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Para alcanzar el objetivo general del presente estudio se propone el diseño de un sistema administrativo, en el que se permita establecer la caracterización de sus principales procedimientos para realizar las actividades en tiempo y forma, y de manera sistemática, para la correcta operación del laboratorio de producción gastronómica a los usuarios docentes que pertenecen a él. Para lograr ello, se empleó la herramienta más idónea que permita ordenar de manera cronológica y secuencial las actividades ofreciendo formalización y estructuración, con ello resultó ser el manual de procedimientos aquel que resultó ser el más significativo y que ayuda a conseguir un mejor control interno, que ofrezca la posibilidad de ser más competitivo dicho laboratorio.

3.3 Muestra

De acuerdo a lo que indica el objetivo de la licenciatura en gastronomía, el estudiante deberá cursar asignaturas de conocimientos que les permita ser competitivos en las áreas de servicio, producción y administración. De tal forma por las características del objeto del estudio, el instrumento de medición (cuestionario) se aplicó a los usuarios actuales conformado por un total de 10 docentes que se encuentran dando clases en el ciclo escolar 2013-1 que pertenecen al área de producción, tal como se muestra en la Tabla 3.1:

Tabla 3.1 Selección de la muestra

Características	Descripción
Población	Usuarios docentes que laboran en el laboratorio de producción gastronómica.
Ubicación geográfica de la institución a estudiar	Km 103 Carretera Tijuana-Ensenada.
Instrumento de recolección de datos	Cuestionario
Tipo de muestra	No probabilística (muestreo deliberado, crítico o juicio).
Tamaño de la muestra	10
Procesamiento estadístico de datos	SPSS Versión 19.0
Periodo de aplicación	Ciclo escolar 2013-2 (Marzo 2013).

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Diseño del instrumento

Para obtener la información necesaria y precisa, se diseñó un cuestionario a los usuarios docentes al laboratorio de producción gastronómica con el propósito de realizar un diagnóstico, compuesto por 14 ítems para la recolección de los datos de dicho estudio.

3.4.1 Descripción del instrumento

El cuestionario se compone de 14 ítems en el que está estructurado de cuatro partes que lo conforman que son las siguientes: la primera parte incluye 3 preguntas con la finalidad de conocer el género, experiencia laboral y la experiencia docente con la que cuenta el personal perteneciente al laboratorio de producción gastronómica; la segunda parte consta de 5 preguntas que mide el conocimiento físico del laboratorio y su reglamento; la tercera parte está conformada de 4 preguntas que miden el procedimiento para el uso del laboratorio; y por último, la cuarta parte que se compone de 2 preguntas que mide

la opinión del docente sobre las necesidades de dicho laboratorio con la finalidad de elaborar una propuesta para el estudio, tal como se muestra en la Tabla 3.1:

Tabla 3.2 Estructura del instrumento de medición

Numeración	Partes de conformación del cuestionario	Numero de ítems	Total de ítems
I	Datos Generales.	1-3	3
II	Conocimiento físico del laboratorio de producción gastronómica y su reglamento.	4-8	5
III	El procedimiento para el uso del laboratorio.	9-12	4
IV	Propuesta.	13-14	2

Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas que se elaboraron fueron de tipo cerradas dicotómicas de si-no y abiertas. Estas últimas fueron utilizadas para obtener una información más amplia y útil cuando se desconoce las posibles respuestas de las personas, además de profundizar aun más sobre una opinión o motivo.

3.5 Procedimiento para la aplicación del instrumento

La aplicación del cuestionario se realizó dentro de las instalaciones de la Escuela de Enología y Gastronomía, entregando un ejemplar de manera impresa a los docentes que se encontraban impartiendo un modulo de clases en el laboratorio de producción gastronómica en ese momento, algunos otros en sus cubículos y en algunos casos docentes que ya habían dado clases se envió por correo electrónico para que lo contestaran. Previo a su llenado se les explicó cuál era el objetivo del mismo y que es lo que se pretendía mediante su aplicación.

3.6 Analisis de datos

Finalmente para analizar de manera fácil y sencilla los datos correspondientes a los usuarios docentes al laboratorio de producción gastronómica de la EEG, se efectuó la captura de los datos a través del el programa computarizado Statistical

Package for the Social Sciences (en adelante, SPSS), a través de las respuestas recabadas de los cuestionarios aplicados a los 10 docentes.

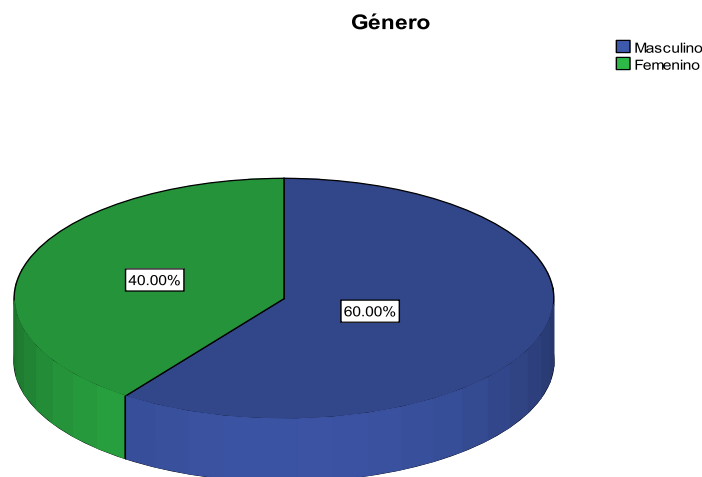
Por otro lado, no hay que olvidar que la información proporcionada por lo usuarios es de carácter confidencial y con fines para la elaboración del trabajo de investigación, así mismo como la propuesta de la caracterización de procedimientos que se sugiere. Una vez realizado un análisis minucioso de las diversas técnicas administrativas empleadas en la organización se optó por elegir la más idónea y adecuada con el que se decidió que fuera un manual de procedimientos.

Capítulo 4 Resultados y Análisis

El presente capítulo consiste en la presentación de los resultados y análisis obtenidos a través de la aplicación del cuestionario, el cual se diseñó con el propósito de realizar un diagnóstico a los usuarios docentes al laboratorio de producción gastronómica compuesto por 14 ítems en el que está estructurado en cuatro partes que lo conforman que son las siguientes: datos generales, saber el grado de conocimiento del docente sobre el espacio físico que lo conforma y de su reglamento, así como el procedimiento de uso para el laboratorio y conocer las propuestas de mejora que sugiere el docente.

El personal de trabajo que conforma el área de producción del laboratorio está conformado por 10 docentes, de las cuales a continuación se puede apreciar cómo se encuentran distribuidos en cuanto a género, experiencia laboral y experiencia docente.

Gráfica 4.1 Porcentaje de personal masculino y femenino

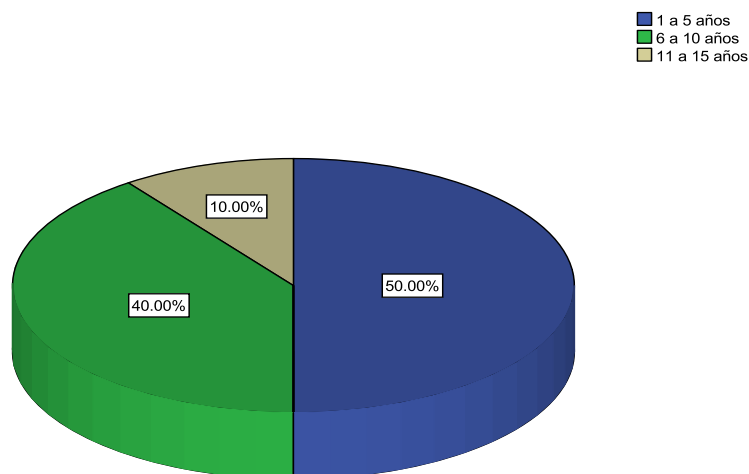


Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados que integran el personal docente del laboratorio de producción gastronómica, se puede observar que son de género masculino

representado por el 60% de la muestra, mientras el restante lo conforma el género femenino con un 40%.

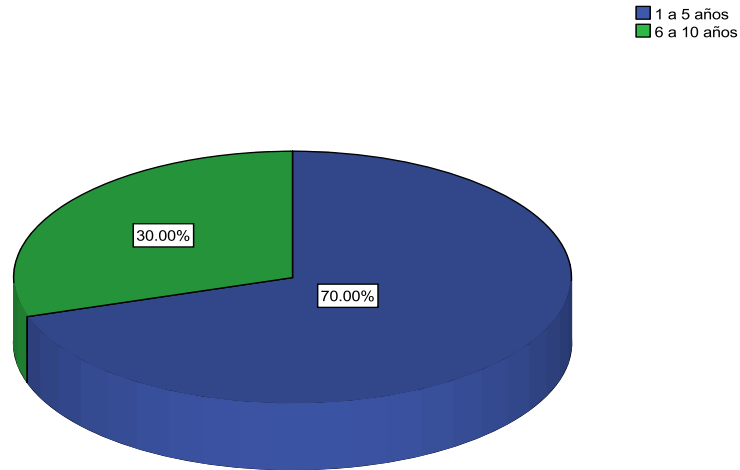
Gráfica 4.2 Experiencia laboral



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la experiencia laboral de los usuarios docentes se puede apreciar que 50% cuenta con una experiencia dentro del rango de 1 a 5 años. Mientras 40% se ubica entre 6 a 10 años y, por último, 10% se encuentra ubicado en el rango de 11 a 15 años.

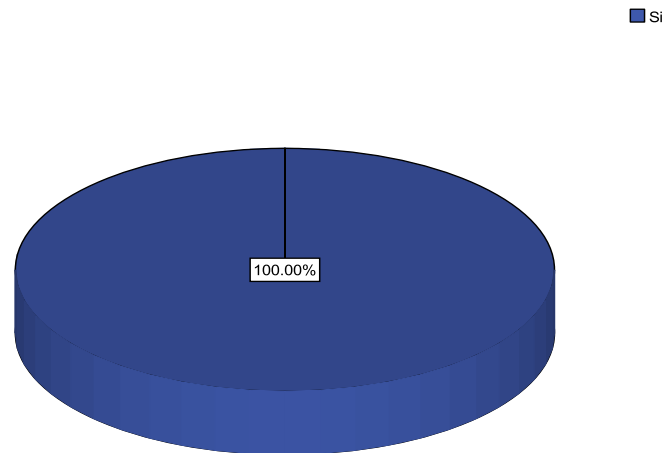
Gráfica 4.3 Experiencia docente



Fuente: Elaboración propia.

El 70% de los usuarios docentes al laboratorio de producción gastronómica, se puede observar que cuenta con una experiencia dentro del rango de 1 a 5 años y el resto que representa el 30% se encuentra en el rango de 6 a 10 años.

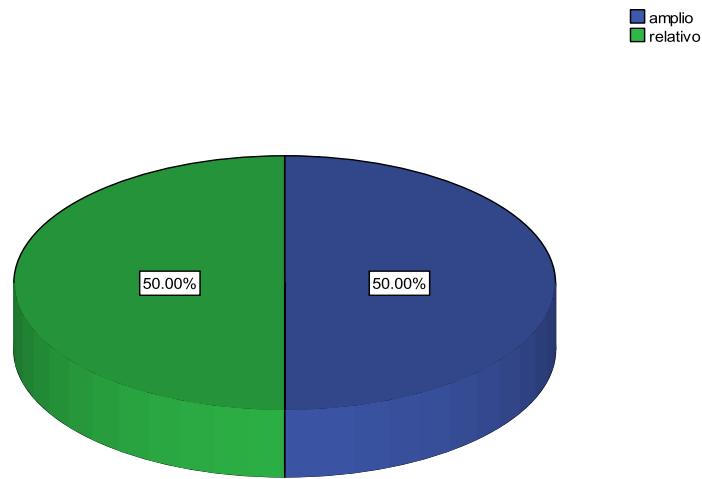
Gráfica 4.4 Conocimiento de las áreas pertenecientes el laboratorio



Fuente: Elaboración propia.

La gran totalidad de los usuarios docentes que conforman el laboratorio de producción gastronómica, opinaron conocer las áreas de conformación de dicho laboratorio debido a que es el área en donde ellos se desempeñan gran parte del tiempo, por ser el espacio físico adecuado con utensilios y equipo, accesorios, materiales e insumos donde el maestro imparte sus clases de manera modular por el tiempo de tres semanas durante el semestre, pudiendo ser más de una clase dependiendo de la cantidad de grupos que se abran.

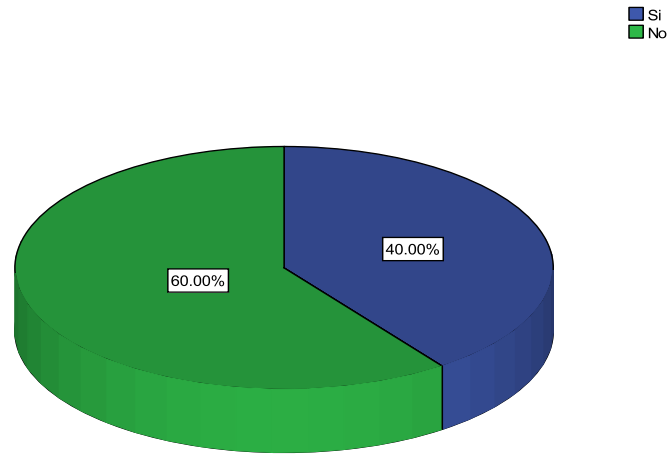
Gráfica 4.5 Grado de conocimiento de las áreas



Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta al grado de conocimiento del usuario docente perteneciente al laboratorio de producción gastronómica, se observa que hubo un empate con el 50% de las respuestas el cual nos indica que se cuenta con un conocimiento de las áreas que conforman dicho laboratorio en un carácter amplio y por otra parte de manera relativa. Es importante señalar que los usuarios docentes que tienen un grado de conocimiento amplio, son aquellos de los cuales hicieron mención de 6 a 7 áreas que conforman el laboratorio de producción gastronómica. Mientras aquellos que señalan conocer 4 áreas poseen un conocimiento relativo acerca de su conformación.

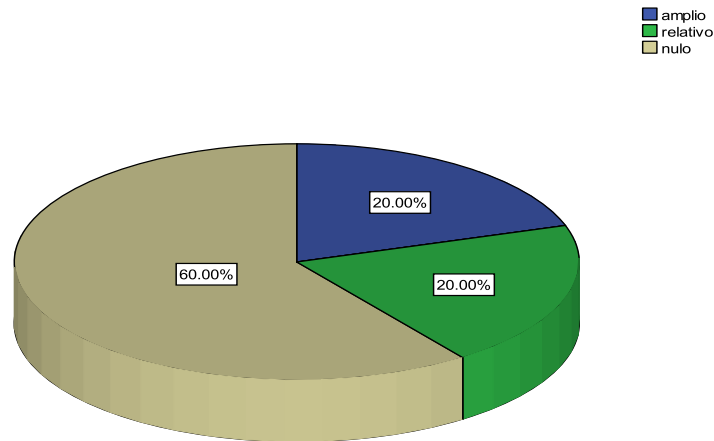
Gráfica 4.6 Conocimiento de las funciones de los comités



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de los encuestados, representado por 60%, mostró no tener conocimiento acerca de las funciones de los comités de apoyo que se encuentran presentes en el Reglamento Interno de la EEG, donde se describen de manera muy genérica la normatividad aplicable en lo que respecta al laboratorio de producción gastronómica. Por otra parte 40% mencionó sí tener un conocimiento previo de que es lo que promueven, vigilan y establecen en diversas medidas para su cumplimiento.

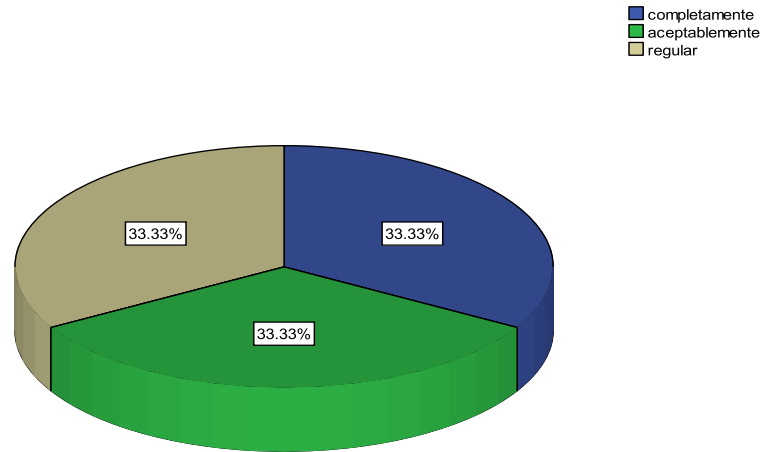
Gráfica 4.7 Grado de conocimiento de los comités de apoyo



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al conocimiento de los comités de apoyo que se encuentran en el Reglamento Interno de la EEG, referente a las funciones y su aplicación en la normatividad aplicable para el laboratorio de producción gastronómica. Se aprecia que el 40% de los usuarios docentes que contestaron que sí conocen las funciones, se pueden clasificar de tal manera en que 20% muestra tener un conocimiento amplio de la existencia de los comités, entre tanto el otro 20% presenta un relativo conocimiento de estos en el cual no se conoce con exactitud su denominación.

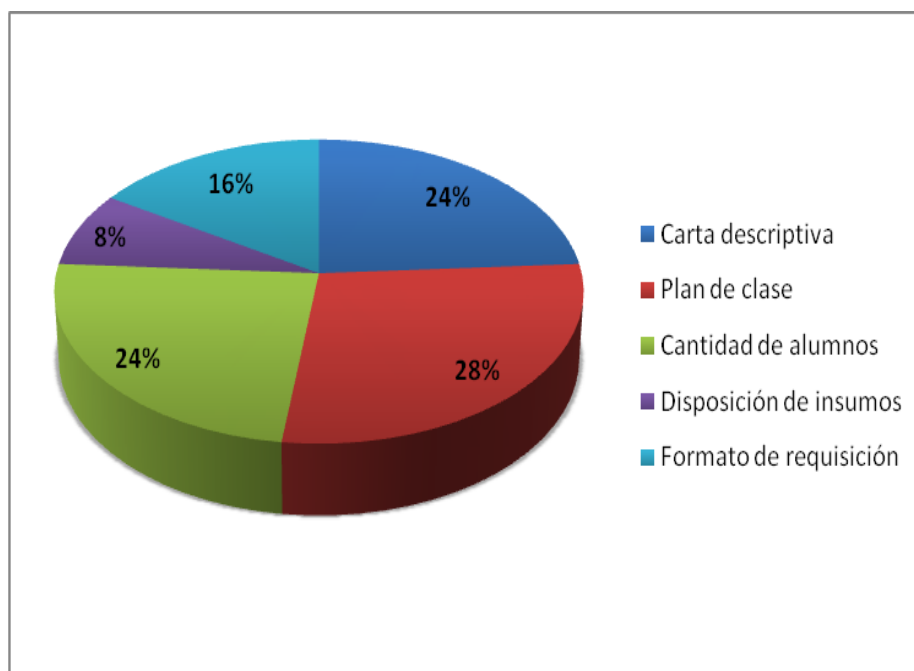
Gráfica 4.8 Cumplimiento de la normatividad señalada en el comité de conservación y mantenimiento



Fuente: Elaboración propia.

Referente en cuanto si es aplicable la normatividad señalada en el comité de conservación y mantenimiento en las instalaciones, equipo, utensilios y accesorios que conforman el buen funcionamiento del laboratorio de producción gastronómica. Es importante señalar que los docentes que tienen conocimiento de las funciones de dicho comité, consideran que se cumple con un 33.33% al ser un empate de tres opciones de respuestas que se mencionan a continuación: completamente, aceptablemente y regular.

Gráfica 4.9 Elementos base para elaborar su requisición



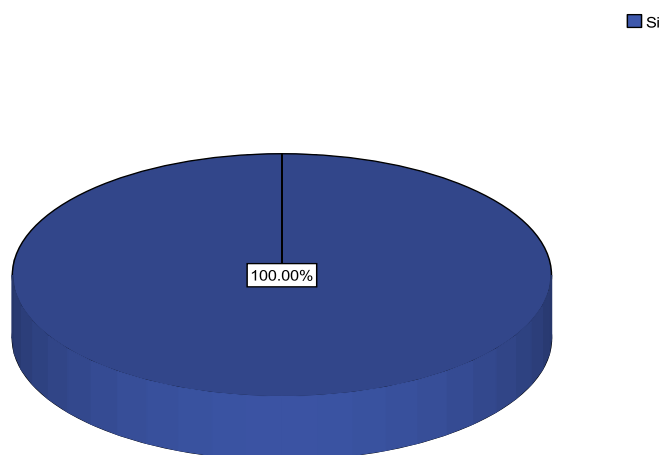
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los usuarios docentes, al laboratorio de producción gastronómica, acerca de cuales son los elementos en que se basa para hacer su requisición de insumos, se obtuvo las siguientes respuestas: 28% mencionó aspectos que conforma el plan de clase como lo son: el número de días, recetas o prácticas a elaborar y su tiempo. Por otra parte 24% comentó que la carta descriptiva donde se destacan elementos como asignatura a impartir y competencia deseada, y con el mismo porcentaje fue cantidad de alumnos como uno de los elementos. En una menor proporción, con 16% considera que el formato de requisición usado para solicitar insumos y con 8% considera que la disposición de estos al ser un factor que también se debe tomar en cuenta.

Una vez obtenido las respuestas de los elementos indispensables, que se usan como base para elaborar la requisición de clases para el modulo práctico de cocina por parte del docente, lo que procedió fue que describieran de manera secuencial como realizaban su requisición de insumos, y se pudo observar que no existe un procedimiento como tal, que esté formalizado donde indique como se

debe llevar a cabo dicho proceso. Lo cual el docente demuestra, no tener bien claro la forma correcta de hacerlo y solo tiene una noción ligera de su realización.

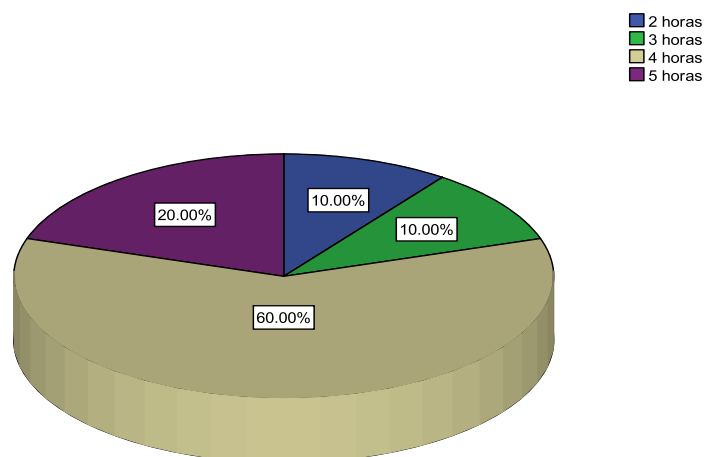
Gráfica 4.10 Conocimiento de los procedimientos de entrega



Fuente: Elaboración propia.

Es importante señalar que respecto al conocimiento del docente en cuanto a los procedimientos que se efectúan por parte del responsable del área en el proceso de entrega de insumos, equipos, utensilios, accesorios, ellos opinan sí conocerlos y poder solicitarlos en el momento preciso en que los requieran para la realización de sus prácticas de cocina en el laboratorio.

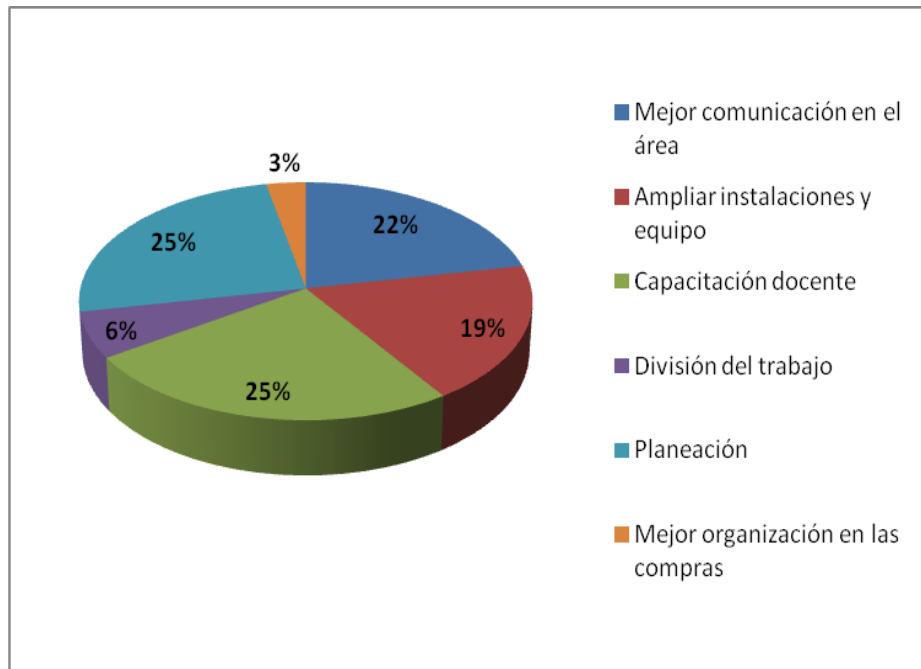
Gráfica 4.11 Tiempo necesario para la realización de su clase



Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que la mayoría de los encuestados creen que los tiempos actuales que están destinados en sus prácticas en el laboratorio, son en cierta medida los adecuados para algunas clases, sin embargo para otras que se llevan a cabo se podría aprovechar más el tiempo y reducirse de cierta manera. El 60% de los encuestados considera que 4 horas son suficientes para el desarrollo de sus prácticas, 20% cree que 5 horas sería lo necesario, y empatado con 10% considera que 2 o 3 horas es más que suficiente.

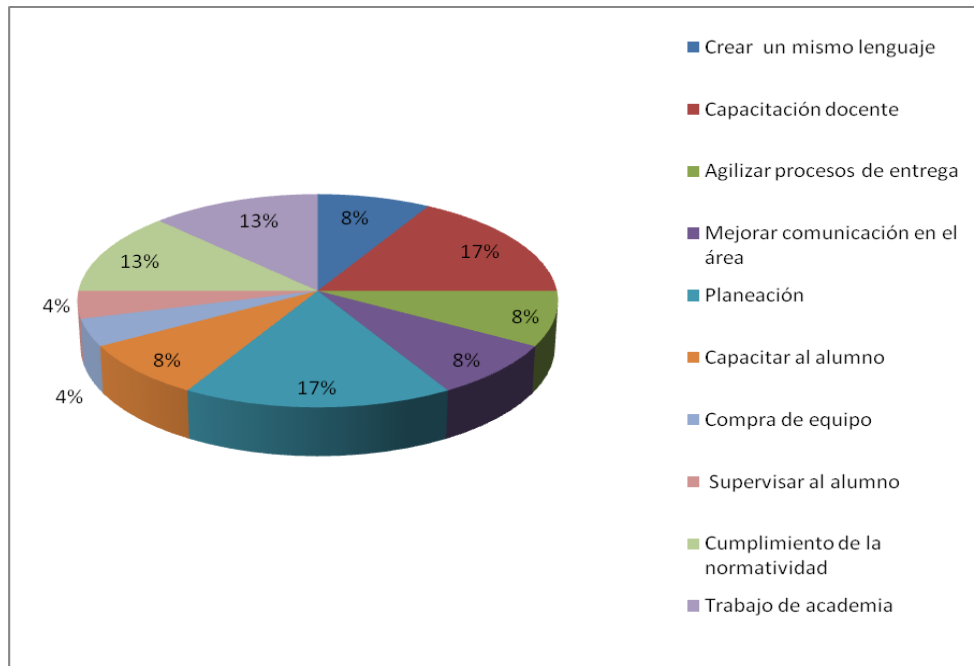
Gráfica 4.12 Factores que deben predominar en el buen funcionamiento del laboratorio de producción gastronómica



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron respecto a que factores el usuario docente considera que debieran predominar en el laboratorio como una propuesta de mejora, se debe destacar que 25% considera que la planeación es algo que debe imperar en el buen funcionamiento de este, empatado con ese mismo porcentaje la capacitación docente el cual se debe llevar a la práctica de manera constante, mientras 22% de los docentes considera que una mejor comunicación en el área es fundamental para la realización de las actividades. Por otro lado 19% piensa que se deben ampliar las instalaciones y equipo, 2% cree que la división de trabajo y, por último, con 1% mejor organización en las compras es algo que se debe trabajar desde el punto de vista del docente.

Gráfica 4.13 Recomendaciones o sugerencias a mejorar en el laboratorio de producción gastronómica



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a las respuestas obtenidas por los usuarios docentes al laboratorio de producción gastronómica al preguntarle a cerca de las recomendaciones o sugerencias para ser para ser más competitivo dicho laboratorio, se puede destacar con un empate de 17% la necesidad de adquirir capacitación docente y una planeación que se debe realizar al inicio del semestre, de la misma forma con 13% se obtuvo como respuestas: mejor comunicación en el área y la agilización de procesos de entrega, y con 8% fueron 4 respuestas empatadas las cuales fueron: crear un mismo lenguaje, agilizar procesos de entrega, mejorar comunicación en el área y capacitar al alumno y, por último, con 4% las respuestas fueron trabajo de academia y supervisar mejor al alumno. Todos los elementos antes mencionados creen los docentes que son aspectos que ayudarían a mejorar el laboratorio y hacerlo más competitivo.

En base a la información recaudada, a través del instrumento que se uso, que fue diseñado con el objeto de obtener la información que fuera clara y oportuna, en

donde las respuestas obtenidas sirvieran para dicho estudio, se conoció la opinión del docente en la realización de una propuesta de mejora para el laboratorio de producción gastronómica. En donde todos esos elementos, se utilizaron al diseñar la herramienta administrativa de organización empleada, al ser una sugerencia en la caracterización de los procedimientos claves, para mejorar los procesos que se efectúan en el laboratorio de producción gastronómica.

Capítulo 5 Propuesta

Se propone establecer la caracterización de procedimientos que se tienen identificados como básicos para la correcta operación de ciertas actividades correspondientes a los usuarios docentes al laboratorio de producción gastronómica. Al considerar dichos procedimientos elementales y de observancia general para el área de producción y administración, debe servir como base para llevar un control interno que permita ser más competitivo el laboratorio. Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación entre las áreas en el que se registra y transmite en forma ordenada y sistemática la información de una organización de forma clara y precisa al ser de fácil acceso para los usuarios y su importancia permite a cualquier organización normalizar sus operaciones para alcanzar más fácilmente sus metas y objetivos establecidos.

Una vez detectada la problemática planteada para el laboratorio de producción gastronómica, y una vez analizado minuciosamente los diferentes tipos de manuales, la herramienta más idónea a emplearse es la de procedimientos que permite ordenar de manera cronológica y secuencial las actividades que permitan que se realicen en tiempo y forma estableciendo rutinas que permitan su logro, es por lo tanto la técnica más significativa para formalizar y estructurar una organización.

Una vez conocido esto, se procedió a caracterizar los procedimientos claves, proponiendo una estructura conformada por: objetivo, alcance, políticas, descripción del procedimiento y por último se realizó un diagrama de flujo, estos elementos ofrecen un panorama más amplio de las actividades que deben realizarse y en que momento se procede una de otra. Con el modelo se podría empezar a diseñarse como tal un manual de procedimientos más adelante, para cada uno de los responsables o docentes al laboratorio de producción donde se describa los procedimientos más relevantes para buscar ser más competitivos.

Procedimiento para elaborar y solicitar las requisiciones de insumos para el usuario docente al laboratorio de producción gastronómica

1. Objetivo

Normar las actividades que conforman el proceso de solicitud de elaboración de requisición de insumos, por parte de los docentes al laboratorio de producción gastronómica de la EEG.

2. Alcance

Este procedimiento es de aplicación al almacén. Por ser parte primordial en el proceso de dicha solicitud que realiza los docentes al responsable del área de producción, al momento de impartición de sus clases. Inicia con este procedimiento para que el responsable de dicha área pueda surtir los insumos solicitados por el docente.

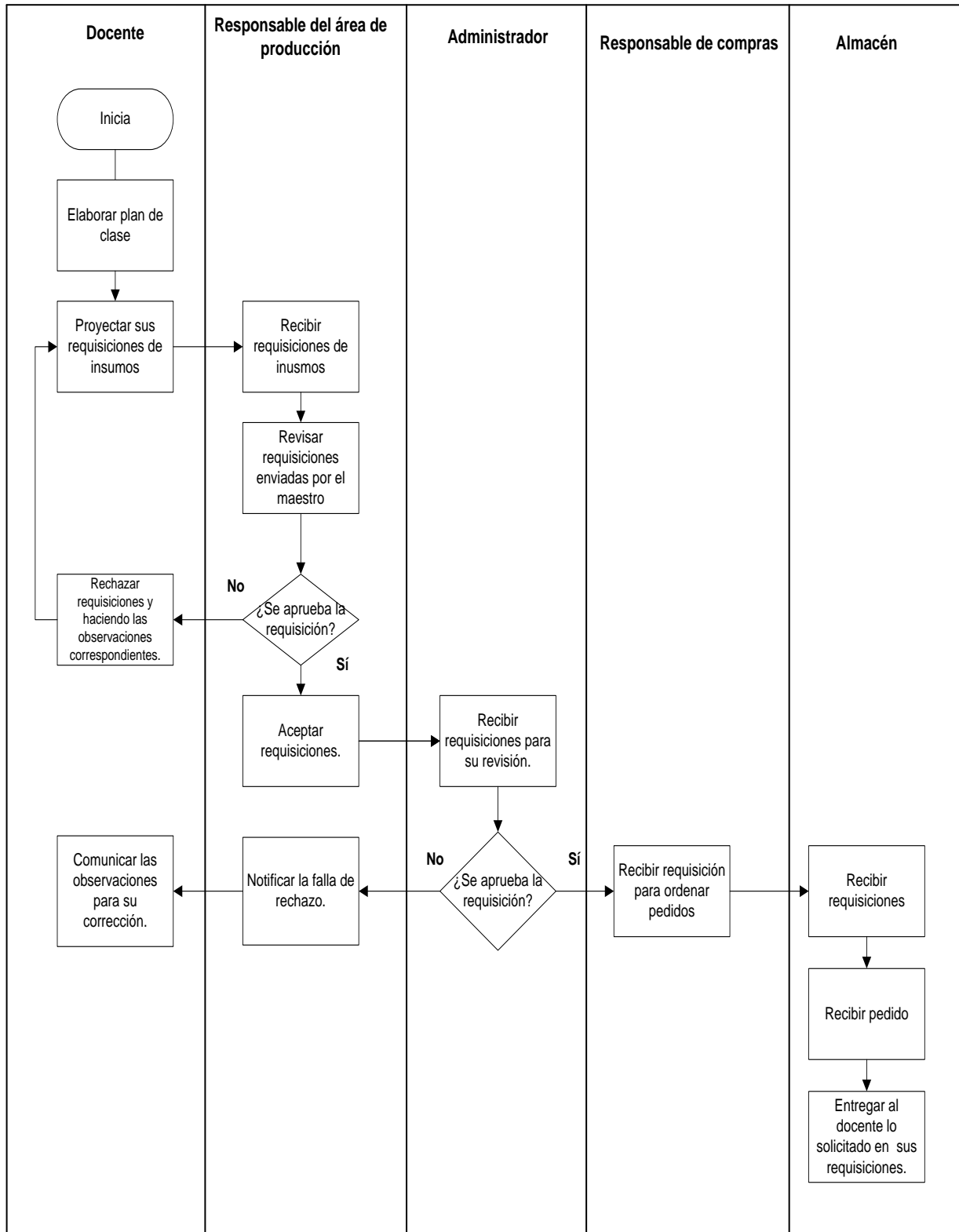
3. Políticas

1. El maestro deberá ser responsable de entregar su plan de clase y elaborar en base a este sus requisiciones de insumos, para la planeación de las actividades dirigidas al desarrollo de las mismas.
2. El tiempo establecido para la entrega de lo solicitado es al inicio del semestre y en el caso de algún evento se debe organizar con un mes de anticipación.
3. Avisar con anticipación de cambios surgidos en su plan de clases o requisiciones de insumos al responsable del área de producción o algún otro asunto que sea importante a considerar referente al desarrollo del curso.
4. El maestro debe señalar en la solicitud algún sustituto, tratándose de aquellos insumos que sean muy difíciles de conseguir o estén fuera de temporada.

		<p style="text-align: center;">¿Se aprueba la requisición?</p> <p>No: Continúa con la actividad número 5.</p> <p>Sí: Continúa con la actividad número 6.</p> <p>5.1 Una vez efectuada la inspección por parte del responsable y observar anomalías o fallas, se dispone a su devolución al docente, para su corrección con las observaciones señaladas.</p> <p>6.1 Una vez revisado minuciosamente las requisiciones y al estar todo correcto, se procede a su aprobación.</p> <p>7.1 El responsable del área de producción procede a enviar por correo electrónico las requisiciones de los docentes, al administrador para su revisión y aprobación.</p> <p style="text-align: center;">¿Se aprueba la requisición?</p> <p>No: Continúa con la actividad número 8.</p> <p>Sí: Continúa con la actividad número 9.</p> <p>8.1 Se devuelve nuevamente al responsable del área de producción notificándole las fallas de rechazo.</p> <p>8.2 Comunicar las fallas de su corrección a los docentes.</p>
5	Rechazar requisiciones.	
6	Aceptar requisiciones.	
7	Administrador Recibir requisiciones para su aprobación.	
8	Rechazar requisiciones.	

Paso	Responsable y actividad	Método
<p data-bbox="337 321 358 348">9</p> <p data-bbox="337 701 358 728">10</p>	<p data-bbox="558 260 776 287">Administrador</p> <p data-bbox="464 321 870 390">Enviar requisiciones a los responsables.</p> <p data-bbox="464 611 870 680">Responsable de utensilios y equipo.</p> <p data-bbox="464 711 870 781">Entregar al maestro los insumos solicitados.</p>	<p data-bbox="894 321 1458 499">9.1 Se envía al responsable de compras, por correo electrónico las requisiciones de los docentes. Para ordenar los pedidos a los proveedores. EEG-PCDT-F002</p> <p data-bbox="894 531 1458 674">9.2 Seguidamente se envía de la misma forma al responsable de insumos, para el recibimiento de los pedidos señalados.</p> <p data-bbox="894 705 1458 848">10.1 Entregar al maestro sus insumos, solicitados para la distribución a los alumnos en el desarrollo de sus prácticas de cocina.</p> <p data-bbox="959 879 1393 907">TERMINA PROCEDIMIENTO.</p>
<p data-bbox="337 1014 358 1041">1</p>	<p data-bbox="464 999 870 1068">Formato de Requisición de clase.</p>	<p data-bbox="1049 1005 1297 1033">EEG-PCDT-F001</p>
<p data-bbox="337 1098 358 1125">2</p>	<p data-bbox="464 1104 756 1131">Formato de pedidos.</p>	<p data-bbox="1049 1068 1300 1096">EEG-PCDT-F002</p>

Figura 5.1 Diagrama de flujo del procedimiento para el docente



Procedimiento para el responsable del área de producción para supervisar la correcta realización de las requisiciones de insumos

1. Objetivo

Normar las actividades que conforman el proceso para corregir y mejorar las requisiciones de insumos, por parte del responsable del área de producción con los docentes.

2. Alcance

Este procedimiento es de vital importancia para que sea una guía que deba realizar el responsable del área de producción, al momento de corregir y mejorar las requisiciones de insumos de los docentes.

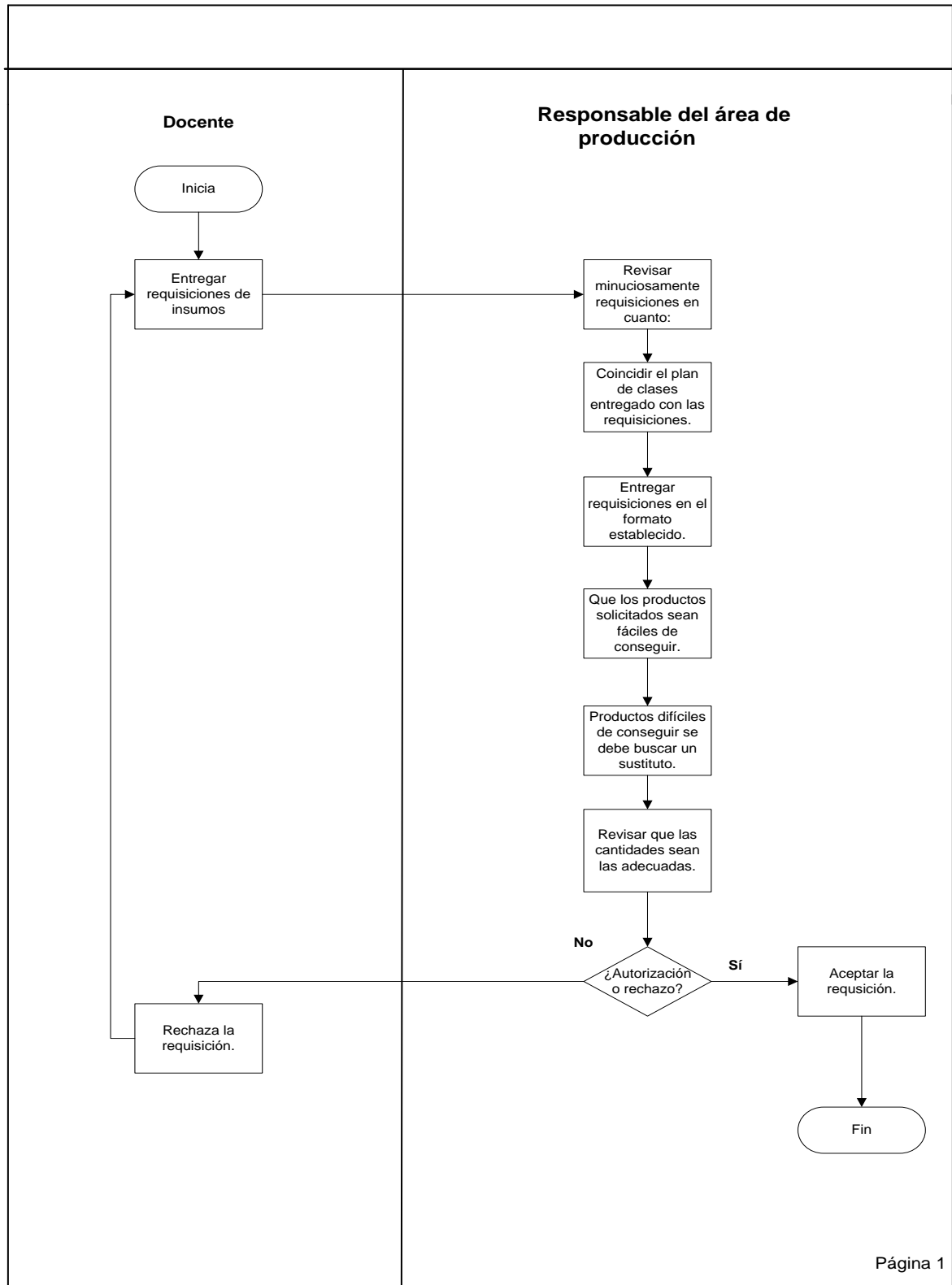
3. Políticas

1. Maestros y responsable del área de producción deben realizar juntas o reuniones dos veces durante el semestre, para la realización de ajustes en las requisiciones por cuestiones de tamaño de los grupos, entre otras variantes a surgir.
2. El responsable del área de producción en colaboración con los docentes, deben buscar la forma de ser más eficientes las requisiciones de insumos de sus clases, con el objetivo de evitar excedentes perecederos que después se conviertan en una merma para la escuela.
3. Las requisiciones se deben presentar en el formato determinado por el responsable del área de producción.

Tabla 5.2 Procedimiento para el responsable del área de producción para supervisar la correcta realización de las requisiciones de insumos

Paso	Responsable y actividad	Método
1	<p style="text-align: center;">Docente</p> <p>Entregar requisiciones de insumos.</p>	<p>1.1 Recibidas las requisiciones de insumos por parte del docente, el responsable del área de producción debe realizar una minuciosa inspección.</p>
2	<p style="text-align: center;">Responsable del área de producción</p> <p>Revisar requisiciones de insumos.</p>	<p>2.1 Se debe revisar los siguientes factores:</p> <p>2.2 El plan de clases entregado, debe coincidir con las compras requeridas en las fechas estipuladas en las requisiciones de insumos diarias y semanales.</p> <p>2.3 Las requisiciones de insumos que entrega el docente, para la impartición de su clase sea en el formato establecido por la escuela.</p> <p>2.4 Los insumos solicitados sean fáciles de conseguir, encontrándose disponibles en tiempo y en forma. Aquellos que sean difíciles de conseguir deben siempre buscar un sustituto o algún similar.</p> <p>2.5 Las cantidades sean las adecuadas conforme la receta estándar general, donde se debe ajustar siempre según la cantidad de alumnos por grupo.</p>
3	<p style="text-align: center;">Responsable del área de producción.</p> <p>Autorización o rechazo.</p>	<p>3.1 Una vez de un minucioso análisis se debe tomar la decisión de aceptación o rechazo de la requisición.</p> <p style="text-align: center;">TERMINA PROCEDIMIENTO</p>

Figura 5.2 Diagrama de flujo del procedimiento para el responsable del área de producción



Procedimiento para la recepción, revisión y acomodo de los productos que realiza el responsable de utensilios e insumos

1. Objetivo

Regular las actividades que conforman el proceso de recepción, revisión y acomodo de los insumos al almacén de la Escuela de Enología y Gastronomía cuando éste ingrese. Logrando mediante su correcto cumplimiento y estandarización del procedimiento su mejor funcionamiento y desempeño.

2. Alcance

El procedimiento aplica a las entradas de los insumos para el área de almacén de la escuela, correspondiente a los proveedores de la región. Incluyendo la entrega de los insumos en el área indicada para su adecuado acomodo en los anaqueles y espacios destinados para su correcto almacenaje.

3. Políticas

1. El responsable de utensilios e insumos será el encargado de recibir, revisar y acomodar los insumos en los espacios establecidos para su almacenamiento y posterior distribución en el laboratorio de producción gastronómica.
2. Los insumos que ingresen al almacén deberá contar con su respectiva documentación que la soporte.
3. El área de recepción (aduana) deberá permanecer siempre libre y limpia para el recibimiento de los pedidos.
4. El sello de recibido en la factura o nota de remisión significa que el producto fue entregado en óptimas condiciones y que cumple con las especificaciones establecidas en las órdenes de compra y en la documentación entregada.
5. Deberá registrarse todas las entradas y salidas del almacén por medio del formato previamente establecido.
6. Se debe almacenar y acomodar los insumos recibidos adecuadamente en las áreas respectivas, etiquetando y aplicando el sistema de valuación de inventarios PEPS (Primeras entradas primeras salidas).
7. Se debe mantener en orden y limpieza el área del almacén de secos y las cámaras de refrigeración en donde se guarden los productos respectivos.
8. El almacén deberá entregar los insumos definidos y solicitados sin excepción acompañada por documentación que la soporte, con la función de contar con un

mejor control del almacén que avale las respectivas salidas, no se aceptan pedidos o solicitudes verbales. Dichas solicitudes deberán estar autorizadas por el administrador de la escuela.

9. Deberán efectuarse inventarios físicos totales de insumos al finalizar el semestre en curso. Así como debe realizarse inventarios con una periodicidad semanal, cada vez que sean necesarios sirviendo como un parámetro al momento de la realización de compras futuras para posteriores clases.

10. El responsable de los insumos deberá establecer medidas que considere necesarias para: Evitar excedentes de los productos, reduciendo con ello mermas que puedan originarse y provocar una pérdida.

Tabla 5.3 Procedimiento para la recepción, revisión y acomodo de los productos que realiza el responsable de utensilios e insumos

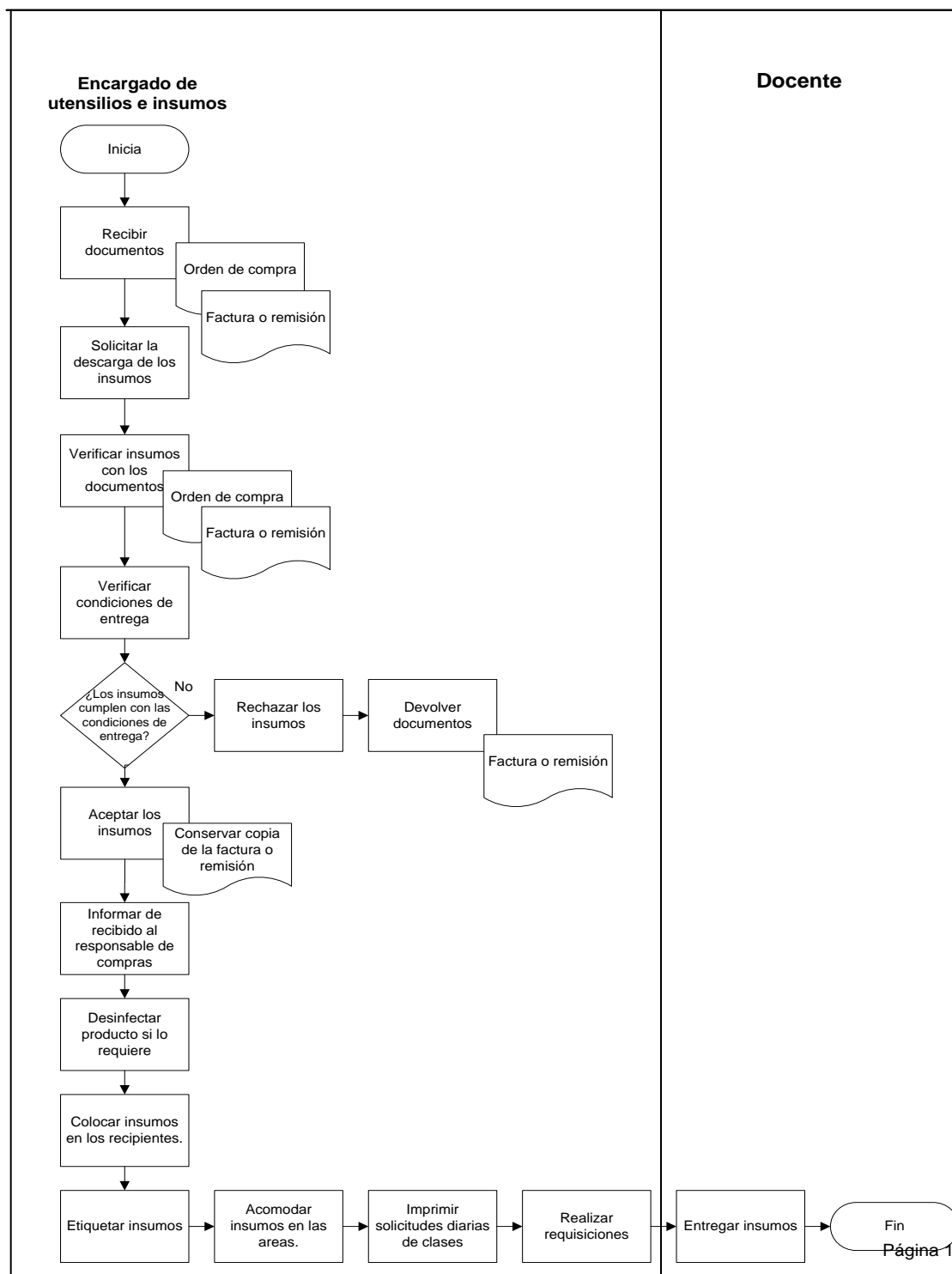
Paso	Responsable y actividad	Método
1	<p>Responsable de utensilios e insumos</p> <p>Recibir documentos.</p>	<p>1.1 Previo al recibimiento del pedido en tiempo y en forma establecidos, se debe recibir por correo electrónico formato de pedido compra del pedido previamente autorizada por el administrador. EEG-PCDT-F002</p>
2	<p>Solicitar al proveedor que descargue los insumos en el área de aduana.</p>	<p>1.2 Recibir el original y dos copias de la factura y/o nota de remisión de los productos que entrega el proveedor.</p> <p>2.1 Colocar provisionalmente los productos en carros de servicios.</p> <p><i>Nota: Ningún producto puede estar en el piso.</i></p> <p>2.2 Eliminar empaques de cartón, bolsas de plástico, costales o sacos. Devolviéndolo al proveedor.</p>
3	<p>Verificar insumos que se reciben con la orden de compra, factura y/o nota de remisión.</p>	<p>3.1 Verificar que la cantidad de insumos que se entregan estén de acuerdo, a lo relacionado con los documentos respectivos.</p> <p>3.2 Verificar que el peso de los insumos correspondan con lo indicado en ambos documentos.</p> <p><i>Nota: Avalando esta información con el apoyo de la báscula que se encuentra en la aduana.</i></p>
4	<p>Verificar condiciones de entrega.</p>	<p>4.1 Verificar que los insumos cumplan con las especificaciones y características organolépticas</p>

Paso	Responsable y actividad	Método
<p>5</p> <p>6</p>	<p>Rechazar los insumos, devolver la factura y/o nota de remisión presentados e informar.</p> <p>Aceptar los insumos y firmar la factura y/o nota de remisión al proveedor.</p>	<p>adecuadas para su recepción.</p> <p>4.2 Verificar que la temperatura de los insumos sea la adecuada de acuerdo a los estándares establecidos.</p> <p>4.3 Verificar en los insumos la fecha de caducidad, que los empaques no estén rotos o dañados y que las latas no tengan golpes o abolladuras.</p> <p>¿Los insumos cumplen con las características y especificaciones señaladas?</p> <p>No: Continúa en la actividad número 5.</p> <p>Sí: Continúa en la actividad número 6.</p> <p>5.1 Devolver los insumos y los documentos presentados sin ningún sello de aprobación.</p> <p>5.2 Anotar en la factura la causante de la devolución. Firmando de recibido los productos.</p> <p>6.1 Aceptar, sellar y firmar de recibido los insumos, avalando que se hizo la revisión correspondiente y que todo está correcto.</p> <p>6.2 Conservar una copia de la factura que se relaciona al final del día en el reporte de entradas y se procede al almacenamiento de los productos.</p>

Paso	Responsable y actividad	Método
7	Informar al responsable de compras del recibimiento del pedido.	<p>7.1 Informar por correo electrónico del recibimiento del pedido, si todo está bien.</p> <p>7.2 En caso de que el pedido no corresponda con los insumos señalados, notificar los faltantes para su pronta sustitución por otro similar.</p> <p>EEG-PCDT-F004</p>
8	Desinfectar insumos que lo requiera.	<p>8.1 Realizar el proceso de lavado, enjuagado y sanitización de Frutas y verduras con la solución de yodo requerida.</p> <p>8.2 Secar con suficiente papel secante frutas y verduras.</p> <p><i>Nota: Algunos productos como cilantro y perejil se hacen camas de papel secante en el recipiente a guardar para el término de secado.</i></p>
9	Colocar insumos en los recipientes.	<p>9.1 Colocar los insumos en recipientes sanitizados y propios para su correcto almacenaje y conservación.</p>
10	Etiquetar insumos.	<p>10.1 Proceder a etiquetar los insumos con la etiquetadora correspondiente.</p> <p><i>Nota: Debe indicar Fecha de Ingreso a almacén, nombre de artículo, código de artículo y ubicación en anaquel.</i></p>
11	Acomodar insumos en las áreas.	<p>11.1 Proceder al acomodo de los insumos de manera cronológica, utilizando PEPS (Primeras entradas primeras salidas).</p> <p><i>Nota: Productos de mayor antigüedad en almacén son los primeros en salir.</i></p>

Paso	Responsable y actividad	Método
		<p>11.2 Acomodar en su caso los productos definidos en las cámaras de refrigeración.</p> <p>Nota:</p> <p>1. El producto crudo y sin proceso queden en las partes bajas.</p> <p>2. Productos semi procesados en las partes intermedias.</p> <p>3. Producto terminado en los anaqueles superiores.</p> <p>11.3 Acomodar congelados en alto vacio o en charolas en la sección establecida.</p> <p>Nota: 1. Carnes</p> <p>2. Aves</p> <p>3. Pescados y mariscos.</p> <p>12.1 Imprimir requisiciones o solicitudes diarias de clases, realizadas por los Maestros al inicio de cada semestre. EEG-PCDT-001</p> <p>13.1 Realizar carro de servicio con los insumos requeridos para sus clases.</p> <p>14.1 Entrega de los insumos solicitados al maestro, para su distribución a los alumnos.</p> <p>TERMINA PROCEDIMIENTO.</p> <p>EEG-PCDT-F001</p> <p>EEG-PCDT-F002</p> <p>EEG-PCDT-F003</p> <p>EEG-PCDT-F004</p>
12	Imprimir requisiciones o solicitudes.	
13	Realizar las requisiciones con los insumos solicitados.	
14	Entregar insumos	
	<u>Anexos.</u>	
1	Requisición de clase.	
2	Formato de pedidos.	
3	Formato de evaluación de proveedores.	
4	Formato de faltantes.	

Figura 5.3 Diagrama de flujo del Procedimiento que realiza el responsable de utensilios e insumos



Capítulo 6 Conclusiones y recomendaciones

Al finalizar este trabajo, se puede concluir que el usuario docente perteneciente laboratorio de producción gastronómica, tiene un conocimiento amplio y relativo acerca de la conformación de las áreas que lo constituyen, esto se debe a que los docentes que imparten clases se encuentran gran parte de su tiempo en el área de producción es por ello del grado de conocimiento y familiaridad con los elementos que lo integran. Además, la gran mayoría de estos se encuentran en el rango que va de 1 a 5 años teniendo la coincidencia de ser el tiempo en el que se fundó la EEG, al verse reflejado en sus egresados al ser actualmente docentes que imparten las clases prácticas de cocina y solo un grupo muy selecto contaba con un antecedente de haber dado clases y una experiencia docente a un mayor.

Respecto a los comités que señala la normatividad establecida por la EEG correspondiente al laboratorio, se concluye que el docente no tiene un conocimiento acerca de la funciones establecidas en el reglamento interno y muy pocos saben de cuales se tratan, por lo tanto no sirve como un apoyo para la operación del laboratorio al desconocerse por parte de los usuarios. Por lo tanto, es importante la necesidad de diseñar un sistema administrativo para el usuario docente al laboratorio de producción gastronómica de la Escuela de Enología y Gastronomía, debido a los resultados obtenidos en cuanto a los procedimientos no existe por citar un ejemplo en el área de producción una base que sirva para la realización de la requisición de insumos correspondiente a sus módulos prácticos de cocina.

Es primordial señalar que no existe un documento formal, en donde se establezca la forma de realización de esa parte mediante un procedimiento donde se describa de manera secuencial y cronológica los pasos para su requisición de insumos, la cual se pudo constatar a razón de que al usuario docente al preguntarle acerca de los elementos necesarios para su elaboración, mostró una gran diversidad de elementos que algunos de ellos conforman la carta descriptiva, el plan de clase,

entre otros, pero con ello se observa que el docente muestra un desconocimiento de la forma correcta de hacerlo.

No obstante, se hace de manera práctica de acuerdo a la solicitud que realiza la subdirección de la escuela, al solicitar al maestro que presente su plan de clases en donde debe incluir las prácticas de cocina a desarrollar, una vez aprobado pasa al responsable del área de producción y una vez revisado se envía al área de administración donde se aprueba las compras de insumos que van a ser utilizados en las clases. Sin embargo, hace falta definir este procedimiento para que el docente realice esta actividad en los tiempos y en la forma correcta de la mejor manera posible.

Es interesante mencionar que, aunque no hay procedimientos formalmente definidos para el usuario docente al laboratorio, hay algunas actividades como la entrega de equipo, utensilios, accesorios e insumos en donde se muestra el conocimiento de su realización de manera amplia, mostrando estar más estructurado y entendible la forma en que se desarrolla al ser en apego a la normatividad del comité de conservación y mantenimiento a la cual se está rigiendo. Además se le da un seguimiento por parte del responsable del área para que el docente que imparte las clases sepa como se efectúa de manera rutinaria dicho proceso, el cual se hace de manera práctica pero no está documentando ni formalizado. Se puede observar que con el apoyo de un documento formal sirve de guía para que el personal desarrolle sus actividades al mostrar los lineamientos correctos a los cuales se debe someter para su realización.

Se recomienda que en base a la problemática presentada al no estar formalizado un sistema administrativo para el laboratorio de producción gastronómica para el usuario docente, en donde se deba indicar el desarrollo de manera secuencial y cronológica de una serie de pasos las operaciones para la realización de un actividad, al no contar con ello ocasiona que los procedimientos no tengan la eficiencia respectiva para que el docente desarrolle sus funciones. Es propicio que al carecer de procedimientos administrativos se piense en su utilización, para que sirva de fundamento a los docentes en la adecuada operatividad de sus

actividades la cual se debe formalizar, y una herramienta para lograrlo son los manuales administrativos en donde la utilidad de ellos sirve para lograr una mejor comunicación y coordinación entre las áreas que conforman una organización de forma ordenada y sistemática en donde se muestra la información con instrucciones precisas y claras del orden que se debe seguir para la mejor realización de las actividades o tareas. La base para comprobar que es la técnica correcta se debe a que al usuario docente al laboratorio de producción gastronómica, se le preguntó acerca de las recomendaciones o sugerencias que consideraba que debieran tomarse en cuenta y mencionó los siguientes:

Respecto la necesidad de planeación, los docentes comentaron que debiera hacerse al inicio del semestre y esto implica en los procesos en el que debe elaborar su requisición de insumos, para que se efectuó las compras a realizar entre otras actividades como consecuencia de dicho procedimiento lo cual debería hacerse así para que estuviera bien definido. Además el usuario docente reconoce la necesidad de capacitación, comunicación en el área de producción y el establecer un mismo lenguaje para el laboratorio. Se concluye que los elementos anteriores se resuelven con la dicha herramienta administrativa mencionada, al ser una de las mejores que se usa para normalizar las operaciones de cualquier organización de que se trate al ser una guía en el momento de la capacitación del personal de dicha área, de tal manera que se realicen más rápido sus actividades mediante el establecimiento de procedimientos al buscar ser más eficientes y eficaces.

Por medio de la caracterización de los procedimientos claves para el personal perteneciente al laboratorio, se debe describir como el maestro es el responsable de elaborar y solicitar su requisición de insumos, procede al responsable del área de producción quien la revisa y el responsable de utensilios e insumos el cual tiene la función de recibir y acomodar los productos en las áreas, el cual debe quedar bien definido dichos procedimientos para la correcta operación del laboratorio al buscar ser más competitivo.

Anexos



Anexo 1

Cuestionario para usuarios docentes al laboratorio de producción gastronómica.

Instrucciones

Marque con una X la opción que considere más apropiada y de respuesta con claridad a lo que se pregunta.

I. Datos Generales

1. Género: Masculino Femenino
2. Experiencia laboral: 1-5 años 6-10 años 11-15 años
20 años o más
3. Experiencia docente: 1-5 años 6-10 años 11-15 años
20 años o más

II. Conocimiento físico del laboratorio de producción gastronómica y su reglamento.

4. ¿Conoce usted las áreas que conforman el laboratorio de producción gastronómica?
 Si
 No (pase a la pregunta 3)
5. ¿Mencione cuáles son las áreas que conforman dicho laboratorio?

6. ¿Conoce usted las funciones de los comités de apoyo que se encuentran en el Reglamento Interno de la Escuela de Enología y Gastronomía?

____ Si

____ No (pase a la pregunta 6)

7. ¿Mencione cuáles son los comités de apoyo que existen?

8. ¿Mencione en qué medida cumple las instalaciones, equipo, utensilios y accesorios pertenecientes al laboratorio de producción gastronómica con la normatividad señalada por el comité de conservación y mantenimiento, establecido en el Reglamento Interno?

III. El procedimiento para el uso del laboratorio.

9. ¿Mencione cuáles son los elementos en que se basa para hacer su requisición de insumos?

10. ¿Describe de manera secuencial como realiza su requisición de insumos?

11. ¿Conoce los procedimientos de entrega de los equipos, utensilios, accesorios e insumos al finalizar su clase?

___ Si

___ No

12. ¿Cuánto tiempo considera necesario para la realización de sus prácticas de cocina?

___ 1 hora

___ 2 horas

___ 3 horas

___ 4 horas

___ 5 horas

IV. Propuesta.

13. ¿Qué factores propone para que deba predominar el buen funcionamiento del laboratorio de producción gastronómica?

___ Mejor comunicación en el área.

___ Ampliar las instalaciones y equipo

___ Capacitación del docente

___ División del trabajo

___ Planeación

_____ : Otra (especifique)

14. ¿Qué recomendaciones o sugerencias propondrías para ser más competitivo el laboratorio de producción gastronómica?



Anexo 2

EEG PCDT-
F001

Requisición de clase diaria
Escuela de Enología y Gastronomía
Universidad Autónoma de Baja California

Asignatura: _____

Docente: _____

Modulo de clase: _____

Horario: _____

Cantidad	Unidad (expresada en kg o lt)	Insumo o producto	Observaciones

Entregado por: _____

Autorizado por: _____

Firma de recibido del docente



Anexo 4

No.: EEG-PCDT-F003

Escuela de Enología y Gastronomía
Universidad Autónoma de Baja California

Producto:

Fecha de entrega:

		Proveedor				
Obtención de %	Criterios	Prov.1	Prov.2	Prov.3	Prov.4	Prove.5
	Tiempo de entrega					
	Calidad					
	Precio					
	Servicio al cliente					
	Presentación del producto					

Evaluado por:

Autorizado

por:

Referencias

Alcalá, M. & Rivera, I. (s.f.). La UABC y su modelo de vinculación orientada al fortalecimiento de la formación profesional como estrategia de apoyo a la competitividad regional. Consultado el 06 de julio de 2012 en: www.anuies.mx/f_extension/html/eventos/zacatecas/vin_5.doc

Álvarez, M. (2008). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos* (2a. ed.). México: Panorama.

Anónimo (2006, 13 de agosto). En la cima el cluster de vino en BC. *La Crónica*, p. 4.

Bateman, T. & Snell, S. (2009). *Administración: Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8va. ed.). México: McGraw-Hill.

Benzaquen, J., del Carpio, L., Zegarra, L. & Valdivia, C. (2010). Un índice regional de competitividad para un país. *Revista de la CEPAL* (102), 69-86. Consultado el 24 de julio de 2011 en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7f50d147-150d-4998-96e0-1abbd0476fbb%40sessionmgr111&vid=13&hid=105>

Claver, E. & Quer, D. (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa* (1a. ed.). Alicante: Editorial Club Universitario.

Comisión de Promoción Económica de Ensenada (2009). ¿Por qué Ensenada? Consultado el 16 de julio de 2011 en: <http://www.investinensenada.com/ciencia.htm>

Consejo de Ciencia e Innovación Tecnológica de Baja California (2011). Plan Estratégico de Trabajo Fomento a la Ciencia e Innovación Tecnológica de Baja California (2011-2015). Consultado el 13 de mayo de 2012 en: [http://cocitbc.mx/archivos/plan_estrategico_2011_2015_\(final\).pdf](http://cocitbc.mx/archivos/plan_estrategico_2011_2015_(final).pdf)

D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad* (2a. ed.). México: Pearson Educación.

Descubre Baja California (2012). Ruta del Vino. Consultado el 05 de junio de 2012 en: <http://www.descubrebajacalifornia.com/2012/index.php/museo-del-vino>

Descubre Baja California (2009). Guía Oficial de Baja California (2009-2010). Consultado el 13 de mayo de 2012 en: <http://www.descubrebajacalifornia.com/guias/bc/guia.pdf>

Franklin, E. (2009). *Organización de empresas* (3a. ed.). México: McGraw-Hill.

Fregoso, G., Palos, H. & Martínez, M. (2006). Los clusters en el desarrollo nacional, para competir en la economía global. *Folleto gerenciales*, 3 (6), 1. Consultado el 26 de julio de 2011 en: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=7f50d147-150d-4998-96e0-1abbd0476fbb%40sessionmgr111&vid=5&hid=105>

Gilli, J., Arostegui, A., Doval, I., Iesulauro, A. & Schulman, D. (2007). *Diseño organizativo: estructura y procesos* (1a. ed.). Buenos Aires: Granica.

Gobierno del Estado de Baja California (2011). Cuarto Informe de Labores de Baja California. Consultado el 15 de marzo de 2012 en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/IVInforme/economico.pdf>

Gobierno del Estado de Baja California (2010). Tercer Informe de Labores de Baja California. Consultado el 13 de marzo de 2012 en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/3Informe/3informe.jsp>

Gobierno del Estado de Baja California (2009). Segundo Informe de Labores de Baja California. Consultado el 17 de agosto de 2011 en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/gobierno/2informe/2informe.jsp>

Gobierno del Estado de Baja California (2004). Tercer Informe de Labores de Baja California. Consultado el 14 de agosto de 2011 en: http://www.bajacalifornia.gob.mx/III_Informe/pdfs/economico.pdf

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). México: McGraw-Hill.

Instituto Mexicano para la Competitividad (2010). La caja negra del gasto público. Baja California análisis de competitividad 2010. Consultado el 17 de enero de 2012 en: http://imco.org.mx/indice_estatal_2010/PDFS/02.Baja_California.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010a). México en cifras Baja California. Consultado el 26 de noviembre de 2011 en: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=2>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2010b). Cuéntame INEGI división por entidad Baja California. Consultado el 26 de noviembre de 2011 en: http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/bc/territorio/div_municipal.aspx?tema=me&e=02

Kramis, J. (1994). *Sistemas y procedimientos administrativos* (4a. ed.). México: Universidad Iberoamericana.

Kung, H. (2000). *Una ética mundial para la economía y la política* (1a. ed.). Madrid: Trotta.

Magdalena, F. (1996). *Sistemas administrativos* (3a. ed.). Buenos Aires: Macchi.

McCormick, D. (2005). El futuro de los clusters y las cadenas productivas. *Semestre Económico*, 8 (15), 87-102. Consultado el 23 de mayo de 2012 en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=165013659005#>

Orozco, M. (2005). Implicaciones sociales y económicas del entorno global: Notas para la discusión. *Ciencia Ergo Sum*, 12 (1), 85-87. Consultado el 21 de junio de 2011 en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/104/10412109.pdf>

Rivera, I., Ocampo, J. & Arredondo, L. (2010). El modelo de la triple hélice y la gestión de la vinculación en la Universidad Autónoma de Baja California, México. Consultado el 10 de julio de 2012 en: http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/3587/EI_modelo_de_la_tripe_helice_y_la_gestion_de_la_vinculacion.pdf?sequence=1

Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (3a. ed.). México: Thomson Learning.

Sánchez, L. & Mungaray, A. (2010). Vino de calidad: Base de desarrollo endógeno en el Valle de Guadalupe, Baja California. *Frontera Norte*, 22 (44), 109-132. Consultado el 10 de julio de 2012 en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=13614694004>

Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California (2008a). Política de Desarrollo Empresarial de Baja California. Consultado el 27 de julio de 2011 en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/2008/documentos/pde.pdf>

Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California (2008b). Hacia una Política de Desarrollo Empresarial de Segunda Generación en Baja California. Consultado el 15 de mayo de 2012 en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/sedeco/2008/documentos/drAlejandroMungarayPDESG.pdf>

Secretaria de Turismo de Baja California (2011). Información municipio Ensenada. Consultado el 18 de mayo de 2012 en: http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/ensenada/ensenada2.jsp

Trigo, A. (2009). La lógica global de multiculturalismo. *Quórum Académico*, 6 (1), 163-181. Consultado el 12 de marzo de 2012 en: <http://www.redalyc.org/redalyc/pdf/1990/199016737007.pdf>

Universidad Autónoma de Baja California (2012). Coordinación de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar. Consultado el 10 de marzo de 2013 en: http://csege.uabc.mx/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=74&task=viewcategory&catid=9

Universidad Autónoma de Baja California (2011). Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015. Consultado el 06 de julio de 2012 en: <http://www.uabc.mx/planeacion/pdi/2011-2015/pdi2011.pdf>

Universidad Autónoma de Baja California (2010). Reglamento Interno de la Escuela de Enología y Gastronomía, de la Universidad Autónoma de Baja California. Consultado el 23 de enero de 2012 en: <http://eeg.ens.uabc.mx/images/pdf/ReglamentoInternoEEG.pdf>

Universidad Autónoma de Baja California (2008). Plan de Desarrollo de la Escuela de Enología y Gastronomía (2008-2015). Consultado el 15 de julio de 2011 en: <http://eeg.ens.uabc.mx/plan2008.pdf>

Visiting México (2011). El portal de turismo de México al mundo. Consultado el 05 de junio de 2012 en: <http://www.visitingmexico.com.mx/baja-california/destinos-baja-california-ensenada-ruta-del-vino.php>