

REVISTA INTERNACIONAL
LA NUEVA GESTIÓN
ORGANIZACIONAL

NUEVA ÉPOCA

15
NÚM.

AÑO 8, ENERO-JUNIO 2014

I S S N 1 8 7 0 2 0 5 - 8

REVISTA INTERNACIONAL LA NUEVA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

NUEVA ÉPOCA

NÚM. **15**

AÑO 8, ENERO-JUNIO 2014

ISSN 1870205-8



REVISTA INTERNACIONAL
LA NUEVA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

La revista internacional *La Nueva Gestión Organizacional* tiene por objetivo contribuir al desarrollo del conocimiento científico de profesionales asociados con la gestión en cualesquiera de sus formas de expresión, propiciando los procesos académicos y de investigación con un alto nivel de calidad.

Año 8, núm. 15, enero-junio 2014 publicación semestral editada por:

© Universidad Autónoma de Tlaxcala
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Av. Ribereña s/n
Colonia Centro
Tlaxcala, Tlaxcala. C.P. 90000 México

Coedición con:

© Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
Campus La Concepción, Circuito La Concepción, km 2.5
Tilcuautla, Hgo., Mpio. San Agustín Tlaxiaca
Hidalgo. C.P. 42161 México

© Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Administrativas
Blvd. Río Nuevo y Eje central s/n, Zona del Río Nuevo
Mexicali, Baja California. C.P. 21330 México

© Universidad de Camagüey, Cuba
Facultad de Economía
Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial
Carretera Circunvalación Norte km 5.5
Camagüey, Cuba. C.P. 74650 Cuba

Con número internacional normalizado de publicaciones seriadas (ISSN) 1870205-8, expedido el 15 de junio de 2005. Certificado de reserva de derechos al uso exclusivo: en trámite.

Suscripción: Las suscripciones son anuales para todas las instituciones de educación superior. En la Coordinación Administrativa de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma de Tlaxcala. 01 246 46 23631 extensión 3401. Precio por suscripción (anual, 2 ejemplares) \$200.00 Doscientos pesos 00/100 m.n., más gastos de envío. **Donación:** Las instituciones de educación superior responsables de la edición de la revista han acordado donar dos ejemplares a las bibliotecas públicas ubicadas en las zonas aledañas al entorno universitario; a su vez la posibilidad de canjear con revistas académicas científicas editadas por otras instituciones de educación superior. La edición de esta revista está a cargo de su Comité Editorial. Se autoriza la reproducción total o parcial de los artículos citando la fuente respectiva. Los artículos son investigaciones propias y originales de los académicos que las suscriben y las opiniones expresadas son responsabilidad de sus autores.

Cada una de las universidades responsables de la edición de la revista tiene en su página web la **versión electrónica** de esta publicación. <http://www.uatx.mx>, <http://www.uaeh.edu.mx>, <http://uabc.edu.mx>, <http://www.reduc.edu.cu>

REVISTA INTERNACIONAL
LA NUEVA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

ÍNDICE

Directorio.....	7
Consejo Editorial.....	8
Consejo de Árbitros	9
Presentación.....	11

ÁREA DE CONOCIMIENTO: ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

El impacto de la globalización en la Industria Textil y su efecto en la Región Centro Sur del Estado de Tlaxcala 1990-2011. *Dr. Cesar Saldaña Carro, MC. Sergio Muñoz González, MET. Celic Teotetl Cárdenas Osorio, C.P. Julio César Becerra Díaz, C. Marisol Camacho Domínguez.* Universidad Politécnica de Tlaxcala, México. 13-26

La negociación, una alternativa eficaz y eficiente para resolver los conflictos. *Mtro. John Reynolds Bonilla.* Universidad de Valparaíso, Chile. 27-45

ÁREA DEL CONOCIMIENTO: AUDITORIA E IMPUESTOS

Factores de competitividad en el sector vitivinícola: un análisis empírico de la aplicabilidad de las estrategias genéricas de porter. *Dr. D. Felipe Hernández Perlines, Dra. Dña. Mª Valle Fernandez Moreno.* Universidad de Castilla-La Mancha.... 46-66

ÁREA DE CONOCIMIENTO: GESTIÓN E INNOVACIÓN

La importancia de los estudios de egresados en la educación superior en México. *Lic. Patricia Flores Rodríguez, Dr. Fernando García Colina.* Universidad Autónoma de Tlaxcala, México. 67-73

La internacionalización de empresas y la innovación. *Dr. William Fernando Valdivia Altamirano.* Universidad Politécnica Metropolitana de Hidalgo, México..... 74-85

Adopción de las redes sociales como factor de competitividad en las pequeñas y medianas empresas manufactureras en la ciudad de Mexicali, Baja California. *M.T.I.C. Claudia Viviana Álvarez Vega, Dra. Lourdes Alicia González Torres, Dra. Karla Emilia Cervantes Collado.* Universidad Autónoma de Baja California, México..... 86-106

REVISTA INTERNACIONAL
LA NUEVA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

El servicio de outplacement como parte esencial de la responsabilidad social empresarial mexicana. *Dr. Tirso Javier Hernández Gracia, Dr. Fernando Castillo Gallegos, M.A. Dolores Margarita Navarrete Zorrilla, L.A. Ramón Fausto Flores Reyes.* Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. y *Dr. Cuauhtémoc Campos Rangel, Dr. Fernando Javier García Colina.* Universidad Autónoma de Tlaxcala, México..... 107-120

ÁREA DEL CONOCIMIENTO: RECURSOS HUMANOS

Modelo de Competitividad Operativa para MiPymes de la industria del vestido del Estado de Tlaxcala. *Mtro. Miguel Estrada Atémiz, Mtra. María Alejandra Cordero Lara, Mtra. Andrea Báez Reyes, Mtra. Gabriela Hernández Flores, C.P. Urbano Carlos Sánchez Sánchez, Dr. Edít Hernández Flores.* Universidad Autónoma de Tlaxcala, México..... 121-144

El enfoque de competencias laborales como estrategia para aumentar la eficiencia del proceso de selección de personal de nuevo ingreso. El caso de una empresa metal-mecánica de Ciudad Sahagún, estado de Hidalgo. *Mtra. Clara Inés Olvera Zárate, Dra. Verónica Nava Mozo, Dr. Víctor Job Paredes Cuahquentzi, Dra. Edít Hernández Flores, Mtro. Marcelo Paredes Cuahquentzi.* Universidad Autónoma de Tlaxcala, México 145-162

El talento humano y las competencias como un factor para el alto rendimiento de los recursos humanos. *Dr. J. Adrián Trevera Juárez,* Instituto Tecnológico de Apizaco. *Dr. Cuauhtémoc C. Campos Rangel, Mad. Ma. A. Acela Dávila Jiménez, Dr. Edgar Hernández Zabala, Dr. Fernando Javier García Colina.* Universidad Autónoma de Tlaxcala, México..... 163-178

ÁREA DE CONOCIMIENTO: CONTABILIDAD

Sustentabilidad financiera para las organizaciones PyMES por medio de flujos de efectivo, controlando el efectivo. *M.A.T. Sofía Mitre Camacho, M.A. Enrique Vázquez Fernández, M.A. Ernesto Meza Sierra, M.A. Doroteo Nava, M.A.Z. Juan Sánchez Osorio, Dr. Héctor Rosas Lezama, M.A. Rosalinda Armas Gómez, M.A. Virginia Castro López.* Universidad Autónoma de Tlaxcala, México. 179-194

Impacto de los ajustes en los resultados contables mexicanos. *Mtra. Graciela Muñoz Arteaga, Lic. Erika Selene Vargas Moreno.* Universidad Autónoma de Hidalgo, México..... 195-204

REVISTA INTERNACIONAL
LA NUEVA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

DIRECTORIO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA

DR. VICTOR JOB PAREDES RECTOR DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA
CUAHQUENTZI

MTRO. ENRIQUE VÁZQUEZ FERNÁNDEZ DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

MTRO. HUMBERTO AUGUSTO RECTOR DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO
VERAS GODOY DE HIDALGO

DR. ROBERTO ESTRADA BÁRCENAS DIRECTOR DEL INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

DR. FELIPE CUAMEA VELÁZQUEZ RECTOR DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE BAJA CALIFORNIA

MC. SANTIAGO PÉREZ ALCALÁ DIRECTOR DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY

DR. SANTIAGO LAJES CHOY RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY, CUBA

DR. FERNANDO GARCÍA COLINA ACADÉMICO INVESTIGADOR DEL CENTRO DE ESTUDIOS
DE DIRECCIÓN EMPRESARIAL Y TERRITORIAL

REVISTA INTERNACIONAL
LA NUEVA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

CONSEJO EDITORIAL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA

MTRO. ENRIQUE VÁZQUEZ FERNÁNDEZ
DRA. GLORIA RAMÍREZ ELÍAS
DR. CUAUHTÉMOC CRISANTO CAMPOS RANGEL.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

MTRO. HUMBERTO AUGUSTO VERAS GODOY
DR. ROBERTO ESTRADA BÁRCENAS
MTRO. JORGE HURTADO PIÑA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

DR. FELIPE CUAMEA VELÁZQUEZ
MC. SANTIAGO PÉREZ ALCALÁ
DR. MANUEL ALEJANDRO IBARRA CISNEROS

UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY, CUBA

DR. FERNANDO GARCÍA COLINA
DR. RAMÓN GONZÁLEZ FONTE

REVISTA INTERNACIONAL
LA NUEVA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

SISTEMA DE ARBITRAJE

Todos los artículos recibidos por la Coordinación de Investigación de la Universidad Autónoma de Tlaxcala serán entregados para su arbitraje a los especialistas de acuerdo con las siguientes áreas del conocimiento. Los árbitros emitirán su dictamen el cual será enviado a los autores para su corrección correspondiente si fuera el caso. Una vez realizadas las enmiendas requeridas, el autor reenvía su artículo a la referida Coordinación.

El Comité Editorial se reserva el derecho de no publicar artículos que no estén vinculados con las áreas del conocimiento de la revista.

CONSEJO DE ÁRBITROS

ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN E INNOVACIÓN

- MA. Rosalinda Armas Gómez*, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México
Dr. Arturo Sánchez Sánchez, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México
Dra. Susana Sarmiento Paredes, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México
Mtro. Enrique Vázquez Fernández, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México
Dr. Zeus Salvador Hernández Veleros, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México
Dr. Tirso Hernández Gracia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México
Dra. Lourdes Alicia González Torres, Universidad Autónoma de Baja California, México
Dr. Fernando García Colina, Universidad de Camagüey, Cuba.
Dra. Eva Perón, Universidad de Camagüey, Cuba.
Dr. Ramón Conzález Fonte, Universidad de Camagüey, Cuba.

NEGOCIOS Y FINANZAS

- Dr. Cauhtémoc Crisanto Campos Rangel*, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
Dr. Manuel Alejandro Ibarra Cisneros, Universidad Autónoma de Baja California, México.
Dr. Miguel Ángel Ruiz Rangel, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
Dr. Daniel Velázquez Orihuela, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
Dr. Adrián González Romo, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
Dr. Lorenzo Salgado García, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

RECURSOS HUMANOS

- Mtra. María Alejandra Cordero Lara*, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
Dr. Rogelio Alberto Sánchez Cortés, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
Dra. Jessica Mendoza Moheno, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
Dr. Néstor Loredo Carballo, Universidad de Camagüey, Cuba.
Dra. Mirlandia Valdés Florat, Universidad de Camagüey, Cuba.

CONTABILIDAD

- Mtra. Virginia Castro López*, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
Dr. Héctor Rosas Lezama, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
Mtra. Sofía Mitre Camacho, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
Mtro. Hector Vázquez Galicia, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
Mtro. Ernesto Meza Sierra, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
Mtro. Doroteo Nava, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
Dr. Sergio Demetrio Polo Jiménez, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
Dra. Ruth Leticia Hidalgo Gallardo, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
Mtro. Placido Valencia Moreno, Universidad Autónoma de Baja California, México.
Dr. Osvaldo Vega Rodríguez, Universidad de Camagüey, Cuba.
Dr. Antonio Sánchez Batista, Universidad de Camagüey, Cuba.

AUDITORIA E IMPUESTOS

- Dr. Víctor Job Paredes Cuahquentzi*, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
Mtro. Ángel Carrillo Rendón, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
Mtro. Jaime Lemus Tlapale, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
Mtra. Gloria Ramírez Elías, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
M.A. Juan Sánchez Osorio, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
Mtra. Luz Ma. Patricia Torrejón Márquez, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
Dr. Rigoberto Zamudio Urbano, Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
Dr. Heriberto Moreno Uribe, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
Dra. Loreto María Bravo Zanoguera, Universidad Autónoma de Baja California, México.
Dr. Rolando Latorre Quirce, Universidad de Camagüey, Cuba.
Dra. Ana Fernández, Universidad de Camagüey, Cuba.

PRESENTACIÓN

Un saludo afectuoso a nuestros lectores, que cada día son más y cobran mayor interés para esta comunidad de trabajo, dispuesta a dar lo mejor de sí para que ustedes reciban la información que merecen concentrada en artículos abalados por un prestigioso cuerpo de árbitros internacionales.

Nuestra revista continua en su afán de lograr una mejor y mayor tirada en el plano nacional e internacional, por tal motivo la perspectiva de que comencemos con una edición en forma digital ya se hace una realidad en breve. De esta manera, el alcance de la revista adquiere una nueva dimensión geográfica, al acercarse a otras regiones y culturas.

La Nueva Gestión Organizacional ya tiene la mayoría de edad como publicación científica y más de un lustro de trabajo sistemático es prueba de ese espíritu emprendedor y renovador que nos envuelve a todo el equipo de trabajo que hace posible su edición semestral. Hemos sido contribuidores de forjar esa conexión entre las teorías y concepciones vinculadas a la Gestión Organizacional con la práctica cotidiana, tomando en cuenta las condiciones en las que se mueve nuestro entorno cargado de incertidumbres y cambios profundos.

En este número, al igual que en los anteriores seguimos dando atención priorizada a las investigaciones realizadas por los egresados de maestrías y doctorados en las ciencias económico administrativa y en las ciencias vinculadas con la formación de profesionales de estas áreas del saber.

Ha sido el interés del Consejo Editorial desarrollar el acervo de la cultura científica y profesional de nuestros lectores como parte de la modesta contribución a la solución de los diversos problemas que en el ámbito económico, social y ecológico se presentan a diario en nuestras organizaciones.

Deseamos felicitar de manera especial, la creación reciente del Centro de Investigaciones en Ciencias Administrativas (CICA) de la Facultad de Ciencias Económico Administrativa de la UATx, lo cual es motivo más que suficiente para estar de pláceme por su contribución en la región Centro Sur a la generación del conocimiento a partir de investigaciones pertinentes en lo académico, lo científico y lo social.

Son las instituciones de educación superior las inductoras del protagonismo creativo en lo social lo técnico y lo económico. Ninguna otra organización logra la polivalencia cognitiva de una forma integral como lo hace la Universidad y en este sentido toma relevancia la voluntad política de conducir por camino seguro el acervo cultural y científico de sus miembros, a la vez que lo esparce en el ámbito social para transformarlo de esa manera en cultura universal.

En esta oportunidad la revista presenta un abanico de temas diversos pero de sumo interés para estudiantes y profesionales. Sigue el estudio de la globalización como factor determinista y cada vez más pujante en las decisiones del mundo empresarial; el tema de la negociación como capacidad personal para dar solución a los más diversos conflictos en las relaciones tanto interpersonales como de otro tipo; la importancia de conocer que sucede con nuestros egresados universitarios y el papel de las instituciones en alcanzarles empleo adecuado; la internacionalización como parte del efecto global de la economía, entre otros.

La vida es más rica que la teoría, ella contribuye de manera inexorable a consolidar o derrumbar las teorías que nos rodean y en ese bregar nos encontramos todos, aprendiendo de cada día para bien de todos.

Atentamente,

Dr. Fernando J.
García Colina

Dr. Cuauhtémoc C
Campos Rangel.

Universidad Autónoma de Tlaxcala, México.
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.
Universidad Autónoma de Baja California, México.
Universidad de Camagüey, Cuba.

EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y SU EFECTO EN LA REGIÓN CENTRO SUR DEL ESTADO DE TLAXCALA 1990-2011

**DR. CESAR SALDAÑA CARRO, MC. SERGIO MUÑOZ GONZÁLEZ,
MET. CELIC TEOTETL CÁRDENAS OSORIO, C.P. JULIO CÉSAR BECERRA DÍAZ,
C. MARISOL CAMACHO DOMÍNGUEZ**

Resumen

Este trabajo trata de contextualizar los efectos que ha producido la globalización en la región centro-sur del estado de Tlaxcala. Su objetivo es describir y analizar los cambios en el empleo durante el periodo 1990-2011, y su impacto económico y sostenible de la entidad.

La investigación está basada en los principios del desarrollo económico regional; se fundamenta en la reflexión sobre los escenarios creados (nacional, estatal, regional y sectorial) a través de la metodología de cambio y participación, para identificar la problemática que sufre la industria textil y su disminución en empleo, ingreso, crecimiento de la población y daños ambientales.

Palabras claves: globalización, empleo, sostenible, efecto regional, efecto sectorial, efecto nacional, industria textil, ingreso, crecimiento poblacional y ambiental.

Abstract

This assignment is about contextualizing the effects produced by globalization in the South Center Region of the State of Tlaxcala. It's objective consists in describing and analyzing the changes in employment from 1990 to 2011 and its economic and sustainable impact on the entity.

This investigation is based on the regional economic principals of development. It's based on the reflexion of the scenarios created (state, national, regional and sectorial) through the methodology of

DR. CESAR SALDAÑA CARRO

MC. SERGIO MUÑOZ GONZÁLEZ

MET. CELIC TEOTETL CÁRDENAS OSORIO

C.P. JULIO CÉSAR BECERRA DÍAZ
Profesor Investigador de la
Universidad Politécnica de
Tlaxcala

C. MARISOL CAMACHO DOMÍNGUEZ
Alumna de la Universidad
Politécnica de Tlaxcala

change and participation to identify the problems that Textile industry suffers and its reduction on employment, income, population growth and environmental damage.

Keywords: Globalization, Employment, Sustainable, Regional Effect, Sectorial Effect, National Effect, Textile Industry, Income, Population and Environmental Growth.

Introducción

Desde el inicio de la industrialización de México hasta 1982, la industria nacional se mantuvo sobreprotegida por barreras arancelarias, normas que restringían la inversión extranjera, controles de precios, así como subsidios a algunas materias primas y a los energéticos. Los objetivos de esta protección eran ofrecer al sector industrial la oportunidad de crecer sin tener que competir en condiciones desventajosas con empresas o productores extranjeros y, simultáneamente, restringir la exportación de materias primas (agrícolas y mineras) no procesadas, con el fin de alentar su procesamiento dentro del país.

Los controles de precios y los subsidios tendían a mantener en nivel bajo los precios de productos para evitar posibles demandas de aumentos salariales. Tal como había sucedido en el caso de muchos artículos básicos, también en los energéticos el Estado mantuvo los precios por debajo de los vigentes en mercados internacionales y controló su exportación para impedir que otras naciones se be-

neficiaran de los subsidios aplicados en México (Ornelas, 2005).

A partir de la crisis económica a inicios de la década de 1980, las autoridades optaron por incentivar el crecimiento de la economía ya no mediante la protección a las empresas sino con medidas para atraer a la inversión extranjera mediante la apertura comercial. De acuerdo con el esquema neoliberal, estas medidas generarían mayor competencia además de exigencias naturales de elevar la productividad en el campo y en las empresas urbanas nacionales. Así, aunque muchos productores sucumbieran ante la competencia, a largo plazo —decían las autoridades federales— se garantizarían el empleo y el crecimiento económico.

El año 1985 marca el inicio de un profundo proceso de desregulación y apertura comercial que persiste hasta ahora. La eliminación de barreras al comercio y a la inversión extranjera se hizo en varias etapas: la adhesión al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) en junio de 1986; la firma de acuerdos comerciales con países europeos y de la Cuenca del Pacífico en 1990, y la sus-

cripción del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), con Canadá y los Estados Unidos, que entró en vigor el 1 de enero de 1994.

La importancia del TLCAN radica no sólo en el volumen del comercio que se efectúa con los Estados Unidos, sino también en las drásticas disparidades tecnológicas que en la práctica configuran un contexto de competencia desleal entre ese país y el nuestro (Reyes, 2001). El estado de Tlaxcala no es la excepción, se encuentra en una transición hacia la globalización que afecta a la industria de la región por las desventajas comparativas en el comercio y por falta de innovación tecnológica, todo lo cual genera disminución del empleo y los ingresos, así como una tendencia hacia el aumento de la pobreza y las disparidades de desarrollo entre regiones, lo que afecta a la población tlaxcalteca.

En este trabajo se examinan rasgos que han caracterizado el comportamiento industrial en las regiones del estado de Tlaxcala durante el periodo de 1990 a 2011. El objetivo principal es realizar un análisis de los factores estructurales que propician el desarrollo local y el papel que han tenido la micro y la pequeña empresa textilera como eje para promover el desarrollo regional en la entidad en el periodo de estudio.

Los objetivos específicos que se trazaron son: I) Identificar y explicar las dimensiones económicas en que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes

para ser competitivos en los mercados; II) Identificar y explicar la dimensión política y administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable: protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo local —ya que las estrategias son un factor determinante en la promoción del desarrollo regional—, y III) Analizar la incidencia de las instituciones que sirven de base en el proceso de desarrollo local, con enfoque en la micro, pequeña y mediana empresa textil, con base en un modelo de planeación regional.

Como ha sido usual, dada su importancia económica y social, el análisis se enfoca al sector de las manufacturas. Entre varios aspectos, destaca la nueva asignación de roles entre subsectores industriales manufactureros (alimentos, bebida y tabaco, fabricación de insumos textiles, fabricación de prendas de vestir, madera, papel, plástico y hule, química y metálica), que presentan una profundización en cambios que se han generado desde finales de la década de 1990. Ante esto, se plantea la “técnica de cambio y participación” como un modelo particularmente útil para resaltar tales desplazamientos.

Es importante puntualizar que los sectores económicos deben desarrollarse en un concepto global que maximice los beneficios que generan para la sociedad desde una perspectiva integral, lo cual puede visualizarse dentro de la óptica del desarrollo sostenible (tecnológico, económico, político, social y ecológico), y ante estos retos y necesidades, la in-

dustria textil del estado de Tlaxcala no puede quedarse en el rezago. Entre las políticas globales que enfocan al bienestar económico en un contexto conservador de los factores productivos, se observa la necesidad de un crecimiento de la industria desde una perspectiva sostenible, debido a que es la actividad principal de las regiones más desarrolladas de la entidad.

El corte espacial utilizado, apoyado en una visión sistemática, se ha trabajado anteriormente como razonamiento de agregación (CONEPO, 1988), dado que el objetivo de esta investigación resulta funcional desde el punto de vista de la economía regional. A su vez, el corte temporal focaliza una coyuntura económica especialmente relevante, si se consideran los resultados observados del mismo lapso en el empleo manufacturero a escala estatal.

Estimación de la técnica de análisis regional de cambio y participación

Para el análisis de las características del crecimiento de los factores de la economía en la región centro-sur del estado de Tlaxcala (1990-2011) se utilizó el método de cambio y participación (*shift & share*) a fin de determinar los cambios sufridos en la economía en cuanto a su crecimiento, estructura de los sectores y participación en el estado. Es decir, el fundamento para la aplicación del análisis de cambio y participación está en su

capacidad para determinar las desviaciones que experimenta una magnitud económica —en este caso el empleo— en una región y un sector determinado, en comparación con su crecimiento esperado derivado de la evolución de la economía nacional. Este crecimiento diferencial, que se ha denominado efecto competitivo, va a construir el objeto fundamental del problema de predicción.

La técnica de cambio y participación se utiliza para el análisis del crecimiento y la dinámica de la economía de carácter sectorial y subnacional, regional o urbana. Esta técnica fue planteada por Harry S. Perloff, Edgar S. Dunn y Richard Muth, quienes la desarrollaron para complementar las teorías de base económica al analizar la dinámica de crecimiento de las áreas urbanas, lo cual se explicaría por las actividades productivas básicas orientadas a exportar fuera de su área, las cuales determinan el crecimiento de la ciudad en la medida en que su expansión genera el crecimiento de la economía urbana por la multiplicación de las actividades terciarias relacionadas con ellas. Este planteamiento ha suscitado diversas críticas hacia la atribución del crecimiento industrial urbano como derivación de las actividades básicas. Además, hay otros factores endógenos que son de vital importancia para el desarrollo del estado como la oferta industrial regional o urbana, los cambios tecnológicos y en la comercialización.

A partir de esta concepción crítica, se acepta que existen desigualdades regionales y se busca responder a interro-

gantes que se derivan de la propia razón regional tales como: ¿por qué algunos sectores de la economía han crecido más rápido que otros?, ¿dónde se localizan los sectores de rápido crecimiento, y por qué?, ¿cuál es la causa de que un mismo sector se expanda más rápidamente en unos lugares que en otros?, ¿por qué existen actividades llamadas de punta y en qué grado participan en el crecimiento? (Carrillo, 2002).

Todas estas preguntas han modificado las estructuras normales que originaron las teorías de base económica al reducir en varios parámetros la actividad y tomar como variable importante el empleo y/o el ingreso por actividad.

La técnica de cambio y participación permite establecer un rasgo que sistemáticamente describa las diferencias en las tasas de crecimiento de sector por regiones de estudio: entra en dos puntos en el tiempo y se toma el tamaño absoluto de cambio en el sector específico de un área dada. Esta técnica se divide en cuatro efectos aditivos: estatal, regional, sectorial y diferencial. Mediante un análisis a través de información de un año inicial y otro final, se determina el crecimiento absoluto de la actividad sectorial o urbana en un periodo dado, ya sea en términos de empleo, producto o valor agregado sectorial, comercial o agrícola o industrial, que se expresa como sigue:

1. Efecto estatal

$$ej = Ej_0 (E_t / E_0) - Ej_0$$

2. Efecto regional

$$Gj = Ej_t - Ej_0 = Ej_t - Ej_0$$

3. Efecto sectorial

$$Pj = \sum i [(Ei_t / Ei_0) - (E_t / E_0)] Eij_0$$

4. Efecto diferencial

$$Dj = \sum i [Eij_t - (Ei_t / Ei_0) Eij_0] = (P + D)j - (Pj)$$

Donde:

ej = Efecto estatal (componente de cambio neto)

Gj = Efecto regional (crecimiento del empleo regional total)

Pj = Efecto sectorial (componente de cambio estructural "mezcla industrial")

Dj = Componente de cambio diferencial (competitivo o locacional)

Ej = Empleo total en la región j

E = Empleo Estatal total

0,t = Periodos de tiempo inicial y terminal

i = Subíndice industrial

El primer componente indica al **efecto estatal** en la estimación del cambio en tamaño que se registrará toda si se cumple que el sector *i* de la región *j* haya crecido al nivel de la tasa del producto o empleo del mismo estado.

El **efecto regional** refleja la dinámica que tiene cada sector de actividad en la región al ser comparado con el mismo sector a nivel estatal o con el promedio estatal. Esta diversidad de crecimiento de una misma actividad en diferentes regiones resulta del hecho de que ciertas regiones presentan condiciones más favorables que otras para la expansión de determinadas actividades. Es decir, refleja la dinámica que tiene cada región en los diferentes sectores cuando se comparan a nivel estatal.

El **efecto sectorial** a escala estatal resulta del hecho de que algunos sectores experimentan mayor expansión en alguna región que tiene una estructura económica especializada en estos sectores y mostrarán cambios positivos, en tanto que aquellas regiones con especialización en otros sectores menos dinámicos presentarán cambio negativo. El efecto sectorial refleja la dinámica que tiene cada sector de actividad en la región cuando se compara con el mismo sector a nivel estatal o con el promedio estatal.

En suma, las regiones donde se observan **efectos diferenciales** positivos son aquellas que tienen condiciones superiores de acceso a los mercados de bienes finales o a los factores productivos en comparación con otras regiones dedicadas a las mismas actividades. Por lo tanto, puede decirse que las regiones que facilitan la rotación de sus factores productivos y se concentran en la producción de bienes al exterior (exportación) confieren un dinamismo relativo al resto de los sectores. Así, el **efecto dife-**

rencial también podrá ser asociado desde la perspectiva de la teoría de la base económica.

Concentración de las actividades industriales (1990-2011)

El estudio revela notables transformaciones en la economía del estado de Tlaxcala, dado que el periodo estudiado es bastante extenso; así que en el lapso 1990-2011 se identifican dos fases del ciclo económico en la economía tlaxcalteca¹.

Las fases económicas en la entidad, y principalmente en la región centro-sur, parecen no presentar grandes diferencias respecto del ciclo nacional, aunque sí existen algunas particularidades. Durante la fase de auge, la tasa de crecimiento medio anual fue más sostenida y de mayor altura; luego, la crisis tuvo menor impacto en la entidad, excepto en 1994; por último, aparece que la entidad en 2003 sufrió una recesión mayor que la nacional (Ornelas: 2005).

La finalidad de describir el modelo de cambio y participación es importante conocer los cambios que ha tenido la actividad económica en la región centro-sur del estado, como muestran los siguientes datos.

¹ Apertura comercial e inserción de México en los procesos de globalización económica mundial (El Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio "GATT" y el tratado de libre comercio de América del Norte "TLCAN"), (Reyes, 2005:134).

Cuadro 1
Estado de Tlaxcala. Población Económicamente Activa ocupada en 1990

Región	Subsectores Industriales									Total
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	
Región Norte	98	-	12	570	47	-	-	-	-	727
Región Poniente	178	14	98	109	17	-	34	432	-	882
Región Oriente	197	21	133	207	13	-	82	-	-	653
Región Centro-Norte	1,780	523	214	1,272	87	987	798	789	265	6,715
Región Centro-Sur	1,748	171	6,789	2,876	107	4	221	97	9	12,022
Región Sur	3,998	19	3,001	923	302	7	217	1,402	96	9,965
Total	7,999	748	10,247	5,957	573	998	1,352	2,720	370	30,964

Fuente: SEDECO, Directorio Económico (1990).

Cuadro 2
Estado de Tlaxcala. Población Económicamente Activa ocupada en 2000

Región	Subsectores Industriales									Total
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	
Región Norte	114	3	23	1,660	76	-	1	-	-	1,877
Región Poniente	478	15	120	1,407	28	-	54	687	1	2,790
Región Oriente	1,422	21	133	1,419	13	-	82	-	1	3,091
Región Centro-Norte	864	615	333	3,617	107	1,046	1,041	742	323	8,688
Región Centro-Sur	1,810	261	3,364	3,820	123	2	272	113	7	9,772
Región Sur	3,008	19	3,227	1,529	408	13	281	501	118	9,104
Total	7,696	934	7,200	13,452	755	1,061	1,731	2,043	450	35,322

Fuente: SEDECO, Directorio Económico (2000).

Cuadro 3
Estado de Tlaxcala. Población Económicamente Activa ocupada
en 2011

Región	Subsector III									Total
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	
Región Norte	36	-	14	570	16	53	-	-	-	689
Región Poniente	310	22	204	435	18	51	28	509	1	1,578
Región Oriente	2,156	-	111	2,052	24	-	130	5	1	4,479
Región Centro-Norte	34	490	407	3,038	35	1,065	1,244	747	320	7,380
Región Centro-Sur	1,455	214	2,414	3,025	96	6	230	92	7	7,539
Región Sur	2,961	-	2,336	3,834	5	-	485	653	100	10,374
Total	6,952	726	5,486	12,954	194	1,175	2,117	2,006	429	32,039

Fuente: SEDECO, Directorio Económico (2011).

Subsectores

- I. Industria alimentaria
- II. Industria de la bebida y el tabaco
- III. Fabricación de insumos textiles
- IV. Fabricación de prendas de vestir
- V. Industria de la madera
- VI. Industria del papel
- VII. Industria química
- VIII. Industria del plástico y hule
- IX. Industria metálica

Cálculo de la técnica de análisis regional de cambio y participación (shift & share análisis)²

En este apartado, se analizan los principales cambios que ha tenido el empleo por el impacto de la globalización. Para realizar esta tarea, se han considerado como unidades de análisis las regiones del estado de Tlaxcala, y el análisis se basa en los datos de empleo del sector textil según el directorio empresarial en los periodos 1990-2000 y 2000-2011. Al obtener los resultados, se identificó inicialmente el posicionamiento del sector

textil en la región centro-sur del estado de Tlaxcala respecto del contexto estatal en el periodo 1990-2000.

En este contexto también debe considerarse lo que señala Oropeza (2003) respecto de que el tratado de libre comercio ha causado a la industria textil una recesión³, por falta de innovación tecnológica y trabajo calificado. Este problema de competitividad del sector textil ha generado, a nivel sectorial, regional y nacional, la reducción de los ingresos y el empleo en la región centro-sur del estado de Tlaxcala (ver cuadro 4 y figura 1).

Cuadro 4
Análisis de cambio y participación (shift-share) por subsector, 1990-2000

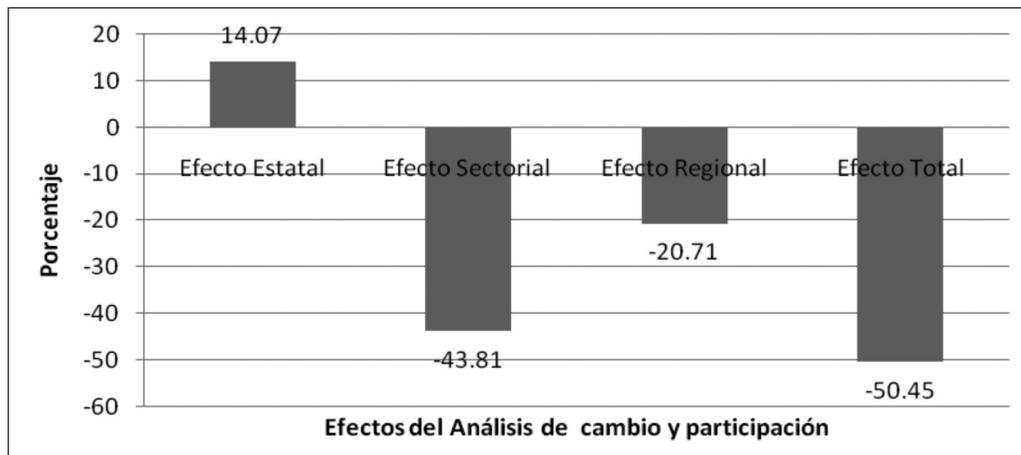
Región	Subsectores Industriales								
	Número de Empleo					Tasa de Variación (%)			
	Efecto Estatal	Efecto Regional	Efecto Sectorial	Efecto Diferencial	Efecto Total	Efecto Estatal	Efecto Sectorial	Efecto Regional	Efecto Total
Región Norte	1.69	11.00	-5.26	14.57	22.00	14.07	-43.81	121.41	91.67
Región Poniente	13.79	22.00	-42.93	51.14	44.00	14.07	-43.81	52.18	22.45
Región Oriente	18.72	0.00	-58.27	39.55	0.00	14.07	-43.81	29.74	0.00
Región Centro-Norte	30.12	119.00	-93.75	182.63	238.00	14.07	-43.81	85.34	55.61
Región Centro-Sur	955.51	-3425.00	-2974.26	-1406.5	-6850.00	14.07	-43.81	-20.71	-50.45
Región Sur	422.37	226.00	-1314.74	1118.36	452.00	14.07	-43.81	37.27	7,53

Fuente: SEDECO, Directorio Económico (2011).

² Lemelin (2004, p.56) emplea la expresión de “análisis estructural-residual”.

³ Hay un retroceso relativo de toda la actividad económica (Méndez, 2000:289).

Figura 1
Análisis de cambio y participación del subsector textil de la región de Tlaxcala
en el periodo 1990-2000



Fuente: Elaboración propia (2011).

Cuadro 5
Análisis de cambio y participación (*shift & share*) por subsector, 2000-2011

Subsector III								
Región	Número de Empleo				Tasa de Variación (%)			
	Efecto Estatal	Efecto Sectorial	Efecto Diferencial	Efecto Total	Efecto Estatal	Efecto Sectorial	Efecto Regional	Efecto Total
Región Norte	-2.14	-3.34	-3.52	-9.00	-9.29	-14.51	-15.32	-39.13
Región Poniente	-11.15	-17.41	112.57	84.00	-9.29	-14.51	93.81	70.00
Región Oriente	-12.36	-19.30	9.66	-22.00	-9.29	-14.51	7.26	-16.54
Región Centro-Norte	-30.95	-48.32	153.27	74.00	-9.29	-14.51	46.03	22.22
Región Centro-Sur	-312.67	-488.15	-149.18	-950.00	-9.29	-14.51	-4.43	-28.24
Región Sur	-299.93	-468.27	-122.79	-891.00	-9.29	-14.51	-3.81	-27.61

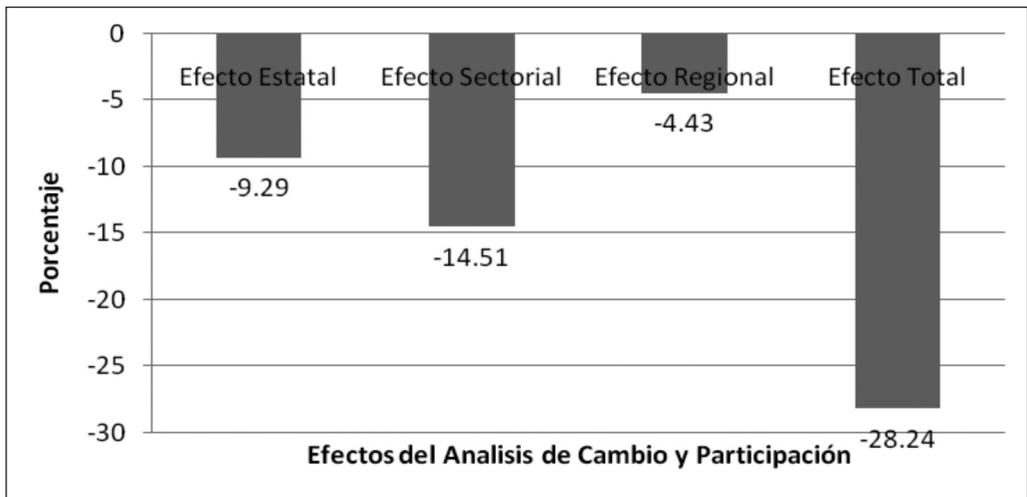
Fuente: Elaboración personal. Datos del directorio empresarial (2011).

Para el periodo 2000-2011, el posicionamiento de la industria textil en Tlaxcala se perdió debido a la crisis⁴ enfrentada en el periodo 1990-2000. Sin embargo, la región centro-sur del estado no redujo tanto el empleo como la región norte, donde esta industria era la actividad principal (ver Cuadro 5 y Figura 2).

El Cuadro 5 muestra la reducción de 9.29 por ciento del empleo a nivel estatal, y mientras que el nivel regional tuvo

una pérdida de 4.4 por ciento. Esto quiere decir que la empresa se encuentra en recesión; sin embargo, tiene una pérdida menor que a nivel sectorial y nacional. Al respecto, Carrillo (2005) señala que la industria textil se encuentra en recesión y generando desempleo debido a la falta de variedad del producto y de innovación tecnológica a nivel regional.

Figura 2
Análisis de cambio y participación del subsector textil de la región de Tlaxcala en el periodo 2000-2011



Fuente: Elaboración personal. Datos del directorio empresarial (2011).

⁴ Hay una creciente dificultad para vender dichas mercancías (Méndez, 2000: 289).

Con base en el análisis que considera tres escenarios en los periodos 1990-2000 y 2000-2011, se han encontrado los resultados siguientes:

- a) *Efecto estatal*, este escenario permite conocer la reducción de 20.7 por ciento del empleo del sector textil de la región centro-sur del estado, mientras que la entidad presentó un crecimiento de 14 por ciento del empleo. Esto significa que en el periodo la industria textil de la región se encuentra en recesión, debido a que existen desventajas comparativas con la demás industria del estado. Según Gallegos (1995), los problemas que enfrenta la industria textil para competir en el mercado son falta de capital financiero, bajos costos de mano de obra, falta de estrategias de comercialización de los diversos productos y falta de innovación tecnológica. La recesión en que se encuentra la industria textil afecta directamente a la población en los aspectos de empleo e ingresos. Para el periodo 2000-2011 la industria textil del estado se encuentra en una crisis profunda reflejada en la reducción del empleo.
- b) *Efecto sectorial*, refleja que el sector textil del estado tiene una severa crisis que ha producido una reducción de 43 por ciento del empleo y ha generado un desplazamiento a otros sectores como los de fabricación de prendas de vestir, industria alimentaria e industria química. Estos sectores emplean a tra-

bajadores no calificados y sus sueldos son relativamente bajos, lo que afecta el desarrollo del estado y la región (Carrillo, 2005).

- c) *Efecto regional*, muestra una reducción de 20.7 por ciento en el empleo del sector textil en la región. Según Gómez (1996), la industria textil se encuentra en una crisis debido al aumento de empresas extranjeras en los mercados nacionales, lo que ha generado paros técnicos o el cierre definitivo de algunas empresas de este sector, lo cual ha afectado a los habitantes de los municipios de Apetatitlán, Chiautempan, Contla, Tlaxcala y Santa Isabel Xiloxotla.

Además es importante mencionar el impacto en cuanto a aspectos de sostenibilidad, pues en el estado de Tlaxcala pueden observarse severos daños ecológicos correlacionados con el crecimiento poblacional y del empleo industrial. De acuerdo con Flores (1996), el desarrollo industrial crea aglomeración de habitantes en las áreas geográficas por la generación de empleos y a través del tiempo las concentraciones urbanas son causa de abuso de los recursos naturales. El gobierno del estado de Tlaxcala debe poner especial atención al crecimiento de los sectores económicos para regular y fomentar el desarrollo sostenible, con especial atención a la industria textil por ser altamente contaminante debido a los tipos de tintes y procesos que maneja.

Conclusiones

La dinámica regional registrada en el pasado aunada a los cambios en políticas económicas e industriales impactaron en forma negativa a los subsectores y las regiones que conforman el estado de Tlaxcala. En particular, para el subsector textil de la región centro-sur del estado, esta diferencia se presenta en un primer periodo (1990-2000) con mayor dinamismo en generación de empleo comparado con el segundo periodo (2000-2011), esto debido al tratado de libre comercio con América del Norte.

El efecto de la política de apertura comercial se evidencia durante 1990, principalmente en la región centro-sur, donde el contexto industrial se transforma significativamente. También se aprecia la concentración de mano de obra en grupos industriales de textiles (56.47%; 6,789 personas ocupadas), maquiladoras (23.92%; 2,876 personas ocupadas) y por último la industria alimentaria (14.54%; 1,748 personas ocupadas). Vale destacar el dinamismo productivo de las regiones del estado: centro-sur (38.8% del empleo) y la región sur (32.1% del empleo). Esta tendencia se refleja en la aglomeración poblacional de estas zonas, que trae como consecuencia un aumento en la explotación de los recursos naturales que sirven de insumos de los sectores económicos, por lo que se generan impactos y deterioro en los ecosistemas.

Los datos del año 2000 muestran cambios significativos en la concentración de

la población ocupada por sector, que se trasladó a la fabricación de prendas de vestir (39.09%; 3,820 personas ocupadas), la industria textil (34.4; 3,364 personas ocupadas) y la industria alimentaria (18.52; 1,810 personas ocupadas). Igualmente se presentan cambios en el dinamismo productivo: la región centro-sur genera 27.66% del empleo, mientras que la región sur genera 25.77% del empleo.

Para 2011 se consolidan las tendencias de cambio resultado de la integración con los mercados mundiales (globalización) a través del TLCAN, lo que en el estado de Tlaxcala ha afectado a subsectores de la región centro-sur, principalmente al subsector textil que ahora representa solamente 32% y 2,414 personas ocupadas.

La comparación de las variaciones y los efectos de cada periodo muestra un cambio de 14% del empleo a nivel estatal para el periodo 1990-2000, y una reducción de 9.2% del empleo para el periodo 2000-2011. Si se compara la variación en el periodo extendido 1990-2011, existe una reducción del 3.4% del personal ocupado en la entidad. En lo que se refiere al subsector textil, se presenta una reducción del empleo de 43.8% para el periodo 1990-2000, y se incrementa a 49.9% al ampliar el periodo de 1990 al 2000; si se compara la variación del empleo en el periodo 2000-2011, se tiene una pérdida de la población ocupada de 14.5%. Así que el nivel de empleo regional del subsector textil es del 20.7% para el periodo 1990-2000, y para el periodo 2000-2011 presenta una pérdida de 4.4%.

En vista de todo ello, la actividad económica del subsector textil sufre una recesión que ha afectado al personal ocupado de la región centro-sur del estado de Tlaxcala, la cual es resultado de la política neoliberal y las medidas de libre mercado propias de la globalización, que afectan a todos los sectores productivos del estado y del país.

Simultáneamente, se han consolidado las ciudades (urbanización) debido al proceso de la transición del sector secundario al sector terciario, lo que ha aumentado la demanda de recursos naturales. A este respecto, en términos de desarrollo sostenible es importante mencionar la necesidad imperativa de diseñar un plan de desarrollo industrial orientado con directrices que consideren el cuidado de los recursos naturales. Esto implicará el uso de procesos alternativos que optimicen la explotación de recursos para el funcionamiento de los sectores económicos; la creación de un mecanismo que permita la distribución equitativa de los beneficios generados por el subsector, que permee dichos beneficios a todos los agentes económicos, y la regulación en términos normativos de los impactos ecológicos derivados de los procesos productivos del subsector.

Bibliografía

- CARRILLO HUERTA, Mario M. (2002). *Estudios regionales en México. Selección de teoría y evidencia empírica: desarrollo regional*, Universidad de Puebla, Puebla.
- CARRILLO HUERTA, Mario M. (2005). *La mano de obra para el desarrollo de Tlaxcala, 2003-2005. Volumen II. Los mercados laborales y el desarrollo regional*, Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología / Gobierno del Estado de Tlaxcala / El Colegio de Tlaxcala / Sistema Estatal de Promoción del Empleo y Desarrollo Comunitario, Tlaxcala.
- FLORES GONZÁLEZ, Sergio (1995). *Desarrollo regional y globalización económica*, Universidad Autónoma de Tlaxcala / Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, México.
- GALLEGOS, Nazario (1998). *Promoción de la industrialización en el estado de Tlaxcala*, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- GÓMEZ, Moisés (1988). *Breve historia de las doctrinas económicas*, Esfinge, México.
- GÓMEZ, Jorge (1996). *La industria y los talleres textiles en Tlaxcala*, Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- OROPEZA, Arturo (2006). *China entre el reto y la oportunidad*, Universidad Nacional Autónoma de México-Instituto de Investigaciones Jurídicas, México.
- ORNELAS, Jaime (2005). *El siglo XX mexicano: economía y sociedad I*, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla.
- REYES, Guadalupe (2001). *Estructura socioeconómica de México*, Nuevo Rumbo, México.
- SEDECO (2011). *Directorio Empresarial 1990, 2000 y 2010*, Gobierno del Estado de Tlaxcala, Tlaxcala.

LA NEGOCIACION, UNA ALTERNATIVA EFICAZ Y EFICIENTE PARA RESOLVER LOS CONFLICTOS

JOHN REYNOLDS BONILLA

Resumen

Los conflictos ocurren a diario en muchas actividades en todo tipo organizaciones públicas o privadas, en la familia, entre vecinos, entre países, etcétera. Los conflictos no siempre se resuelven de manera adecuada, y ello produce resultados no deseados para las partes involucradas. Existen alternativas para resolver los conflictos, entre ellas la mediación, el arbitraje, el proceso judicial, la negociación y otras.

Es habitual que las personas tengan una manera única de resolver los conflictos y desconozcan la posibilidad de aplicar otras alternativas para obtener mejores resultados. El tema de la negociación es importante pues le indica al negociador en qué factores debe poner atención antes de decidir cuál es la alternativa más adecuada en la resolución de un conflicto en particular.

Para decidir cuál de las alternativas es la más adecuada para resolver un conflicto es necesario considerar los siguientes factores: tiempo, costo, riesgo, relación entre las partes, información, poder y proceso.

La negociación es una alternativa que permite lograr resultados favorables para las partes, con tiempos y costos razonables, además de mantener la relación entre las partes. Sin embargo, no siempre es exitosa, y entonces debe recurrirse a otras alternativas.

Palabras clave: negociación, mediación, arbitraje, proceso judicial

JOHN REYNOLDS BONILLA
Universidad de Valparaíso,
Chile. john.reynolds@uv.cl

Abstract

Conflicts occur daily in all activities and in all kinds of institutions, public and private, in the family, among neighbors, among countries, etc. Conflicts are not always resolved properly, producing undesirable results for the parties involved. There are alternatives to resolve disputes, including mediation, arbitration, judicial process, negotiation among others.

Each person usually has a unique way of resolving conflicts, not knowing the possibility of using other alternatives that may enable them to perform better. Therefore, this issue is very important, as it tells the negotiator in which factors he must pay attention to before deciding which the best alternative in the resolution of a particular conflict is.

To decide which alternative is best suited to solve a conflict, it is necessary to consider the following factors: time, cost, risk, relationship between parties, information, power and process.

Negotiation is an alternative that can achieve favorable results for the parties, in a reasonable time and costs while maintaining the relationship among those affected by the conflict. However, negotiations are not always successful, and must resort to other alternatives.

Keywords: negotiation, mediation, arbitration, judicial process

Introducción

Los conflictos están presentes en nuestras actividades diarias, en el trabajo, en la familia, entre instituciones, entre países, etcétera. La forma de resolverlos tiene importancia en los resultados que se obtendrán al hacerlo. Si se aplica una forma inadecuada de solución, es muy posible que se malgasten los recursos y el tiempo, y que la relación entre los involucrados se vea afectada.

Cotidianamente se tienen noticias de conflictos que se producen entre empresa

y empleados, quienes en ocasiones recurren al paro, y perjudican los intereses de clientes y usuarios, dañan la imagen y los resultados de la empresa, afectan a los propios trabajadores, y la relación futura entre empresa y trabajadores.

El presente trabajo tiene por objetivo principal demostrar que la negociación, y muy especialmente la de tipo integrativa, en general es una manera eficaz y eficiente para resolver los conflictos, pues permite satisfacer en mejor medida los intereses de las partes, hace buen uso de los recursos, optimiza el tiempo

y mantiene la relación entre las partes involucradas.

Así que se explicarán las distintas alternativas que existen para resolver los conflictos, entre ellas la mediación, el arbitraje, el proceso judicial y la negociación, haciendo diferencia entre la negociación de tipo distributiva y la integrativa. Además, cada una de las alternativas de solución de conflictos será analizada con respecto a las variables o los factores más importantes que deben considerarse al momento de elegir el método más apropiado para resolver un conflicto.

Este trabajo se ha desarrollado a través de una investigación documental, para determinar el estado del arte en el ámbito temático de solución de conflictos, y se desarrolla de manera explicativa y descriptiva a los efectos de reseñar las características del fenómeno de estudio. Los datos han sido obtenidos de fuentes secundarias.

Los conflictos

Es común y natural que se produzcan conflictos entre personas, entre personas y organizaciones, entre distintas organizaciones, entre países, y otros. Una definición reconocida sobre el conflicto, indica que es “un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa” (Robbins, 2004: 395).

Las personas tienen un mecanismo de percepción que les permite interpretar los estímulos que reciben del entorno;

sin embargo, no siempre interpretan las percepciones de igual manera, lo cual puede producir ser causa de conflictos. Según Cohen (2004), las personas reaccionan frente a los acontecimientos como los perciben, y no necesariamente ante la realidad objetiva.

Diversos autores señalan que los conflictos pueden ser negativos y deben evitarse; otros plantean que son naturales en el ser humano y por lo tanto hay que aceptarlos, y también existe una corriente de opinión que los considera positivos, pues son oportunidades de innovar y mejorar una situación determinada.

De acuerdo con Lewicki (2008) existen cuatro niveles de conflicto:

1. *Conflicto intrapersonal o intrapsíquico*, que sucede en el fuero interno de una persona.
2. *Conflicto interpersonal*, que ocurre entre personas: empleados, pareja, hermanos o vecinos, etcétera.
3. *Conflicto intragrupo*, que se produce entre los integrantes de un grupo o equipo de trabajo o la familia, etcétera.
4. *Conflicto intergrupo*, que puede ocurrir entre organizaciones, países, familias, grupos étnicos, etcétera.

Este artículo no está referido al conflicto intrapersonal, sino que solamente abarca los otros tres niveles de conflicto.

Los conflictos pueden ser funcionales o disfuncionales. Según Sierralta (2007: 139-140), el conflicto funcional “está referido a la confrontación entre individuos

o grupos que puede beneficiar el desempeño de la organización propiciando nuevos planes de trabajo, procedimientos o un nuevo ambiente de desempeño”; en cambio, en el conflicto disfuncional, “la confrontación entre individuos o grupos va a obstaculizar el desempeño de la organización o frenar el logro de sus metas”. Así pues, es importante que los conflictos sean funcionales, es decir que su solución contribuya a los objetivos de las partes involucradas y les permita mejorar el desempeño.

Los conflictos se producen por diversos motivos, entre los que destacan escasez de recursos, distintos valores y creencias de las partes involucradas, necesidad de cambiar, problemas de comunicación entre los afectados y otros.

Las alternativas más usadas para resolver los conflictos son las siguientes: la negociación entre las partes, la mediación, el arbitraje, la vía judicial, la conciliación, a través de la fuerza y otras.

Variables a considerar en la solución de conflictos

Para evaluar cuál de las alternativas es la más adecuada para resolver un conflicto hay que considerar las siguientes variables o factores: tiempo, costo, riesgo, relación entre las partes, información, poder y el proceso.

Tiempo

Respecto de esta variable, es importante tener claro si se requiere de una solución rápida al conflicto, o si es posible postergarla mientras se logra una situación favorable que permita a una de las partes obtener ciertos beneficios que podrían perderse en caso de optar por una solución rápida. En este sentido, la variable tiempo puede ser “maldita” cuando uno de los involucrados tiene urgencia por obtener un resultado y la contraparte no; también puede ser “bendita”, para la parte que no está urgida por lograr un acuerdo a corto plazo.

Costo

El costo también es un factor importante a considerar, especialmente si la resolución del conflicto implica pagos, principalmente si el conflicto se resuelve a través de la intervención de un tercero. Estos costos podrían ser honorarios, gastos administrativos, costas judiciales, multas, indemnizaciones o pérdida de beneficios actuales. Además, en caso de postergar un acuerdo, habría que considerar el costo de oportunidad que significaría el hecho de dejar de percibir beneficios durante un periodo determinado.

Riesgo

El factor riesgo va asociado a la posibilidad de que el resultado de la resolución del conflicto sea desfavorable a

los intereses de las partes, ya sea total o medianamente.

Relación entre las partes

Al resolver un conflicto, es importante considerar la relación entre las partes, sobre todo cuando los afectados deberán seguir relacionándose en el futuro; tal es el caso de la empresa y su sindicato, la empresa y sus proveedores y clientes, entre empleadores y trabajadores, entre países, entre familiares, etcétera. Según Fisher y Ertel (1998), la calidad de una relación es resultado de la forma como las partes se tratan entre sí. Es por ello que, para construir una relación eficaz, las acciones de las partes deben propender a aumentar la comprensión mutua, construir confianza y respeto, mantener el equilibrio entre la razón y la emoción, y aumentar la comunicación. Respecto de la confianza, Economy (1991) dice que ésta se alimenta del compromiso, y cuando los compromisos se cumplen, la confianza se desarrolla. En cuanto al respeto, Ury señala que éste se produce cuando “aprendemos a observar a las personas como son realmente, a oír sus necesidades ocultas, a buscar lo que sucede en su interior” (2007: 92).

Información

La información disponible puede ser muy importante para lograr acuerdos satisfactorios. Cuando debe optarse por una entre varias alternativas, recopilar y disponer información pertinente y sufi-

ciente puede significar un costo y tiempo razonables para las partes involucradas y de suma importancia en los resultados. Es por ello que se dice “información es poder”, ya que a través de ella se pueden conseguir mejores resultados. Además, el factor información tiene importancia en la medida que ayuda a las partes involucradas en el conflicto a construir mejores acuerdos, que permitan satisfacer de mejor forma sus intereses.

Poder

La variable poder también juega un rol importante, ya que puede inclinar la balanza hacia una de las partes involucradas. Según Cohen, es la capacidad de “producir un efecto deseado [o] saber influenciar el comportamiento de otros” (Cohen, 2004: 281). Es relevante considerar si el poder es transitorio o si podría mantenerse por un tiempo más prolongado. Si alguna de las partes aprovecha el poder transitorio que tiene, quizá el resultado favorable que obtenga a corto plazo podría revertirse a mediano y largo plazos, sobre todo si la contraparte más afectada adquiere en el futuro más poder y lo usa en su beneficio para recuperar lo perdido. El poder puede estar dado por elementos de tipo económico, redes de contactos, legal, conocimientos, información, otros.

Proceso

La forma como se conduce el proceso de la alternativa elegida para resolver

un conflicto también tiene importancia. Al respecto, es relevante considerar si el método elegido para resolver el conflicto es obligatorio o voluntario; si es formal o informal y permite cierta flexibilidad; si interviene un tercero para resolver las diferencias o las partes lo hacen en forma directa, y finalmente, si el acuerdo alcanzado es de tipo mandatorio u obligatorio de ejecutar y si existe la posibilidad de apelación.

Alternativas para resolver los conflictos

A continuación se analizarán las alternativas más conocidas para la resolución de los conflictos con relación a los factores previamente referidos.

La mediación

La mediación “es el proceso de comunicación entre partes en conflicto con la ayuda de un mediador imparcial, que procurará que las personas implicadas en una disputa puedan llegar, por ellas mismas, a establecer un acuerdo que permita recomponer la buena relación y dar por acabado, o al menos mitigado, el conflicto, que actúe preventivamente o de cara a mejorar las relaciones con los demás”. (Vinyamata, 2003: 17).

Cuando las partes no han resuelto sus diferencias en forma directa, pueden acudir a un tercero que es el mediador. En la mayoría de los casos, existe la posibilidad de que las partes de común

acuerdo elijan el mediador, o bien que sea designado por la institución que las partes han elegido para resolver sus controversias. El mediador intentará acercar a las partes y ayudarlas a construir una solución que sea aceptada por ambas. Es probable que por esta vía las partes no obtengan todo lo que desean, pero es frecuente que queden medianamente satisfechas. Es importante recalcar que el mediador no tiene autoridad para imponer una solución a las partes, ya que es más bien un “facilitador” para alcanzar una solución que sea aceptada por los involucrados.

A través del mediador, las partes mejoran su comunicación y logran además aclarar los temas en controversia. La mediación se aplica generalmente en conflictos de intensidad baja a mediana; por ejemplo, familiares, vecinales y también laborales y comerciales. Existen procesos de mediación en cámaras de comercio, instancias o juntas laborales, tribunales de familia y otros. Por ejemplo, la Dirección del Trabajo de Chile puede actuar como mediador en conflictos colectivos laborales, entre sindicatos o grupos de trabajadores con sus empleadores.

El tiempo requerido en un proceso de mediación puede ser relativamente corto, según la cantidad y la complejidad de los temas a tratar, la actitud de las partes involucradas y la competencia del mediador, y las partes pueden tomar acuerdos respecto de sus divergencias en algunas sesiones de mediación. En caso de tratarse de una mediación de tipo internacional, el plazo requerido para resolverlas

controversias puede ser mucho mayor, como en caso del conflicto del Beagle entre Argentina y Chile, que se resolvió a través de la mediación papal (*Periódico Encuentro*, 2008). El mediador tardó dos años en presentar una propuesta (1978-1980), sin embargo el acuerdo final se logró cuatro años después (1984), pues los temas en controversia eran muy complejos y sensibles.

Algunos procesos de mediación no tienen costos, y en general si los tuvieran su relevancia dependería de la cuantía del asunto en disputa y de los recursos que posean las partes involucradas. Es común que las cámaras de comercio ofrezcan a sus asociados y partes en general el servicio de mediación, por el cual hay que pagar al mediador y a la institución. Los honorarios del mediador son generalmente por hora de mediación, y el de la institución un porcentaje del honorario del mediador; por ejemplo, 10% (CAM Santiago-mediación, 2013).

Como resultado de la mediación, las partes quedan relativamente satisfechas, y no quedan ganadores ni perdedores, por lo tanto el riesgo de quedar en desventaja es bajo pues las partes no pierden o ganan todos los recursos que están en juego. El acuerdo entre las partes es voluntario, por lo tanto cualquiera de ellas podría incluso retirarse del proceso de mediación si considera que no están logrando un acuerdo satisfactorio o si el mediador no les da confianza, y puede optar por otras alternativas para resolver el conflicto.

De acuerdo con Robbins (2004), la eficacia de la mediación es bastante alta, y presenta una tasa de acuerdo entre las partes de 60% aproximadamente y una satisfacción de 75%; sin embargo, estas cifras pueden presentar grandes diferencias según la complejidad del tema en conflicto. Por ejemplo, una investigación realizada en Chile por Candía y Suazo (2011) arrojó que la tasa de éxito de la mediación entre personas individuales y el sistema de salud, tanto público como privado en el periodo 2005-2009, fue de 15,9% promedio para un total de 4,709 casos de mediación. Aparentemente, la mediación no sería la vía más indicada para resolver conflictos de éste tipo.

Si las partes desean mantener una relación armoniosa a futuro, la mediación es una buena opción, ya que no se producirán ganadores ni vencidos. La variable información siempre es importante para la resolución del conflicto, aunque en este caso es menos relevante que en las otras alternativas.

La variable poder no es tan relevante en la resolución de los conflictos cuando se opta por la mediación. Sin embargo, si una de las partes ostenta un poder importante podría no recurrir a la mediación para resolver sus conflictos y optar por otras alternativas como el arbitraje o un proceso judicial, sobre todo si la relación entre las partes no es un elemento importante a considerar.

Respecto del proceso, en general la mediación es de tipo voluntaria, salvo que lo exija un contrato o convenio existente, o la ley. Es menos formal que

el arbitraje y el proceso judicial, así que permite cierta flexibilidad a las partes para resolver sus diferencias; interviene un tercero como facilitador, y el acuerdo o resultado no siempre es mandatorio u obligatorio salvo que se formalice mediante la redacción y la firma de un acta y un documento con el detalle del acuerdo.

El arbitraje

El arbitraje es un mecanismo “de solución de conflictos, según el cual las partes someten su divergencia a la opinión ilustrada de un árbitro que actúa como si fuera un juez pero con la diferencia que ha sido escogido por las partes y se le ha revestido de facultad de juzgamiento” (Sierralta, 2007: 156).

Es una vía bastante práctica para resolver las diferencias cuando las partes no las han resuelto en forma directa; entonces pueden entonces acudir a un tercero que funge como árbitro, o a una institución que presta el servicio de arbitraje. En muchos casos, existe la posibilidad de que las partes de común acuerdo designen al árbitro, o que éste sea designado por la institución que las partes han elegido para resolver las diferencias. Esta instancia es muy parecida a la judicial, ya que el árbitro actúa como un juez, que además debe ser especialista en el tema sobre el cual existen diferencias entre las partes. El árbitro solicitará que las partes demuestren con pruebas, documentos, testigos y otras evidencias quien tiene la razón, y luego favorece-

rá a alguno de ellos a través de un fallo o laudo. Por lo tanto, habrá un ganador y un perdedor. El arbitraje se aplica generalmente en conflictos comerciales, laborales y también internacionales. Existen procesos de arbitraje en las cámaras de comercio, en la Dirección del Trabajo, en organismos internacionales y otros.

El tiempo requerido para que el árbitro resuelva el conflicto es relativamente corto, puede ser similar o en ciertos casos mayor que en la mediación, según la cantidad y la complejidad de los temas en disputa y las pruebas que el árbitro deberá examinar. En este punto hay que considerar el tiempo que las partes deberán dedicar al tema, quizá descuidando otras materias, y además el tiempo necesario para recopilar información. En algunas cámaras de comercio que ofrecen el servicio de arbitraje a sus asociados, el proceso establece como plazo máximo seis meses, y puede prorrogarse hasta por seis meses más (CAM Santiago-arbitraje nacional, 2013).

En el caso de arbitrajes a nivel internacional, el plazo requerido puede ser mucho mayor. Como ejemplo, se puede mencionar el conflicto del Beagle entre Argentina y Chile (United Nations, 2006), que inicialmente sería resuelto por arbitraje a través de la corona británica. El fallo del árbitro demoró alrededor de seis años (1971-1977), sin embargo éste no fue aceptado por Argentina, y las controversias se resolvieron posteriormente a través de la mediación papal.

La mayoría de los arbitrajes tienen un costo, que son los honorarios del árbitro o una tarifa para la institución que actúa como tal, los cuales se conocen de antemano. Las cámaras de comercio que ofrecen el servicio de arbitraje cobran generalmente un porcentaje variable según la cuantía del asunto en disputa, como honorario para el árbitro y un porcentaje fijo de los honorarios del árbitro para la institución; por ejemplo, 10% (CAM Santiago-arbitraje nacional, 2013). También existen casos en que se cobra un monto fijo según la cuantía en disputa. Además hay que considerar los costos de conseguir pruebas y otros documentos que respaldan la posición de las partes, y de los asesores que ayudan en la presentación de los antecedentes. Y naturalmente, habría que considerar el costo que el fallo representará para la parte que resulte perdedora.

El fallo del árbitro, también llamado laudo, es generalmente inapelable y le da la razón a una de las partes. Por lo tanto, existe un riesgo importante, ya que se produce un ganador y un perdedor. El riesgo de acudir a un arbitraje dependerá de qué tan preparadas se encuentran las partes para aportar las pruebas y las evidencias que apoyan sus respectivas posturas. Aplicando el método deductivo (Bernal, 2006), puede afirmarse que en todos los arbitrajes se llega a un resultado, que sería equivalente al "acuerdo entre las partes", y que 50% de las partes involucradas obtendrá un fallo favorable (parte ganadora), con un grado de satisfacción de 100%. Por otro lado, el

otro 50% de los involucrados, es decir la parte perdedora, no obtendrá la satisfacción de sus intereses, aunque no puede afirmarse que obtendrá 0% de éstos, pues ello dependerá de la cantidad de asuntos o temas en disputa, y de en qué medida la propuesta de la parte ganadora satisface o no también algunos de los intereses de la parte perdedora.

Si las partes desean mantener una buena relación a futuro, el arbitraje no es la mejor alternativa, ya que el perdedor quedará resentido y a futuro no estará dispuesto a cooperar con la parte ganadora.

La variable de la información es muy importante en el arbitraje, ya que el árbitro tomará una decisión basada en las pruebas y evidencias presentadas. La recopilación de información podría tener un costo importante, además del tiempo requerido para obtenerla.

Si una de las partes tiene tanto poder económico como sobre la información, podría acudir al arbitraje para resolver sus conflictos en un periodo de tiempo razonable, siempre y cuando sea conveniente no postergar su resolución.

Respecto del proceso, en general el arbitraje es de tipo voluntario, salvo que lo exija un contrato o convenio existente, o la misma ley. Es formal, muy similar a un juicio, con poca flexibilidad para que las partes resuelvan las diferencias; interviene un tercero como juez árbitro, quien resuelve la controversia mediante un fallo o sentencia que tiene carácter de obligatorio, generalmente inapelable.

Proceso judicial

Según Martínez y Olmedo (2009) “en el proceso judicial o jurisdiccional se sustancia una controversia que ha dado lugar a un litigio. A partir de unos actos vinculados entre sí, respecto de una misma cosa o pretensión, las partes enfrentadas que manifiestan posiciones antagónicas respecto al mismo hecho acuden al órgano jurisdiccional pertinente, tribunal o juzgado, para que sea dirimida la controversia surgida de acuerdo a las respectivas reclamaciones; otorgándose la razón, total o parcialmente, a la parte que la tuviera”.

El proceso judicial es una alternativa más formal e impersonal para resolver los conflictos que las anteriormente analizadas. Para su resolución se recurre a los tribunales de justicia que corresponda. El resultado dependerá de lo que se pueda probar, así como de los procedimientos, las leyes o los reglamentos. En este caso, lo que prevalece es la “verdad legal”, es decir lo que cada una de las partes pueda probar ante la autoridad judicial. Una de las partes tendrá la razón y la otra no, por lo tanto es muy probable que se produzca un ganador y un perdedor, lo cual afectará la relación entre las partes a futuro.

Normalmente los procesos judiciales demoran mucho tiempo. Además, se hace necesaria la contratación de un asesor legal, quien requerirá tiempo para presentar los cargos o preparar la defensa, y para dar seguimiento a cada una de las etapas del proceso y las postergaciones

o prórrogas que puedan producirse durante éste.

La vía judicial tiene un costo que puede ser muy importante. Deberán considerarse los honorarios del asesor legal, los gastos propios del proceso, además de los necesarios para recopilar las pruebas y otros documentos que respalden cada una de las posiciones. Y naturalmente, si la sentencia es desfavorable, los costos pueden aumentar considerablemente, debiéndose además pagar las costas del proceso. La parte ganadora podría beneficiarse a través de alguna indemnización y del pago de las costas, siempre y cuando la parte perdedora tuviera los medios para ello.

Acudir a los tribunales de justicia tiene un riesgo importante, ya que se produce un ganador y un perdedor. Lo anterior dependerá de qué tan preparadas se encuentran las partes para entregar las pruebas y evidencias que las apoyan, así como de la competencia del asesor legal que contratado. Al igual que en el arbitraje, las partes están obligadas a cumplir el veredicto del juez.

Si las partes desean mantener una buena relación a futuro, acudir a los tribunales de justicia no es la mejor alternativa para resolver los conflictos, ya que el perdedor quedará resentido y a futuro no estará dispuesto a cooperar.

La variable de la información es muy importante en un proceso judicial, ya que el juez tomará una decisión según las pruebas y las evidencias que se presenten. La recopilación de la información

podría tener un costo importante, además del tiempo requerido para obtenerla.

Si una de las partes tiene poder económico y sobre la información, podría acudir a los tribunales de justicia para resolver sus conflictos, aunque no necesariamente de una manera rápida. Por otro lado, si alguna de las partes no desea una solución rápida al conflicto, ya que la situación actual le permite obtener algún tipo de beneficios, también podría optar por la vía judicial, aunque la sentencia a largo plazo no le sea completamente satisfactoria.

Respecto del proceso, la alternativa judicial puede ser de tipo obligatoria, en caso de haber demanda por una de las partes. Es muy formal, con poca flexibilidad para que las partes resuelvan las diferencias; interviene un tercero como juez, quien resuelve las controversias mediante una sentencia que tiene carácter de obligatoria para las partes, sin embargo puede ser apelable en otras instancias.

La negociación

Según Hawver (citado por Sierralta, 2008: 7), una negociación “es un procedimiento que ocurre cuando dos o más partes, cada una de las cuales está en posesión de un recurso que la otra desea, tratan entre ellas de convenir en el intercambio mutuo de los recursos en juego”.

Al definir la negociación, el secretario general de la OEA, José Miguel Insulza,

señaló “es la conciliación de intereses contrapuestos. Esto implica, en primer lugar, afirmar y reconocer que existen intereses comunes y, sobre esa base, se trata de conciliar intereses contrapuestos” (García y Sanhueza, 2007: 38)

Respecto de la negociación, Nierenberg (1994: 15) señala “Nada tan fácil ni, a la vez, tan complejo. Cualquier deseo a satisfacer, cualquier necesidad a remediar, es, al menos potencialmente, una ocasión para iniciar el proceso negociador. Cada vez que las personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones, cada vez que llegan a un acuerdo, están negociando”.

De lo expresado por Nierenberg, puede deducirse que siempre se está negociando: en la familia, con los hijos, con la pareja; en el trabajo, con los superiores, con los colegas, con los subordinados, entre la empresa y sus empleados; entre una institución y otra; entre países, etcétera. En otras palabras, la negociación no está restringida sólo a actividades de tipo comercial o legal, sino que está presente en todos los ámbitos donde existan necesidades por satisfacer.

Es importante distinguir las situaciones que son “negociables”, respecto de lo cual Godefroy y Robert (1995: 43) señalan “Cada vez que desee un artículo o servicio que otra persona le puede suministrar, está usted en una situación negociable”; señalan además, “cada vez que usted desea algo, cada vez que entra en conflicto con alguien, cada vez que compite o coopera con alguna persona,

está usted negociando”. Sin embargo, los autores mencionados recomiendan también identificar aquellas situaciones en las que sería preferible no negociar, como:

- Cuando la contraparte tiene una fuerza aplastante y piensa usarla.
- Cuando sus propias alternativas son mejores que las que le proponen.
- Cuando no es el momento oportuno.
- Cuando no se tiene experiencia en el campo en que se negocia.
- Cuando el hecho de negociar debilita su posición.

La negociación es una forma directa de resolver las diferencias e intereses entre las partes afectadas con el propósito de lograr una solución que sea satisfactoria para ellas. Existe un estilo o forma de negociación llamada “distributiva” o basada en “posiciones” (Fisher, 2003), la que generalmente se convierte en un enfrentamiento de voluntades entre las partes, quienes tratan de satisfacer principalmente sus intereses en desmedro de los de la contraparte. Las partes intentan dividir los recursos en juego de manera desigual, y se produce una situación de “ganador-perdedor”, que incluso podría transformarse en “perdedor-perdedor” en caso de no llegar a ningún acuerdo.

Existe otro estilo o forma de negociación conocida como “integrativa” o “ba-

sada en principios” (Fisher, 2003), en la cual las partes intentan satisfacer sus propios intereses y también se preocupan de los intereses de la contraparte, de modo que se produce una situación de “ganador-ganador”. Sin embargo, alcanzar un acuerdo integrativo no siempre es fácil, pues para lograrlo se requiere que exista confianza entre las partes, una adecuada comunicación, una actitud positiva, tolerancia, deseos de resolver el conflicto de manera satisfactoria para cada uno de los involucrados, además de mucha creatividad y el tiempo necesario para construir la solución que permita satisfacer en mayor medida los intereses de las partes.

El tiempo requerido en un proceso de negociación dependerá de la cantidad y la complejidad de los asuntos o temas a negociar, así como de la urgencia de llegar a un acuerdo entre las partes. Algunas negociaciones, como las colectivas, tienen plazos establecidos por ley que las partes están obligadas a cumplir. En general, el tiempo requerido para una negociación distributiva es corto, mientras que para una de tipo integrativa puede variar de corto a mediano.

Los costos de un proceso de negociación pueden ser relativamente bajos en relación con otras alternativas de solución de conflictos. Es posible que exista un costo para recopilar la información requerida y también de las personas que participan en la negociación, además del costo de traslado y alojamiento si es que alguna de las partes tiene que viajar a negociar a otra ciudad o país.

El riesgo de la negociación dependerá de si las partes negocian en forma distributiva o integrativa, lo cual también incidirá en el grado de satisfacción mutua que puedan alcanzar, ya sea que resulten ganadores o perdedores, sólo ganadores, o peor aún sólo perdedores. Las partes no están obligadas a llegar a acuerdos por medio de la negociación cuando consideran que el resultado que están logrando no satisface sus intereses; por lo tanto, pueden acudir a otras instancias para resolver sus diferencias como son la mediación, el arbitraje o los tribunales de justicia, e incluso podrían optar por no resolver el conflicto, postergándolo.

Si las partes desean mantener una relación armoniosa a futuro, la negociación es una buena opción, sobre todo si se negocia de manera integrativa. En cambio, si negocian de manera distributiva y una de ellas resulta perdedora, obviamente la relación a futuro quedará afectada.

La variable de la información es muy importante en una negociación, ya sea distributiva o integrativa, y muy especialmente en esta última. Esto significa que se requerirá tiempo para obtenerla y en algunos casos tendrá un costo que podría ser relevante.

Las negociaciones distributivas generalmente se resuelven a favor de una de las partes debido al mayor poder que ésta posee en ese momento, sin embargo esto va a afectar las relaciones a futuro. En las negociaciones integrativas, generalmente el poder de las partes es relativamente equilibrado, por lo tanto es menos probable que alguna de ellas

resulte ganadora mediante el uso del poder. Al relacionar las variables tiempo, costo y poder, Cohen (2004: 233) expresa que “las negociaciones se desarrollan a lo largo de un periodo de tiempo en el cual las relaciones de fuerza pueden cambiar. El paso de los días o meses genera costos, produce desgaste psíquico y afecta las posiciones, las expectativas y las percepciones”.

Respecto del proceso, tanto la negociación distributiva como la integrativa son voluntarias. Son informales y flexibles, salvo algunos casos como las negociaciones colectivas que deben regirse según el código del trabajo; se realizan en forma directa sin la intervención de un tercero, salvo que las partes lo soliciten; y el acuerdo o el resultado no siempre es mandatorio u obligatorio a menos que se formalice a través de un contrato o documento que tenga carácter legal.

Comparación de las alternativas

El Cuadro 1 resume la manera como afectan las distintas variables o los factores que deben considerarse en la resolución de un conflicto para las alternativas que se explicaron antes; es decir, mediación, arbitraje, proceso judicial, y negociación en sus dos modalidades: distributiva e integrativa.

La mediación se presenta como una alternativa favorable respecto de varios de los factores mencionados, en comparación con otras alternativas. Sin embargo, es muy probable que las partes no

Cuadro Nro. 1: Comparación de las alternativas de solución de los conflictos

ALTERNATIVAS/FACTORES	TIEMPO	COSTO	RIESGO	RELACIÓN ENTRE LAS PARTES	INFORMACIÓN	PODER	PROCESO
Mediación	Corto	Ninguno-bajo Conocido	Bajo: sin ganadores ni perdedores	Aceptable-buena	Importante	Poder de la información	Voluntaria; Flexible Tercero: ayuda a las partes Cumplimiento del acuerdo: Obligatorio si está formalizado
Arbitraje	Corto-mediano	Mediano Conocido	Alto: ganador-perdedor	Dañada	Muy importante Hechos, evidencias, La leyes	Económico y de la información	Voluntario-Obligatorio; Formal Tercero: decide Cumplimiento del fallo: Obligatorio
Proceso Judicial	Largo	Alto Desconocido	Alto: ganador-perdedor	Dañada	Muy importante Hechos, evidencias, pruebas, testigos La leyes	Económico y de la información	Obligatorio para el demandado; Formal Tercero: decide Cumplimiento de la sentencia: Obligatoria, apelable
Negociación: - Distributiva	Corto	Bajo	Alto: ganar-perder Riesgoso si el poder es temporal	Dañada	Muy importante	Económico, de la información y otros tipos de poder	Voluntaria; Informal No necesita de un tercero Cumplimiento del acuerdo: No obligatorio a menos que exista un contrato
- Integrativa	Corto-Mediano	Bajo-mediano	Bajo: ganar-ganar	Buena-excelente	Muy importante	No es necesario aplicar el poder	Voluntaria; Informal No necesita de un tercero Cumplimiento del acuerdo: No obligatorio, a menos que exista un contrato

Fuente: Elaboración propia

satisfagan completamente sus intereses al tener que ceder en algunos puntos relevantes. El tiempo requerido dependerá de la cantidad y la complejidad de los asuntos o los temas en conflicto, la actitud de las partes y la competencia del mediador, aunque suele ser comparativamente corto. Según el mediador elegido, el proceso de mediación puede tener costo nulo o bajo, aunque en algunos casos el costo puede ser importante para la parte que cuente con menos recursos; lo importante es que los costos son conocidos de antemano. Se podría afirmar que es una de las alternativas con menor riesgo, ya que no se producen ganadores ni perdedores, y la relación entre las partes se mantiene. A pesar de que la información es siempre un factor importante, comparativamente es la alternativa que la requiere en menor grado. Es una alternativa que no requiere el uso del poder y el proceso es flexible.

El arbitraje hace posible lograr resultados positivos y en un plazo razonable, sin embargo se requerirá de una mayor preparación y contar con la información adecuada, dado que el riesgo de perder es alto para la parte que no se prepare convenientemente. A pesar de que el costo del arbitraje es mediano comparativamente con otras alternativas, podría ser un factor relevante para la parte que cuente con menos recursos económicos; lo importante es que el costo es conocido de antemano. La gran desventaja de esta alternativa es que se producirá un ganador y un perdedor, lo cual será perjudicial en caso de que la relación entre las par-

tes sea importante en el futuro. Junto con el proceso judicial son las alternativas más formales y menos flexibles.

El proceso judicial puede resultar moroso y de duración incierta, lo cual podría ser favorable para la parte que no está interesada en resultados a corto o mediano plazos. Es factible lograr resultados favorables a través de esta alternativa, sin embargo se requerirá de mayor preparación, contar con un asesor legal competente y con la información adecuada, dado que el riesgo de perder es alto para la parte que no se prepare convenientemente. El costo del proceso también es un factor muy relevante comparado con las otras alternativas, sobre todo para la parte que pierda o para aquella que cuente con menos recursos económicos. Esta alternativa, al igual que el arbitraje, también producirá un ganador y un perdedor, lo cual será perjudicial en caso de que la relación entre las partes sea importante en el futuro. La vía judicial podría ser una alternativa factible si la relación entre las partes y el tiempo no son factores relevantes para la resolución del conflicto. Junto con el arbitraje son las alternativas más formales y menos flexibles.

En el cuadro mencionado puede observarse que la negociación, y muy especialmente la negociación de tipo integrativa, es la alternativa que presenta la mayor conveniencia en la resolución de los conflictos en relación con casi todas las variables o los factores analizados.

En una negociación distributiva es muy probable que el conflicto se resuelva a corto plazo, a través del uso del

poder de la parte que resulte ganadora. El riesgo será alto para aquella parte que cuente con menos recursos y poder. La información es muy relevante para obtener resultados, hecho que puede favorecer a la parte que tiene más recursos y poder. Sin embargo, la relación entre las partes quizá quedará dañada. Respecto del proceso, éste es voluntario, y las partes resuelven sus diferencias en forma directa y con cierta flexibilidad según su poder.

Finalmente, en una negociación integrativa las partes pueden satisfacer sus intereses en gran parte o idealmente por completo. Puede resolverse en un plazo razonable entre corto y mediano, según la cantidad y la complejidad de los temas. El riesgo es bajo, ya que ambas partes pueden beneficiarse del acuerdo, y por lo tanto mantener una relación favorable en el futuro. La información requerida es muy importante, pero dependerá de los asuntos negociados. No es necesario que las partes apliquen el poder, pues el ánimo es buscar la mejor solución para ambas y no imponer una salida que sea favorable sólo para una de ellas. Respecto del proceso, éste es voluntario, las partes resuelven sus diferencias en forma directa y con bastante flexibilidad

Otras alternativas

Existen también otras alternativas para la resolución de los conflictos que no serán analizadas por limitaciones de espacio.

Entre ellas se pueden citar: la conciliación, el uso de la fuerza, el mini juicio y otras.

Con respecto a la conciliación, ésta se aplica bastante en países latinoamericanos como Chile, Argentina, Perú, Uruguay y otros. Es un método con características similares a la mediación que busca el consenso entre las partes, y se emplea para resolver conflictos laborales, sociales y comerciales. Por ejemplo, en la Dirección del Trabajo de Chile existe una instancia de conciliación, para resolver conflictos individuales entre trabajador y empleador que se producen al término de la relación individual de trabajo (Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile, 2013). Generalmente, la conciliación se aplica antes de un proceso judicial y es voluntaria; en cambio, es obligatoria en algunos países como Argentina, Perú y Uruguay.

Conclusiones

Existen diferentes alternativas para resolver los conflictos, entre ellas: la mediación, el arbitraje, el proceso judicial, la negociación, la conciliación y otras. Para decidir cuál de ellas es la más conveniente, hay que considerar las variables o los factores siguientes: tiempo, costo, riesgo, relación entre las partes, información, poder y proceso de realización.

En una mediación se puede lograr un acuerdo aceptable para las partes, en un tiempo corto, con bajo riesgo y bajos costos. Probablemente, el resultado no satisfaga por completo los intereses

de las partes, pero es probable que la relación entre ellas se mantenga positiva a futuro. El uso de la información y del poder es menos relevante, en comparación con otras alternativas de resolución de conflictos. Esta alternativa se recomienda para conflictos de nivel bajo a moderado. El éxito de la mediación dependerá de la cantidad y la complejidad de los temas en disputa, de la actitud de las partes y la competencia del mediador.

En un arbitraje es posible lograr un resultado positivo en un corto a mediano plazo, para la parte que se haya preparado mejor con la información y las pruebas necesarias, y por lo tanto sea la que gane el arbitraje. Es muy probable que la recopilación de la información necesaria para enfrentar con éxito el arbitraje signifique un costo para los involucrados. Existe un riesgo alto para las partes, especialmente para la que no se prepare bien o que no cuente con los recursos adecuados, pues el fallo del árbitro le da la razón solamente a una de las partes y además es generalmente inapelable. Lo más probable es que la relación entre las partes quedará dañada a futuro.

En el proceso judicial es incierto lograr un resultado positivo en un plazo breve y con costos razonables, pues es complejo y dependerá de la preparación, información y antecedentes que pueda presentar el asesor legal de cada una de las partes, además de su eficacia durante el proceso judicial. Al igual que en el arbitraje, lo más probable es que la relación entre las partes quedará dañada.

Existe un juez que dicta una sentencia, cuyo fallo es obligatorio, aunque con posibilidad de apelación.

A través de una negociación se puede llegar a un acuerdo en un tiempo razonable y sin grandes costos. En negociaciones de tipo distributiva, existe cierto riesgo cuando el poder de las partes es desigual y no se busca preservar una relación armoniosa a largo plazo; si el acuerdo es distributivo, es decir favorable solo para una de las partes, lo más probable es que la relación a futuro se vea afectada. En cambio, en negociaciones de tipo integrativa es menor el riesgo de que una de las partes gane y la otra pierda, ya que el poder de las partes es generalmente equilibrado y éstas se abstienen de aplicarlo, lo cual hará posible mantener una relación armoniosa entre ellas a futuro. En este caso, se intentará satisfacer en forma mutua gran parte de los intereses de los involucrados.

No existe una sola alternativa que sea mejor para resolver todos los tipos de conflicto. La alternativa más adecuada dependerá de cuál o cuáles de los factores combinados entre sí son considerados primordiales para las partes afectadas: tiempo, costo, riesgo, relación entre las partes, información, poder y proceso.

Así que puede concluirse que:

- Si el factor *tiempo* es lo más importante en la resolución de las controversias, cualquier alternativa sería factible, salvo la de tipo judicial. Si existe urgencia

por resolver el conflicto, la negociación sería la más adecuada.

- ▶ Si el *costo* es lo más relevante, habría que descartar la vía judicial, especialmente para la parte que cuente con menos recursos. El arbitraje también podría descartarse para quien no cuente con los recursos necesarios.
- ▶ Cuando exista un *riesgo* importante en el resultado por obtener, y que las partes o una de ellas no pueda asumir, las alternativas factibles para resolver el conflicto serían la negociación integrativa y la mediación.
- ▶ Si la *relación a futuro* entre las partes es el factor más relevante, la mediación y la negociación integrativa serían las alternativas más recomendadas, descartando las otras.
- ▶ Si la relación entre las partes no es importante y una de ellas posee poder, recursos económicos e información, la negociación distributiva, el arbitraje o el proceso judicial podrían ser alternativas factibles, suponiendo que el tiempo no fuera relevante en este último caso.
- ▶ Cuando la relación entre las partes es muy importante, el poder no debiera usarse para imponer una solución.
- ▶ El factor información es importante para todas las alternativas, dependiendo

de la cantidad y complejidad de los temas en controversia.

- ▶ Cuando las partes prefieran un proceso de tipo voluntario, flexible y con menor formalidad, pueden optar por la negociación y la mediación para resolver sus diferencias.
- ▶ Cuando las partes necesiten satisfacer gran parte de sus intereses, manteniendo una relación positiva a futuro, en un plazo y con costos razonables, la alternativa más adecuada es la negociación integrativa.

En suma, puede afirmarse que la negociación, y especialmente la de tipo integrativa, es una alternativa eficaz y eficiente para resolver los conflictos, dado que permite su resolución de manera favorable para las partes involucradas, en un plazo y costos razonables, manteniendo una relación positiva entre las partes en conflicto, sin necesidad de tener que aplicar el poder. Además es una de las alternativas que permite mayor flexibilidad en el proceso para alcanzar el acuerdo.

Bibliografía

- BERNAL, C. (2006). Metodología de la Investigación, 2a edición, Pearson, México.
- COHEN, H. (2004). ¡Negocie y gane! Norma, Bogotá.
- ECONOMY, P. (1994). El arte de la negociación. Irwin, España.

- FISHER, R. y ERTEL, D. (1998). *Sí... ¡de acuerdo!* En la práctica, Norma, Bogotá.
- FISHER, R., URY, W. y PATTON, B. (2003). *Sí... ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder*, 3a reimp., Norma, Colombia.
- GARCÍA, J. y SANHUEZA, C. (2008). *Experiencias negociadoras de negociadores con experiencia.*, Ediciones B Chile, Santiago.
- GODEFROY, Christian y ROBERT, Luis (1995). *Cómo negociar con éxito.* Ediciones Martínez Roca, España.
- LEWICKI, R., Barry, B. y Saunders, D. (2008). *Fundamentos de negociación*, 4a ed., McGraw-Hill, México.
- NIERENBERG, G. (1994). *El negociador completo*, Limusa, México.
- ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento organizacional*, 10a ed., Pearson, México.
- SIERRALTA, A. (2007). *Negociación y contratación internacional*, Legis, Lima.
- URY W. (2007). *El poder de un no positivo*, Norma, Bogotá.
- VINYAMATA Cap, E. (2003). *Aprender mediación*, Paidós, Barcelona.
- Internet
- CANDIA, P. y SUAZO, I. (2011). **“Tasa de éxito del sistema de mediación prejudicial por daño en salud en Chile entre los años 2005 y 2009”**. Disponible en: <http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-381X2011000300015&script=sci_art-text> (consulta 27 marzo 2013).
- MARTÍNEZ, R. y OLMEDO, M. (2009). “El proceso judicial: concepto y clases”. Disponible en: <<http://esunmomento.es/contenido.php?recordID=166>> (consulta 27 de marzo 2013).
- United Nations (2006). “Dispute between Argentina and Chile concerning the Beagle Channel” en *Reports of International Arbitral Awards*. Disponible en: <http://untreaty.un.org/cod/riaa/cases/vol_XXI/53-264.pdf> (consulta 1 abril 2013).
- Periódico Encuentro (2008). “Entrevista al general Ernesto Videla Cifuentes, Jefe de la Oficina Chilena de Mediación Papal por el diferendo austral con Argentina”. Disponible en <<http://www.periodicoencuentro.cl/diciembre2008/html/top2.html>> (consulta 1 abril 2013).
- CAM Santiago (2013). “Mediación”, en *Centro de Arbitraje y Mediación-Cámara de Comercio de Santiago*. Disponible en: <<http://www.camsantiago.cl/mediacion.htm>> (consulta 2 abril 2013).
- CAM Santiago (2013). “Arbitraje nacional”, en *Centro de Arbitraje y Mediación-Cámara de Comercio de Santiago*. Disponible en: <http://www.camsantiago.cl/arbitraje_nacional.htm> (consulta 2 abril de 2013).
- Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile (2013). “Conciliación”. Disponible en: <<http://www.dt.gob.cl/1601/w3-article-60361.html>> (consulta 3 abril 2013).

FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR VITIVINÍCOLA: UN ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA APLICABILIDAD DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE PORTER

DR. D. FELIPE HERNÁNDEZ PERLINES,
DRA. DÑA. M^a VALLE FERNANDEZ MORENO

Resumen

El propósito de este trabajo es examinar el comportamiento estratégico de las empresas que compiten en una industria madura como la industria del vino, utilizando las estrategias genéricas de Porter. Dicha metodología permite determinar cómo las empresas logran obtener una ventaja competitiva y mantener la posición competitiva en dicha industria. De acuerdo con este objetivo, vamos a tratar de investigar, primero, si los tipos de estrategias que se encuentran entre las empresas del sector vitivinícola se pueden encuadrar dentro de las estrategias genéricas de Porter; segundo, si habría diferencias de desempeño entre las empresas que persiguen los distintos tipos de estrategias, y tercero, las diferencias de rendimiento entre el liderazgo en costos y diferenciación o en sus formas puras e híbridas.

Palabras clave: estrategias genéricas, resultados de las empresas, industria del vino.

Abstract

The purpose of this paper is to examine the strategic behaviour of companies competing in a mature industry like the wine industry, based on Porter's generic strategies. Such methodology allows us to determine how companies succeed in getting a competitive edge and maintaining its competitive position in the industry. In accordance with this aim we'll try to investigate (1) if the types of strate-

DR. D. FELIPE HERNÁNDEZ PERLINES
Universidad de Castilla-
La Mancha
Felipe.HPerlines@uclm.es

DRA. DÑA. M^a VALLE FER-
NANDEZ MORENO
Universidad de Castilla-
La Mancha
Mariavalle.Fdez@uclm.es

gies found among winery companies would fit into Porter's generic strategies; (2) if there were performance differences among winery companies pursuing different types of strategies, and (3) the performance differences between cost leadership and differentiation in their pure and hybrid forms.

Keywords: Generic strategies, firm performance, wine industry,

1. Introducción

La tendencia hacia el deterioro de la rentabilidad es una amenaza constante para las empresas que compiten en sectores maduros, como es el caso del sector vitivinícola. Así que, a medida que las empresas ven frenada su capacidad de crecimiento e incrementada la intensidad de la competencia, las opciones estratégicas que pueden aplicar se dirigen a conseguir una ventaja competitiva sólida o reorientar el campo de su actividad (Navas y Guerras, 2004). Las empresas que poseen una ventaja competitiva tendrán más oportunidades y capacidad para competir y seguir desarrollándose que aquéllas que no disponen de dicha ventaja. Para mejorar la posición competitiva en los mercados, las empresas podrán optar por el desarrollo de estrategias de liderazgo en costos, diferenciación, segmentación del mercado e innovación (Porter, 1980; Grant, 2004), y habrán de realizar inversiones destinadas a mejora de tecnología, investigación y desarrollo, o *marketing*, que faciliten el logro de una mayor eficiencia en los costos o la obtención de productos diferenciados, susceptibles de satisfacer necesidades

de nuevos segmentos de mercado y de ofrecer un mayor valor añadido (Aude-naert y Steenkamp, 1997; Grunert, Harsen, Larsen, Sorensen y Bips, 1997, Van Trijp, Steenkamp, y Candel, 1997).

En sus análisis de los sectores industriales y de la competencia, Michael Porter (1980) identificó tres grandes categorías de estrategias genéricas capaces de posicionar a las empresas que las aplican en una situación ventajosa dentro de su sector; de acuerdo con sus teorías, el posicionamiento a medio camino entre ellas supone un posicionamiento estratégico de efectos negativos en el resultado empresarial. En relación con estos aspectos, el objetivo de la investigación consistirá en comprobar la aplicación de las estrategias genéricas, y verificar que existen sectores en los que las empresas que los conforman no tienen dificultades en implantarlas y posicionarse estratégicamente de acuerdo con ellas. Asimismo, pretendemos contrastar si los rendimientos de las empresas que integran nuestro sector de análisis, que podrían verse obligadas a posicionarse a medio camino, son mejores o peores que los de otras empresas implicadas en coyunturas diferentes.

2. Antecedentes e hipótesis de la investigación

La estrategia es considerada como los medios que permiten a una empresa alcanzar y mantener una ventaja competitiva superior al resto de competidores dentro de la misma industria. Porter (1980: 56) define la estrategia competitiva como el conjunto de acciones emprendidas —ofensivas o defensivas— para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener un rendimiento superior al de sus competidores. A nivel de negocio, la esencia de la estrategia es la ventaja competitiva sostenible. La ventaja competitiva es un término relacional, basado en la comparación entre una empresa y sus rivales en cuanto a ciertas dimensiones competitivas.

El planteamiento de las estrategias genéricas competitivas de Porter (1980, 1985) ha supuesto una contribución esencial y de gran influencia en el estudio del comportamiento estratégico de las empresas. La extensa investigación (e.g., Hill, 1988; Miller y Dess, 1993; Lee y Miller, 1999; Pelham, 1999; Kim, Nam y Stimpert, 2004; Torgovicky, Goldberg, Shvarts y Dayan, 2005; Allen, Helms, Takeda, White y White, 2006) ha convertido las estrategias genéricas de Porter (1980) en el paradigma dominante en la literatura (Hill, 1988).

Cada una de los tipos estratégicos constituye una aproximación diferente a la creación y el mantenimiento de una

ventaja competitiva (ver Campbell-Hunt, 2000, para una revisión). Así, una empresa tiene ventaja en costos cuando tiene costos inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad; a través de la ventaja en diferenciación, la empresa tratará de que su producto sea percibido por el consumidor como único en el mercado, superior a los de la competencia y por lo cual valga la pena pagar un sobreprecio. Estas ventajas competitivas pueden conseguirse en el ámbito de toda una industria o bien en una parte específica o segmento de mercado.

La conceptualización y la adopción de las estrategias competitivas ha planteado un debate en la literatura, y ha puesto de manifiesto dos posturas enfrentadas o escuelas de pensamiento (Helms, Dibrell y Wright, 1997). Por un lado, la postura sostenida por la investigación empírica de principios de la década de 1980 ha adoptado el argumento original de Porter (1980, 1985) de que, a fin de lograr el éxito, las unidades de negocios pueden seguir estrategias de bajo costo o bien de diferenciación; así pues, se considera que la eficiencia (bajo costo) y la diferenciación son generalmente incompatibles (Porter, 1980, 1985; Dess y Davis, 1982, 1984; Hambrick, 1983; Hawes y Crittendon, 1984; White, 1986; Nayyar 1993; Reitsperger, Daniel, Tallman y Chrismar, 1993). Es decir que, para un mejor desempeño de la empresa, cualquiera de las dos puede adoptarse como estrategias primarias, pero no ambas (Porter, 1985, 1996).

Por otro lado, existe una amplia evidencia acerca de los beneficios estratégicos inherentes a la combinación eficiente de estrategias genéricas sobre el posicionamiento competitivo y sus consiguientes implicaciones (Dess y Lumpkin, 2003). En este sentido, diversos autores han formulado argumentos que establecen el carácter no excluyente de las estrategias genéricas de Porter, así como la relación de cada estrategia con una diversidad de medios estratégicos (Murray, 1988: 390). Es decir, se postula que ambas estrategias genéricas —bajo costo y diferenciación— pueden adoptarse simultáneamente (Hall, 1980; White, 1986; Buzzell y Gale, 1987; Wright, 1987; Hill, 1988; Kim y Lim, 1988; Jones y Butler, 1988; Murray, 1988; Wright, Hotard, Kroll, Chan y Tanner, 1990; Wright, Kroll, Tu y Helms, 1991; Miller y Dess, 1993; Yamin, Gunasekaran, y Mavondo, 1999; Spanos, Zaralis y Lioukas, 2004).

El examen centrado en los sectores maduros muestra que es común para muchas empresas tener estructuras similares de mínimo costo (Hill, 1988). Entre estas empresas, las que acentúen con éxito la diferenciación y el bajo costo serán recompensadas por un resultado económico superior. Una vez que la diferenciación se convierte en una norma en el sector, el fracaso en la diferenciación por una empresa puede resultar en una pérdida de cuota de mercado y de economías de escala. Por tanto, la diferenciación puede llegar a ser el medio a través del cual una empresa mantenga sus economías de escala y salvaguarde

su cuota de mercado. Lejos de ser incompatibles, perseguir simultáneamente directrices de diferenciación y bajo costo puede ser necesario para establecer y mantener una ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, uno de los riesgos de la integración de las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación es que las empresas que no consigan alcanzar ambas terminen sin ninguna de ellas y se conviertan en empresas “atrapadas a la mitad”. Para estos casos, Porter pronosticó un resultado inferior: “la madurez en el sector industrial tiende a ampliar las diferencias de desempeño entre las empresas con una estrategia genérica y aquéllas que están atrapadas a la mitad, ya que expone las estrategias mal concebidas que han sido arrastradas por el rápido crecimiento” (1980: 16).

El seguimiento de una estrategia firme (pura) se basa en la premisa de la inconsistencia de seguir simultáneamente más de una estrategia genérica, según postuló Porter. En cambio, el enfoque basado en los recursos (EBR) alude a la posibilidad, para las organizaciones con una buena dotación de recursos, de combinar actividades de creación de valor aparentemente incompatibles de un modo sinérgico, para lograr una posición multiestratégica sostenible. Esta posibilidad depende en gran medida de las capacidades de organización y coordinación que son desarrolladas y mejoradas a través del compromiso de la gestión, la experiencia y el aprendizaje. Utilizándola terminología de los teóricos del EBR, estas capacidades son recursos intangibles

valiosos, los cuales son esenciales para un despliegue efectivo de los diversos recursos tangibles de la organización. Además, dada la ambigüedad causal y la complejidad social de estas competencias, es probable que constituyan la más importante de las fuentes de ventaja competitiva para el éxito de la organización.

Aunque ambas posturas parecen avanzar hacia un terreno común, aún parece existir un vacío sustancial. Con mayor precisión, poca investigación de la publicada en los últimos años ha sugerido que las estrategias no puedan combinarse efectivamente, o que las estrategias combinadas sean efectivas necesariamente en todos los sectores. Asimismo, tampoco existe acuerdo en cuanto a cuestiones de tipo metodológico. Sin embargo, como han observado Dess y Rasheed (1992) y Wagner y Digman (1997), mucha de la falta de consistencia en los resultados de los diferentes estudios puede derivarse del hecho de que la investigación ha fallado al distinguir entre una estrategia combinada y una estrategia atrapada a la mitad. La primera denota un comportamiento competitivo que pone énfasis en más de una estrategia genérica y es claramente diferente de la segunda, que se caracteriza por una carencia de énfasis distintivo en una estrategia en concreto.

En resumen, no obstante los avances realizados en este campo, hemos de señalar que aún no se ha producido un consenso sobre la precisa naturaleza de la estrategia competitiva y su relación con el resultado de la empresa. La literatura reporta resultados contradicto-

rios en la vinculación entre estrategias genéricas y resultados de la empresa (Thornhill, White y Raynor, 2005), lo cual indica la necesidad de una mayor investigación al respecto; es por estas razón que planteamos la aplicación del ámbito de las estrategias genéricas al sector vitivinícola.

Por tanto, trataremos de responder las siguientes cuestiones: *¿están presentes las estrategias genéricas de Porter en el sector vitivinícola?, ¿hasta qué punto las empresas del sector vitivinícola aplican las estrategias genéricas de Porter de forma pura —mutuamente excluyente— o de forma combinada?, y ¿existen diferencias en los resultados de las empresas que siguen tipos estratégicos diferentes?*

De acuerdo con estas cuestiones, los objetivos perseguidos en relación con el comportamiento estratégico de las empresas objeto de nuestro estudio nos llevará a clasificar las empresas vitivinícolas conforme a la tipología de Porter (1980), así como a analizar la existencia o no de diferencias significativas entre los resultados económicos de los distintos tipos estratégicos.

Como hemos puesto de manifiesto antes, diversos autores han planteado la superioridad, en términos de resultados, para las empresas que eligen competir de una forma claramente definida (Porter, 1985, 1996), y aunque tradicionalmente el análisis de la estrategia ha destacado la ventaja en costos como la base fundamental para el establecimiento de una ventaja competitiva sobre los rivales, los

costos bajos suelen ser una base mucho menos sólida para conseguir una ventaja competitiva sostenible comparados con la diferenciación (Grant, 2004: 344). Por ejemplo, el crecimiento del comercio internacional se ha mostrado como un factor particularmente importante para revelar la fragilidad de las posiciones domésticas de liderazgo en costos, que parecían sólidas. Incluso en relación con la competencia a nivel nacional, la ventaja en costos puede ser vulnerable a las nuevas tecnologías y la innovación estratégica. Como señalan Helms, Haynes y Cappel (1992), las bases para la investigación de esta cuestión se hallan en los resultados recogidos por la literatura, que ha indicado que las empresas que compiten principalmente con una estrategia de diferenciación tendrán buenos resultados a pesar de sus posiciones de costos más elevadas, ya que sus ofertas de líneas de productos o servicios únicos les permiten la alternativa de fijar precios superiores. En este sentido, trabajos como los de Narver y Slater (1990), O'Farrell, Hitchens y Moffat (1993), Gibcus y Kemp (2003) y Kim, Nam y Stimpert (2004), entre otros, establecen la superioridad de las estrategias de diferenciación.

Como ya señalara Hall (1980: 81), contrariamente a las opiniones de los defensores de la curva de experiencia, una posición de bajo costo no es esencial para prosperar en mercados maduros. En su lugar, elevadas ganancias sostenidas proceden de la reinversión en una posición de costo medio altamente diferenciada. Asimismo, los resultados de Va-

radarajan (1985) también sugieren que la adopción de estrategias de bajo costo no constituye una contribución al resultado de las empresas que compiten en sectores maduros. Más bien, la diferenciación se muestra como un medio más efectivo para conseguir una ventaja competitiva en dichos sectores. El atractivo de la diferenciación frente a los costos bajos como base para una ventaja competitiva es su potencial de mantenimiento; es menos vulnerable a los cambios provocados por el entorno y más difícil de imitar (Grant, 2004). De acuerdo con lo anterior planteamos la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 1: Las empresas que compiten con una estrategia de diferenciación obtendrán un resultado superior que sus rivales que compiten con una estrategia de liderazgo en costos.

Si bien desde la publicación de *Competitive Strategy* de Porter (1980) muchos expertos en estrategia han ensalzado las virtudes de las estrategias genéricas puras, para otros (e.g. Murray, 1988; Wright, 1987; Miller, 1992), las estrategias que combinan aspectos de diferenciación con efectividad en costos suponen ventajas distintivas, mientras que la adopción de estrategias genéricas puras puede resultar una conducta arriesgada que conduzca a la empresa a un resultado inferior. Por tanto, uno de sus claros beneficios es que reducen los peligros derivados de la especialización. También permiten que las empresas se beneficien de múltiples capacidades y se aprovechen de

las sinergias potenciales de los diferentes aspectos de la estrategia. Asimismo, en determinados sectores, como el de bienes de consumo (e.g. bebidas), los compradores muestran sus preferencias hacia productos de alta calidad, una atractiva imagen de marca y un precio razonable (Miller, 1992: 39).

Por otra parte, en sectores maduros es frecuente que empresas con estructuras de costo similares sigan estrategias combinadas, consideradas necesarias para establecer una ventaja competitiva sostenida. Particularmente estas empresas serán las que alcancen un resultado económico superior (Hill, 1988; Kim *et al.*, 2004). Y aunque los resultados de los estudios que han explorado la relación entre la adopción de estrategias singulares *versus* estrategias combinadas y resultado empresarial han sido diversos, los trabajos que concluyen que las estrategias combinadas conducen a una rentabilidad superior han sido más numerosos que los que se muestran a favor de una sola estrategia. Con base en estas afirmaciones, y dadas las características de nuestro sector objeto de análisis, proponemos para su contraste la siguiente hipótesis:

HIPÓTESIS 2: *Las empresas que compiten simultáneamente con estrategias de liderazgo en costos y diferenciación obtendrán un resultado superior que el de sus empresas rivales que compiten únicamente con base en una estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación*

3. Planteamiento de la investigación empírica

Una vez efectuada la revisión de la literatura y planteadas las hipótesis de investigación, en este apartado analizamos el contexto industrial y la población objeto de la investigación. También, explicamos cómo se ha recogido la información necesaria para el análisis, así como las medidas utilizadas para las diferentes variables consideradas.

3.1. Contexto industrial y población objeto de estudio

El sector agroalimentario, dentro del que se inscriben las empresas de nuestro estudio, constituye un sector maduro, donde el grado de rivalidad interempresarial es bastante elevado (Van Trijp *et al.*, 1997). La naturaleza de la función que el producto satisface determina que se trate de mercados de corte tradicional, donde la oferta está conformada por un elevado número de referencias, y el grado de similitud existente entre los productos es muy alto y en constante fase de madurez. Pese al elevado número de consumidores estables que lo conforman, es un sector atractivo que atrae a gran número de empresas y eleva el grado de competitividad, por lo que la consecución de un incremento de la cuota de mercado resulta tarea difícil.

El subsector vitivinícola constituye se caracteriza por una fuerte tradición dentro de las producciones agrícolas y en las actividades de transformación de la

agroindustria, derivado del hecho de que la viticultura ha constituido una alternativa agrícola adaptada a las condiciones ecológicas predominantes en la mayor parte de España. Además, hemos de considerar el hecho de que el vino ha sido y es una de las bebidas con mayor arraigo y tradición dentro de los hábitos de consumo de la población española, lo que ha favorecido el desarrollo de la viticultura en la mayor parte del país.

Castilla-La Mancha presenta la mayor superficie destinada a uva de vinificación de España y la mayor del mundo. El extenso territorio de esta comunidad autónoma presenta características bien definidas, impuestas por la similitud de un conjunto de factores (clima, suelo, variedades cultivadas y sistemas de producción) que imprimen a los vinos elaborados ahí una personalidad diferencial y común, matizada por las particularidades de cada una de las zonas que lo componen. Para determinadas zonas geográficas, constituye una de las alternativas posibles para conseguir el desarrollo rural que se intenta promover desde la UE, ya que se trata del sector de actividad agrario que cumple, en mayor medida, con las expectativas y las potencialidades inherentes a los productos de calidad. De esta forma, la calidad se configura como pieza clave en el futuro del medio rural y del sector agroalimentario, dada la tendencia creciente del valor económico de la comercialización de los productos agroalimentarios amparados por sistemas de protección de calidad. Es por ello que nos hemos

centrado en una muestra de empresas vitivinícolas castellano manchegas, inscritas en la Denominación de Origen La Mancha.

La fuente de información utilizada para conformar el grupo objetivo del trabajo de campo ha sido el listado de bodegas inscritas en el Consejo Regulador de la DO La Mancha, constituido por un total de 285 bodegas, distribuidas en los cuatro registros diferentes de bodegas reconocidos en el Reglamento de la DO, establecidos en función del tipo de actividades que desarrollan. Sobre la base de lo expuesto, la población de interés se eleva al conjunto de bodegas que operan en Castilla-La Mancha bajo dicha DO, y el estudio se integra con la totalidad de las bodegas, tanto criadoras y embotelladoras, como almacenistas y de elaboración, a pesar de que en estos dos últimos casos su participación en la comercialización de vinos embotellados pueda ser más reducida.

3.2. Recogida de información

En nuestro trabajo la recogida de la información se ha realizado mediante el envío de una encuesta postal dirigida al gerente de la empresa. Determinamos que esta técnica era la más apropiada ya que, aunque tiene algunos inconvenientes tales como la baja tasa de respuestas, la limitación en el número de preguntas, los posibles cuestionarios erróneos, incompletos o no recibidos en el plazo previsto al tratarse de un proceso lento, su utilidad estriba en la facilidad de

acceso a todos los elementos muestrales, así como la flexibilidad que ofrece en tanto que puede responderse en el plazo que convenga al encuestado. Con la finalidad de aumentar el número de respuestas, en algunos casos se hizo necesario la realización de contactos telefónicos, así como la visita personal a algunos de los encuestados.

En total se obtuvieron 102 respuestas válidas, lo que representa una tasa de respuesta de 35% respecto del total de empresas a las que se envió el cuestionario, cifra que puede considerarse razonable en cuanto a la representatividad del conjunto.

3.3. Medición de las variables

Para medir la estrategia de la empresa nos basamos en la tipología de estrategias genéricas de Porter (1980), que fue especificada por una escala multiítem ampliamente validada en trabajos anteriores, en concreto los factores competitivos desarrollados por Dess y Davis (1984) y revisados por Robinson y Pearce (1988). Para su inclusión en el cuestionario, utilizamos una escala *Likert* de cinco puntos, que varía desde 1, “nada importante”, hasta 5, “muy importante”. En cuanto a la medición de los resultados, se construyó un índice en el que se recogieron las valoraciones subjetivas del encuestado, de acuerdo con una escala de cinco puntos, que varía desde 1, “muy bajo”, hasta 5, “muy alto”.

Se ha optado por utilizar medidas de carácter financiero, así como una medida

operativa (Venkatraman y Ramanujan, 1986). De las distintas medidas de carácter financiero utilizadas en la literatura estratégica y en línea con las variables de resultados incluidas en el trabajo de Sáinz (2002) para el sector vitivinícola, se seleccionaron dos medidas de rentabilidad: el *margen sobre ventas o rentabilidad de las ventas* (ROS), definido como la relación entre el beneficio de explotación más las amortizaciones sobre la cifra de ventas y la *rentabilidad económica* (ROA), medida por la relación entre el beneficio de explotación y el activo total neto de la empresa. Además, los profesionales del sector con los que mantuvimos entrevistas previas señalaron que estos dos indicadores constituyen medidas adecuadas del desempeño de estas empresas. Con el propósito de complementar la valoración de los resultados con criterios diferentes a la rentabilidad, se utilizó igualmente un indicador del *crecimiento de las ventas*. La inclusión de la medida operativa se hizo a través de la valoración del grado de cumplimiento de los objetivos empresariales.

4. Resultados de la investigación empírica

Una vez planteada la investigación, en este apartado pretendemos ofrecer los resultados obtenidos. En primer lugar, realizamos un análisis factorial para determinar los factores que serán la base de las diferentes estrategias de negocio que llevarán a cabo estas empresas

ubicadas en un sector maduro. Se consideran cuatro factores relevantes en la definición de las estrategias de negocio, que además dan lugar a cuatro *cluster* que nos permiten clasificar a las empresas analizadas en los grupos considerados en función de dichos factores.

4.1. Determinación de las estrategias de negocio

En primer lugar y con el objetivo de resumir la información contenida en las variables de estudio, se realizó un análisis factorial. Seguimos el mismo procedimiento que Dess y Davis (1984), de reducir el número de variables con la menor pérdida de información. Los factores que se extraigan se utilizarán en una segunda fase para generar una taxonomía de estrategias competitivas.

A partir del análisis factorial (ver Tabla 1), se extrajeron cuatro factores, los cuales permiten explicar 79,048% de la varianza. Pasamos a interpretar los factores obtenidos a partir de su nivel de saturación con las variables originales en la matriz de componentes rotados, asignando una denominación a las tácticas competitivas obtenidas.

Factor 1: FCOSTOS (Liderazgo en costos)

Este factor, denominado FCOSTOS, explica 43,446% de la varianza. La variable con mayor saturación es la correspondiente a la fijación de un *precio competitivo* que, de acuerdo con el pa-

nel de expertos de Dess y Davis (1984), representa una variable importante en la estrategia de liderazgo en costos. Asimismo, incluye la variable *productividad del negocio*, relacionada directamente con la orientación de la empresa hacia los bajos costos, y las variables *esfuerzo continuado en la reducción de costos e innovación de procesos*, que ponen de manifiesto la búsqueda de la ventaja en costos a través de mejoras en los procesos de producción. Por otro lado, se encuentran las variables vinculadas con la calidad de la producción, *esfuerzos en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto y esfuerzos para mejorar la validez de las materias primas*, por lo que el logro de la mejora de la productividad también se lleva a cabo a partir de mejoras en la calidad de la producción.

Una visión conjunta de las puntuaciones anteriores refleja claramente el significado de este factor, que informa de la búsqueda por la empresa de una ventaja en costos a través de mejoras en los procesos y en la calidad de la producción.

Factor 2: FDIFERENC1 (Diferenciación en marketing)

Este factor, al que hemos denominado FDIFERENC1, representa claramente una estrategia de diferenciación de producto, con unas pautas de comportamiento relacionadas con la función de *marketing*, de forma que busca crear en la mente de los clientes a los que se dirigen la percepción de que los productos de una empresa son

diferentes de los de sus competidores. Este factor explica 17,424% de la varianza, y agrupa las variables *esfuerzo para el logro de una marca identificable por el cliente y esfuerzos para alcanzar una reputación*, lo que refleja el énfasis de la empresa en la búsqueda de ventajas en diferenciación del producto. Otras variables relacionadas, que forman parte de dicho factor son *innovación en métodos y técnicas de marketing, promoción y publicidad superiores a la media del sector, influencia en los canales de distribución y esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad*.

Factor 3: FDIFERENC2 (Diferenciación en producto-enfoque)

Este factor explica 10,648% de la varianza. Recoge las variables que presentan las mayores saturaciones en relación con estrategias de diferenciación en productos y enfoque. Así, junto con los métodos competitivos *capacidad para fabricar productos especializados, especialización en segmentos geográficos y mantenimiento de niveles bajos de inventarios*, reconocidos por Dess y Davis (1984) de importancia dentro de la estrategia de enfoque, se incluyen también la *especialización en productos de alto precio*. En relación con esta última variable, si bien los expertos del panel de Dess y Davis (1984) solamente establecieron su escasa importancia en la estrategia de liderazgo en costos, sin manifestar ninguna relación con el resto de estrategias, dado que ésta aparece relacionada con

las anteriores, consideramos que proporciona información sobre la diferenciación, pero para un ámbito reducido de competencia. Asimismo, también se incluyen con puntuaciones elevadas las variables *desarrollo de nuevos productos y mejora de productos existentes*, que son indicativas de una estrategia de diferenciación de productos.

Es conocido en la aportación de la tipología de Porter (1980) la posibilidad de combinarse sus dos principales estrategias (liderazgo en costos/diferenciación) con la elección del ámbito competitivo (amplio/reducido), por lo que denominaremos a este factor diferenciación-enfoque.

Factor 4: FDIFERENCIAC3 (Diferenciación en servicio)

El cuarto factor explica un 7,53% de la varianza. La inclusión de las variables *capacidad de servicio al cliente, calidad del producto, gama amplia de productos e iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado* en un mismo factor nos indica que existe una asociación entre las mismas orientada básicamente hacia un mejor servicio al cliente, por lo que hemos denominado este factor como diferenciación en servicio.

Tabla 1. Análisis factorial de la estrategia de negocio

VARIABLES	FACTORES				Común
	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	
Precio competitivo	,942				,875
Productividad del negocio	,908				,807
Esfuerzo en el establecimiento de procedimientos de calidad del producto	,904				,821
Esfuerzo continuado de reducción de costos	,899				,823
Innovación en el proceso de fabricación	,814				,718
Grandes esfuerzos en mejorar la validez de las materias primas	,750				,678
Esfuerzo para lograr una marca identificable por el cliente		,883			,795
Esfuerzos en alcanzar una reputación		,874			,772
Innovación en métodos y técnicas de <i>marketing</i>		,860			,892
Promoción y publicidad superiores a la media del sector		,842			,770
Influir en los canales de distribución		,762			,683
Esfuerzos en mejorar la calidad de la publicidad		,750			,731
Desarrollo de nuevos productos			,903		,836
Mejora de los productos existentes			,815		,855
Capacidad para fabricar productos especializados			,792		,817
Especialización en segmentos geográficos			,581		,856
Especialización en productos de alto precio			,536		,749
Mantenimiento de niveles bajos de inventarios			,527		,880
Capacidades de servicio al cliente				,782	,959
Calidad del producto				,779	,781
Gama amplia de productos				,698	,694
Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado				,539	,545
% Varianza explicada	43,446	17,424	10,648	7,530	
Porcentaje de varianza explicado: 79,048% Prueba KMO: 0,772 Test de esfericidad de Bartlett χ^2 : 1123,187; significación: 0,000					

Fuente: elaboración propia.

A fin de identificar las estrategias competitivas, se recurrió al análisis de conglomerados jerárquico. Para facilitar la interpretación de los conglomerados resultantes, nos servimos del análisis de la varianza (ANOVA) y los contrastes *post-hoc* de comparaciones múltiples entre las medias de los conglomerados, para averiguar cuáles conglomerados difieren entre sí en cada una de las variables. El contraste de Levene muestra la homogeneidad de las varianzas entre los grupos para todas las variables, y permite el cálculo del estadístico F y la aplicación del contraste *post-hoc* de Scheffé.

Los resultados mostraron que las diferencias entre los grupos en los factores de estrategia competitiva son significativas. Para la descripción de cada uno de los grupos nos servimos de las puntuaciones medias de cada una de las variables utilizadas para la clasificación y que aparecen reflejadas en la Tabla 2. Los tipos estratégicos que han surgido de la clasificación empírica son los siguientes:

Cluster 1: Liderazgo en costos

Este grupo, integrado por 28 empresas, es estratégicamente similar al tercer *cluster* en términos de diferenciación, pero muestra unas valoraciones medias significativamente inferiores al resto de empresas, aunque han desarrollado una fuerte orientación hacia el liderazgo en costos. Así, la orientación estratégica de estas empresas busca simultáneamente un énfasis en la fijación de precios com-

petitivos, la productividad del negocio, el establecimiento de procedimientos de calidad del producto, la reducción de costos, la introducción de innovaciones en el proceso de fabricación y la mejora de la validez de las materias primas, es decir la búsqueda de una ventaja en costos a través de mejoras en los procesos y en la calidad de la producción.

Cluster 2: Diferenciación

Los valores medios que presentan las 31 empresas que integran este grupo nos permiten caracterizarlas por ser las de mayor orientación hacia la diferenciación. Éstas exhiben un énfasis en diferenciación por encima de la media¹ y un nivel en liderazgo en costos que se aproxima a la puntuación media, pero que es significativamente inferior a la valoración obtenida para este factor por las empresas de los *cluster* primero y el tercero. De este modo, destacan la importancia de las innovaciones en producto a través del desarrollo de productos nuevos y mejorados, así como por ocupar posiciones elevadas en la especialización de productos y en relación al prestigio y reputación en el sector, definiendo su competencia en base a la relevancia que otorgan, además, a la búsqueda de la diferenciación por medio del *marketing* (logro de una marca identificable por el

¹ Cada ítem de la escala Likert fue valorado desde 1 hasta 5, coincidiendo el 3 como la puntuación media.

cliente, esfuerzos para alcanzar una reputación, desarrollo de nuevas técnicas comerciales, publicidad por encima de la media del sector e influencia en los canales de distribución). Asimismo, confieren importancia, aunque en menor medida a la diferenciación en servicios (capacidad de servicio al cliente, calidad y amplia gama de productos, y programas de formación de los recursos humanos).

Cluster 3: Indefinido

Este grupo queda integrado por las empresas (n =19) con peores puntuaciones medias en todas las variables. Ciertamente, no compiten a través de una estrategia de liderazgo en costos, y por las puntuaciones tan reducidas en los demás factores (diferenciación en *marketing*, diferenciación en servicios y diferenciación en productos-enfoque), por debajo incluso del valor medio, tampoco podemos afirmar que compitan con una estrategia de diferenciación. De esta forma, las bases escogidas para competir nos llevan a caracterizar el comportamiento de las empresas de este grupo por el reducido énfasis que conceden a las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación. Por tanto, este *cluster* evidencia una aparente falta de compromiso con ambas vertientes, lo que implica que carecen de una estrategia de negocio definida. Sin embargo, esto no implica que no destaquen en ciertos métodos competitivos que se consideran clave en una o más estrategias, sino que es posible que la estrategia compuesta que

emerge carezca de consistencia interna (Dess y Davis, 1984). Esta orientación estratégica refleja indecisión y confusión por parte de las empresas: parecen saber el modo en que no quieren competir, aunque se muestran indecisas sobre lo que sí quieren hacer.

Cluster 4: Liderazgo en costos y diferenciación

En este grupo nos encontramos con empresas que puntúan alto en todos los factores. Consta de 24 empresas que compiten con una estrategia combinada, mostrando un fuerte y equilibrado énfasis en ventajas en costos y diferenciación (diferenciación en *marketing*, productos y servicios). Esto sugiere una estrategia dual que puede suponer ventajas competitivas en diferenciación y en costos, siempre que ambos tipos de objetivos pueden alcanzarse simultáneamente. Las empresas comprometidas con un crecimiento vía identificación de la marca, influencia en los canales de distribución, innovaciones en *marketing* y desarrollo de nuevos productos podrían encontrar sinergias rentables desde una estrategia orientada a la eficiencia, que destaca, entre otros aspectos, el establecimiento de controles de calidad, la innovación en procesos y los esfuerzos continuos de reducción de costos.

Tabla 2
Análisis de conglomerados

Variables	Clusters				Prueba de homogeneidad	ANOVA	Contraste <i>Post hoc</i>
	Cluster 1 n = 28	Cluster 2 n = 31	Cluster 3 n = 19	Cluster 4 n = 24	Est. de Levene	F	(Scheffé)
FCOSTOS	3,7278	2,9145	2,3643	3,8934	0,245	11,077***	2,3<1,4
FDIFEREN C1	2,6975	3,9667	2,6324	4,1950	0,961	25,760***	1,3<2,4
FDIFEREN C2	2,7273	4,1023	2,4833	3,7314	1,905	67,012***	1,3<,2,4 4<2
FDIFEREN C3	2,1143	2,9187	2,0259	3,3075	0,332	19,405***	1,3<,2,4 2<4
Significación ***p<0,01							

Fuente: elaboración propia.

El análisis por *cluster* permitió clasificar las empresas de la muestra en diferentes estrategias. Las clasificaciones estratégicas obtenidas a partir de los factores competitivos muestran paralelismo con la tipología de Porter (1980) de estrategias genéricas. De este modo, encontramos dos grupos que se corresponden con las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación respectivamente, combinada esta última, en cierta medida, con la de enfoque. El tercer tipo, que hemos calificado como indefinido², podría co-

responderse con el posicionamiento a la mitad. En cuarto lugar, se ha encontrado un grupo de empresas que manifiestan un modelo múltiple de comportamiento estratégico.

4.2. Contraste de la relación estrategia de negocio-resultados

Para valorar en qué medida la adopción de diferentes estrategias de negocio se traduce en niveles superiores de resultado, la técnica estadística utilizada

² Otros trabajos, que intentan obtener taxonomías de estrategias empíricamente, también se han encontrado con categorías estratégicamente indefinidas. White (1986) consideró una categoría indefini-

da estratégicamente a la que denominó "sin ventaja competitiva". Robinson y Pearce (1988), hallaron un tipo de estrategia que calificaron "sin una clara orientación estratégica".

ha sido la regresión lineal múltiple, en la que la variable dependiente responderá al resultado empresarial y las independientes a las variables que componen la estrategia de negocio. También se añadirán variables de control. En este modelo introduciremos el tamaño de las empresas de la muestra, medido como el logaritmo del número de trabajadores, además de la edad, medida como el

logaritmo del número de años en funcionamiento.

La introducción de las variables se realiza en dos etapas, lo que dará lugar a la especificación de dos modelos, uno con las variables de control, y otro con las variables que corresponden a la estrategia de negocio. Para ello, después de introducir en el modelo las variables de control, se introducirá la estrategia

Tabla 3
Regresión lineal para la estrategia de negocio

Variables independientes	Modelo 1		Modelo 2	
	COET. BETA	t	COEF. BETA	t
Constante	5,117	12,586***	4,357	10,694***
Tamaño	0,147	2,220**	0,085	1,395
Edad	0,139	2,125**	0,076	1,247
Estrategia 1 (Liderazgo en costos)			0,171	1,539*
Estrategia 2 (Diferenciación)			0,193	1,897**
Estrategia 3 (Liderazgo en costos y diferenciación)			0,267	2,212**
F	3,669**		3,988***	
R ²	0,069		0,172	
R ² ajustado	0,050		0,129	
Δ R ²	0,069		0,103	
Cambio en F	3,669**		3,981***	
* Significativo p<0,10; ** Significativo p<0,05; *** Significativo p<0,01				

Fuente: Elaboración propia

de negocio, lo que se ha realizado a través de la generación de variables ficticias o *dummy*. La forma de elaborar las variables *dummy* se establece a partir de una variable de referencia (uno de los grupos). La variable que hemos dejado como grupo de referencia es la que corresponde al *Cluster 3*, ya que no desarrolla una estrategia clara. Los resultados obtenidos a partir del análisis de regresión quedan recogidos en la Tabla 3.

El primero de los modelos explica 6,9% del resultado, y presenta coeficientes significativos de las variables de control. La introducción en el modelo de la estrategia de negocio mejora su bondad, así como su nivel de significación, reflejado en el incremento del estadístico F. Así, el modelo pasa de explicar 6,9% de la variación de la variable dependiente hasta 17,2%.

Respecto de la interpretación de los coeficientes estimados a través de mínimos cuadrados ordinarios (OLS), hay que señalar que en el caso del análisis de regresión múltiple, los coeficientes de las variables se interpretan manteniendo fijas las demás, lo que significa que podemos hablar de relación y de grado de relación entre la variable dependiente y una variable independiente controlando el efecto que ejercen el resto de variables incluidas en el modelo.

Concretamente, en relación con los tipos de estrategias de negocio, si analizamos los coeficientes que acompañan a las distintas variables de la estrategia competitiva, se observa que no todas contribuyen de la misma forma a expli-

car la variable dependiente, según sus niveles de significación. Si bien todas ejercen una influencia significativa y positiva en el resultado, se evidencia una mayor relación para la estrategia de diferenciación y para la estrategia combinada, y esta relación es más fuerte para la segunda. Por lo que podemos afirmar que estos resultados proporcionan soporte empírico a las hipótesis, H1 y H2, planteadas en relación con la estrategia de negocio.

5. Conclusiones

En relación con las estrategias de negocios, inicialmente nos planteamos el establecimiento de su clasificación en nuestro sector de estudio. Dicha taxonomía fue generada empíricamente a partir de las valoraciones que las empresas otorgaron a un conjunto de factores competitivos. A través del análisis factorial identificamos cuatro patrones de comportamiento estratégico: empresas con estrategia de liderazgo en costos; empresas con estrategia de diferenciación en *marketing*; empresas con estrategia de diferenciación en productos en ámbito competitivo reducido, y empresas con estrategia de diferenciación en servicios; estos patrones fueron utilizados en el análisis *cluster* posterior. La tipología así generada muestra un notable paralelismo con la tipología de Porter (1980) de estrategias genéricas. Se identificaron las dos opciones relacionadas con las ventajas competitivas —liderazgo en

costos y diferenciación—, así como una opción resultante de la combinación de ambas. La estrategia indefinida podría corresponderse con el patrón de posicionamiento “a la mitad”, ya que carece de consistencia. En consecuencia, con base en un instrumento ampliamente probado, como son los métodos o factores competitivos, hemos conseguido establecer los tipos de estrategias de negocios en el sector vitivinícola.

En cuanto a las hipótesis planteadas (H1 y H2) respecto a la estrategia de negocio, éstas han recibido apoyo empírico. En primer lugar, los resultados han mostrado, de acuerdo con un enfoque universalista, que las estrategias competitivas influyen de forma positiva y significativa en los resultados empresariales, que se encontraron consistentes con los obtenidos por Chang y Wong (1999), Gopalakrishna y Subramanian (2001), Panayides (2003).

En segundo lugar, se constató un efecto más favorable en los resultados para las empresas que compitieron en base a una estrategia pura de diferenciación frente a las que compitieron en base a una estrategia de liderazgo en costos. Asimismo, de acuerdo con trabajos como el de Hill (1988) y Kim *et al.* (2004), se ha evidenciado que, de las tres estrategias competitivas, aquellas que combinan liderazgo en costos y diferenciación contribuyen especialmente a mejorar los resultados empresariales.

De este modo, seguir una estrategia de diferenciación sin mostrar interés por ser eficiente constituye una visión limita-

da. La presencia de una intensa competencia local e internacional no solo puede dar lugar a la imitación de los aspectos diferenciados de la empresa sino, además, a la excelencia de los competidores en dimensiones eficientes que contribuyen a su ventaja competitiva global. Por otra parte, competir con costos reducidos sin intentar alcanzar una diferenciación también presenta limitaciones, ya que el crecimiento en rentabilidad requiere diferenciación vía productos mejorados y mejores servicios.

Bibliografía

- ALLEN, R. S., Helms, M. M., Takeda, M. B., White, C. S. y White, C. (2006). “A comparison of competitive strategies in Japan and the United States”. En: *Sam Advances Management Journal*, invierno, pp. 24-34.
- AUDENAERT, A. Y. y Steenkamp, J. B. (1997). “Means-end chain theory and laddering in agricultural marketing research”. En: Wierenga, B., Van Tilburg, A. Grunert, K. G., Steenkamp, J. B. y Wedel, M. (1997). *Agricultural marketing and consumer behaviour in a changing world*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Holanda, pp. 201-216.
- BARNEY, J. B. y Hoskisson, R. E. (1990). “Strategic groups: untested assertions and research proposals”. En: *Managerial and Decision Economics*, vol. 11, núm. 3, pp. 187-198.
- BUZZELL, R. D. y Gale, B. T. (1987). *The PIMS principles*, Free Press, Nueva York.
- CAMPBELL-HUNT, C. (2000). “What have we learned about generic competitive strategy?. A meta-analysis”. En: *Strate-*

- gic management Journal*, vol. 21, núm. 2, pp. 127-154.
- CHANG, R. Y. y Wong, Y. H. (1999). "Bank generic strategies: does Porter's theory apply in an international banking center". En: *International Business Review*, vol. 8, pp. 561-590.
- CHEN, M. J. y Smith, K. G. (1987). "Samples used in strategic management research", *Academy of Management Best Paper Proceedings*, vol. 47, pp. 7-11.
- DESS, G. G. y Davis, P. S. (1982). "An empirical examination of Porter's (1980) generic strategies": an exploratory field study and a panel technique". En: *Academy of Management Best Paper Proceedings*, vol. 42, pp. 7-11.
- DESS, G. G. y Davis, P. S. (1984). "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance". En: *Academy of Management Journal*, vol. 27, núm. 3, pp. 467-488.
- DESS, G. G. y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección Estratégica, creando ventajas competitivas*, Madrid: McGraw-Hill.
- DESS, G. G. y Rasheed, A. M. A. (1992). "Commentary to D. Miller's generic strategies". En: Shrivastava, P., Huff, A. y Dutton, J. (eds.). *Advances in Strategic Management*, vol. 8, pp. 409-416, JAI Press, Greenwich.
- GIBBUS, P. y Kemp, R. G. M. (2003). "Strategy and small firm performance" ". En: *research report, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, Ministry of Economic Affairs, Holanda, enero.
- GOLDEN, B. R. (1992). "The past is the past or is it? The use of retrospective accounts as indicators of past strategy". En: *Academy of Management Journal*, vol. 35, núm. 4, pp. 848-860.
- GOPALAKRISHNA, P. y Subramanian, R. (2001). "Revisiting the pure versus hybrid dilema: Porter's generic strategies in a developing economy". En: *Journal of Global Marketing*, vol. 15, núm. 2, pp. 61-79.
- GRANT, R. M. (2004). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- GRUNERT, K. G., Harsen, H. Larsen, H. H., Sorensen, E. y Bips, S. (1997). "New areas in agricultural and food marketing". En: Wierenga, B., Van Tilburg, A. Grunert, K. G., Steenkamp, J. B. y Wedel, M. (1997). *Agricultural marketing and consumer behaviour in a changing world*, Kluwer Academic Publishers, Holanda, pp. 201-216.
- HALL, W. K. (1980). "Survival strategies in a hostile environment". En: *Harvard Business Review*, vol. 58, núm. 5, pp. 75-85.
- HAMBRICK, D. C. (1983). "High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach". En: *Academy of Management Journal*, vol. 26, núm. 9, pp. 687-707.
- HAWES, J. M. y Crittendom, W. F. (1984). "A taxonomy of competitive retailing strategies". En: *Strategic Management Journal*, vol. 5, núm. 2, pp. 275-287.
- HELMS, M. M., Dibrell, C. y Wright, P. (1997). "Competitive strategies and business performance: evidence from the adhesive and sealant industry". En: *Management Decision*, vol. 35, núm. 9, pp. 689-703.
- HELMS, M. M., Haynes, P. J. y Cappel, S. D. (1992). "Competitive strategies and business performance within the retailing industry". En: *International Journal of Retail I& Distribution Management*, vol. 20, núm. 5, pp. 3-14.
- HILL, C. W. L. (1988). "Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework". En: *Academy of Management Review*, vol. 13, Julio, pp. 401-412.
- JONES, G. R. y Butler, J. E. (1988). "Cost, revenue, and business-level strategy". En:

- Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 2, pp. 202-213.
- KIM, L. y LIM, Y. (1988). "Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: a taxonomic approach". En: *Academy of Management Journal*, vol. 31, pp. 802-827.
- KIM, E., NAM, D. y Stimpert, J. L. (2004). "Testing the applicability of Porter's generic strategies in the digital age: a study of Korean cyber malls". En: *Journal of Business Strategy*, vol. 21, núm. 1, pp. 19-45.
- LEE, J. y Miller, D. (1999). "People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms, *Strategic Management Journal*, vol. 20, pp. 579-593.
- MILLER, D. (1992). "The generic strategy trap". En: *Journal of Business Strategy*, January-February, pp. 37-41.
- MILLER, A. y DESS, G. G. (1993). "Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity, *Journal of management Studies*, vol. 30, núm. 4, pp. 553-585.
- MILLER, A. y Dess, G. G. (1993). "Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity, *Journal of management Studies*, vol. 30, núm. 9, pp. 553-585.
- MILLER, D. y Friesen, P. H. (1986). "Porter's (1980) generic strategies and performance: An empirical examination with American data. Part II: Performance implications". En: *Organization Studies*, vol. 7, pp. 255-261.
- MURRAY, A. I. (1988). "A contingency view of Porter's generic strategies". En: *Academy of Management Review*, vol. 13, núm. 3, pp. 390-400.
- NAYYAR, P. R. (1993). "On the measurement of competitive strategy: Evidence from a large multiproduct U. S. firm". En: *Academy of Management Journal*, vol. 36, núm. 6, pp. 1652-1669.
- NARVER, J. C. y Slater, S. F. (1990). "The effect of market orientation on business profitability". En: *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 20-25.
- NAVAS, J. E. y Guerras, L. A. (2004). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Civitas, Madrid.
- O'FARRELL, P. N., Hitchens, D. M. y Moffat, L. A. R. (1993). "The competitive advantage of business service firms: a matched pairs analysis of the relationship between generic strategy and performance". En: *The Service Industries Journal*, vol. 13, pp. 40-64.
- PANAYIDES, P. M. (2003). "Competitive strategies and organizational performance in ship management". En: *Maritime Policy & Management*, vol. 30, núm. 2, pp. 123-140.
- PELHAM, A. E. (1999). "Influence of Environment, Strategy, and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms". En: *Journal of Business Research*, vol. 45, pp. 33-46.
- PORTER, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, Free Press, Nueva York (versión en español, 1982, *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, CECSA, México).
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press, Nueva York (versión en español, 1987, *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, CECSA, México).
- PORTER, M. E. (1986). *Competition in global industries*, HBS Press, Massachusetts.
- PORTER, M. E. (1996). "What is strategy?". *Harvard Business Review*, vol. 74, núm. 6, pp. 61-78.

- REITSPERGER, W. D., Daniel, S. J., Tallman, S. B. y Chrismar, W. G. (1993). "Product quality and cost leadership: compatible strategies?". En: *Management International Review*, vol. 33 (special issue), pp. 7-21.
- ROBINSON, R. B. y PEARCE, J. A. (1988). "Planned patterns of strategic behaviour and their relationship to business-unit performance". En: *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 43-60.
- SÁINZ, A. (2002). *Análisis de los factores explicativos del éxito empresarial: una aplicación al sector de la denominación de origen calificada Rioja*, tesis doctoral, Universidad de La Rioja, Logroño.
- SPANOS, Y. E., ZARALIS, G. y Lioukas, S. (2004). "Strategy and industry effects on profitability: evidence from Greece". En: *Strategic Management Journal*, vol. 25, pp. 135-165.
- THORNHILL, S., White, R. E. y Raynor, M. (2005). "Strategic purity and firm survival: risk and return revisited". En: *Conference on the Evolving Workplace*, September, Ottawa.
- TORGOVICKY, R., Goldberg, A., Shvarts, S., Onn, E., Levi, Y. y BarDayan, Y. (2005). "Application of Porter's generic strategies in ambulatory health care: a comparison of managerial perceptions in two Israeli sick funds". En: *Health Care Management Review*, vol. 30, núm. 1, pp. 17-23.
- VAN TRIJP, H. C. M., Steenkamp, J. B. y Candel, M. (1997). "Quality labelling as instrument to create product equity: the case of IKB in the Holanda". En: Wierenga, B., Van Tilburg, A. Grunert, K. G., Steenkamp, J. B. y Wedel, M. (1997). *Agricultural marketing and consumer behaviour in a changing world*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, Holanda, pp. 201-216.
- VARADARAJAN, P. R. (1985). "A two-factor classification of competitive strategy variables". En: *Strategic Management Journal*, vol. 6, pp. 257-375.
- VENKATRAMAN, N. y Ramanujam, V. (1986). "Measurement of business performance in strategy research". En: *Academy of Management Review*, vol. 11, núm. 4, pp. 801-814.
- WAGNER, B. y Digman, L. (1997). "The relationship between generic and time based strategies and performance". En: *Journal of Managerial Issues*, vol. 9, núm. 3, pp. 334-354.
- WHITE, R. E. (1986). "Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation". En: *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 217-231.
- WRIGHT, P. (1987). "A refinement of Porter strategies". En: *Strategic Management Journal*, vol. 8, pp. 93-101.
- WRIGHT, Hotard, Kroll, Chan y Tanner, (1990). "Rivalry among firms: evidence from the apparel industry". En: Dean, B, Cassidy, J. (eds.) *Strategic Management: Methods and Studies*, Elsevier Nueva York.
- WRIGHT, P., Kroll, M., Chan, P. y Hamel, K. (1991). "Strategic profiles and performance: an empirical investigation". En: *Strategic Management Journal*, vol. 7, núm. 3, pp. 217-231.
- YAMIN, S., Gunasekaran, A. y Mavondo, F. T. (1999). "Relationship between generic strategies, competitive advantage and organizational performance: an empirical analysis". En: *Technovation*, vol. 19, pp. 507-518.

LA IMPORTANCIA DE LOS ESTUDIOS DE EGRESADOS EN EDUCACIÓN SUPERIOR EN MEXICO

LIC. PATRICIA FLORES RODRÍGUEZ,
DR. FERNANDO JAVIER GARCÍA COLINA

Resumen

El presente trabajo analiza el impacto de los estudios de egresados que realizan las instituciones de educación superior en México y su importancia en el campo laboral. Se considera a los estudios de egresados como el puente entre el mundo de la educación y el campo del trabajo, pues describen las características de la inserción y el desempeño laboral, para efectos de evaluar y retroalimentar los programas educativos cursados.

Los estudios de egresados constituyen una de las estrategias más adecuadas para retroalimentar los programas de formación de profesionales e investigadores en instituciones educativas. El desempeño de los egresados en el campo de trabajo, su aceptación, ascenso, desarrollo profesional, logros salariales y la incursión en estudios de posgrado constituyen algunos de los indicadores más confiables de la pertinencia, la suficiencia y la actualidad de los programas educativos. Además, son expresión de la calidad del personal académico de la institución y de sus estrategias pedagógicas.

Palabras clave: política educativa, seguimiento de egresados, mercado laboral, educación superior.

Abstract

This paper analyzes the impact of Grad Studies undertaken by higher education institutions in Mexico and its importance in the labour field. The studies of graduates are considered as the bridge between the world of education and the working field by describing the

LIC. PATRICIA FLORES RODRÍGUEZ,
DR. FERNANDO JAVIER GARCÍA COLINA
Universidad Autónoma de Tlaxcala, México

characteristics of insertion and job performance in order to evaluate and provide feedback on educational programs that have been completed.

The studies of Graduates are one of the best strategies to get feedback on the programs training professionals and researchers in educational institutions. The performance of graduates in the work field, their acceptance, promotion, professional development, salary accomplishments and their interest in postgraduate studies are among the most reliable indicators of relevance, adequacy and timeliness of the educational programs. Likewise it talks about the quality of the academic staff of the institution and its teaching strategies

Keywords: Educational Policy, Monitoring graduate students, labor market, Higher Education

“La Educación ayuda a la persona a aprender a ser lo que es capaz de ser”

Hesíodo

Introducción

La oferta educativa en México está sujeta a continua evaluación para garantizar su calidad. Uno de los aspectos medulares es el desempeño de los egresados en el mercado laboral, y el mecanismo para realizar esta valoración es la realización de estudios de egresados.

En nuestro país, en ocasiones la educación es planificada por personas que no están plenamente identificadas con el contexto donde los planes y los programas de estudio que proponen serán llevados a la práctica. Es también común

que se adopten esquemas foráneos de educación, sin adaptarlos al ambiente donde serán ejecutados, lo cual ocasiona que se preparen profesionales que no pueden resolver la problemática específica de su entorno.

En la actualidad, el sector educativo ha sido fuertemente criticado en cuanto a la falta de congruencia entre los procesos educativos, las necesidades sociales y las exigencias del mercado laboral (Fresán, 1998). Por esta razón las instituciones de educación superior (IES) requieren estudios acerca del desempeño laboral de sus egresados, a fin de conocer cuál es su campo de acción y si existen nuevas demandas y necesidades sociales que hagan necesario redefinir sus perfiles de egreso con la intención de que estén preparados para poder responder a los desafíos de la sociedad moderna

y para integrarse a la globalización de la economía mundial.

Son preocupantes algunos datos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2002) que sitúa la eficiencia terminal en 39% como promedio nacional, entendido este concepto como la proporción de estudiantes que terminan una carrera en relación con los que ingresaron. Sin embargo, más desalentadores resultan los datos de eficiencia terminal definida como la proporción de alumnos que se titulan respecto de los que ingresaron, dado que se presenta un decremento hasta 12%.

A esto debe agregarse que un alto porcentaje de profesionistas, al egresar de su licenciatura, no consiguen empleo en su campo de especialidad y deben realizar actividades diferentes a su formación profesional. En ocasiones, estos profesionistas se ven obligados a redefinir su perfil profesional tras su egreso, en respuesta a las demandas del sector laboral.

Por otro lado, los estudios de egresados y seguimiento de egresados contribuyen de manera indirecta a evidenciar la calidad de la planta docente, así como también la efectividad de las estrategias pedagógicas implementadas.

Estos estudios propician que los docentes brinden servicios de calidad, que las instituciones obtengan recursos para otorgar mejor servicio a los estudiantes de manera que les sea posible ubicarse en el mercado laboral. Además, las comunidades académicas tendrían que asumir sus responsabilidades y estrate-

gias con la calidad y la competitividad de los servicios educativos así como de la producción científico-técnica de su institución, pues los académicos pasarían a ser protagonistas en el éxito o el fracaso económico y de imagen de las instituciones (Bazua F. 1991)

Aspectos como la búsqueda de la eficiencia, la productividad y la competitividad, la gestión por la calidad (total), la internacionalización de la educación superior, la globalización y los procesos de integración regional (Tratado de Libre Comercio de América del Norte, Mercosur, etcétera) constituyen el marco de las políticas educativas para la acreditación académica de la educación superior, al que hoy en día ninguna universidad puede sustraerse. (Fernández, 2008)

Actualmente, existe un ambiente de libre comercio que ha permeado las decisiones públicas sobre Educación Superior, especialmente lo que se refiere a la orientación de los planes y programas de estudio y su influencia sobre la formación profesional. (Ruiz, 1997)

Los estudios de egresados son un indicador importante en los procesos de evaluación y acreditación de programas educativos que se llevan a cabo por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) y el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), mediante los diferentes organismos acreditadores reconocidos por éste.

El sistema de Educación Superior en la actualidad se caracteriza por ser muy complejo, heterogéneo y diverso en re-

lación a sus componentes, evidenciados por el tamaño y las particularidades de cada una de las instituciones que lo integran, así como por las características y el perfil del profesorado (Rubio, 2006)

La educación superior enfrenta diversos problemas, entre los cuales destacan por su importancia los siguientes (Rubio, 2006):

Acceso, equidad y cobertura: en la actualidad existen personas de escasos recursos a quienes se les dificulta tener acceso a la universidad por los gastos económicos que se generan. La educación debe ser un derecho de todos y desgraciadamente el acceso es aun limitado. Por otro lado, existe el problema de que no se cuenta con suficiente infraestructura para tener una mayor cobertura educativa, sobre todo en los lugares más alejados.

Calidad: se cuenta con una pedagogía antigua, con la cual se genera pasividad en los estudiantes; solamente las instituciones de élite asumen posturas didácticas avanzadas.

Integración, coordinación y gestión de las instituciones de educación superior, pues por lo general existe escasez de cuadros directivos competentes.

Hoy en día, la educación ha sido retomada como un elemento esencial de desarrollo de la sociedad, se han establecido patrones internacionales bajo las perspectivas de la, Organización Inter-

nacional del Trabajo (OIT) Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Organización de las Naciones Unidas (ONU), Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Estas plantean que la educación debe ser tomada como parte principal del desarrollo económico de cualquier país.

Además, desde mediados del siglo XX, algunos organismos internacionales han establecido normas para la enseñanza de algunas opciones profesionales, como es el caso de Medicina, donde la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS), vigilan muy de cerca el rendimiento académico y profesional de los egresados de ésta rama del conocimiento.

En años recientes, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), ha recomendado que se realicen estudios y seguimiento de egresados como medida para mejorar la calidad de la educación superior. Otras organizaciones internacionales (CEPAL Y BID) han desarrollado políticas educativas en el contexto de la globalización y las sociedades de conocimiento, y han establecido estándares que han provocado un cambio significativo en las instituciones de educación superior en América Latina, desde la década de 1990, los cuales han tenido un efecto directo en las legislaciones de educación superior y han sido un factor endógeno de desarrollo económico. Las consecuencias de

estas políticas educativas han influido en la educación superior en México, por lo que el Estado mexicano ha desarrollado bajo el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, que considera tales políticas internacionales.

En este sentido, según el parecer de los autores de este artículo, en los estudios de seguimiento de egresados que ejercen su profesión, los mejores resultados obtenidos corresponden a aquellos cuyos currículos tienen un alto contenido práctico y orientación hacia las competencias profesionales de la carrera que cursaron.

Por otro lado, contar con información de seguimiento de egresados es un índice que se considera en el proceso de evaluación para la acreditación de profesiones por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior y por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior. Es decir, los estudios de seguimiento de egresados son uno de los documentos institucionales claves requeridos por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior, al evaluar la administración y gestión en las instituciones de educación superior mexicanas.

En México, los estudios de egresados de las instituciones de educación superior datan desde la década de 1970 (Valenti, 2003), aunque a partir de 1990 cobraron importancia los procesos de evaluación de la formación, pues sirvieron para el diseño de nuevas políticas de

financiamiento. La mayor parte de estos estudios pioneros centraban su interés en obtener información de los egresados sobre dos aspectos: primero obtener datos sobre la inserción de los egresados en el mercado de trabajo, y segundo, indagar la opinión de los egresados sobre la formación recibida.

Usualmente se denomina mercado de trabajo a la confluencia de la demanda y la oferta de trabajo. El mercado de trabajo tiene particularidades que lo diferencian de otro tipo de mercados (financiero, inmobiliario, de valores, etcétera) ya que se relaciona con la libertad de los trabajadores y la necesidad de garantizar empleo. En ese sentido, el mercado de trabajo suele estar influido y regulado por el Estado a través del derecho laboral, y por modalidades especiales de contratos como los convenios colectivos de trabajo (Robles, 2001).

La ANUIES plantea y propone formas de vincular la universidad y el sector laboral —que se concreta en el mercado de trabajo—, en las que por medio del conocimiento, el mejoramiento y la actualización de los planes y los programas de estudio, se logren mejores resultados en las empresas y organizaciones, así como redefinir políticas de desarrollo institucional a nivel nacional, estatal y regional.

La influencia de la ANUIES se plasma en el libro *Esquema básico para estudio de egresados* y se promueve por medio su Coordinación General de Proyectos Especiales como un proceso de mejora. En este marco se inscriben los estudios

sobre el desempeño de los egresados, ya que constituyen una alternativa para el autoconocimiento y la planeación del proceso de mejora y la consolidación de las instituciones educativas (Fresán, 1998).

El esquema básico para estudio de egresados propuesto por la ANUIES, está siendo utilizado actualmente por varias universidades del país que aplican la metodología propuesta, sin embargo su grado de aplicabilidad no permite la comparación dada la heterogeneidad de las instituciones.

A través de una encuesta por muestreo, se permite obtener información confiable, encuestando sólo a una parte de los egresados, y se reduce así el costo y el tiempo para obtener la información requerida; es posible hacer entrevistas más detalladas y cuidadosas cuando se trata de una porción de la población, en lugar de toda ella.

La ANUIES en 1998 hizo pública su posición y su concepción sobre los estudios de seguimiento de egresados, aprobando el *Esquema básico para estudios de egresados*, que posteriormente se plasmó en el documento *La educación superior del siglo XXI* donde se establece que: "Las instituciones de educación superior deberán considerar la realización permanente de estudios de seguimiento de egresados, con propósitos de retroalimentación curricular y de evaluación institucional" (ANUIES, 2000).

Estos estudios también permiten valorar el nivel de interacción entre la educación superior y el sector productivo.

Son importantes en la toma de decisiones acerca de la revisión, el diseño y la actualización de planes y programas de estudio, y más aún para valorar la pertinencia de un programa de estudios.

Otra área en la que son importantes los estudios de egresados y seguimiento de egresados es la relativa a la titulación. Por medio de estos estudios, podemos conocer el estatus actual que tienen los egresados con respecto a su proceso de titulación: si no lo han iniciado, si ya lo hicieron, si están trabajando en ello, si han tenido problemas, el tipo de problemas, etcétera; así, en función de esos datos, pueden impulsarse acciones encaminadas para promover la finalización exitosa de este proceso.

Conclusión

Los estudios de egresados son mecanismos que permiten hacer un diagnóstico de la realidad en la que se encuentran inmersos los egresados de una determinada institución educativa. Tienen como propósito conocer las condiciones laborales del mercado de trabajo y en particular las condiciones ocupacionales de los profesionistas.

Son considerados como una estrategia evaluativa del proceso de análisis de los sistemas educativos de la institución, para conocer la ubicación, el desempeño y el desarrollo profesional de los egresados, y determinar si su formación profesional es adecuada para su realización profesional y si proporciona preparación

para las necesidades de superación (Alvarado, 1998).

Estos estudios constituyen una alternativa para el autoconocimiento y para la planeación de procesos de mejora y consolidación de las instituciones educativas (Fresán, 1998). Son un recurso metodológico muy importante que posibilita la toma de decisiones medulares en el ambiente institucional. De igual manera, ayudan a valorar la formación profesional que recibe el egresado en función de su desempeño laboral.

Las IES mexicanas han mostrado un interés creciente en la realización de estudios de egresados, debido a que las políticas educativas nacionales así lo demandan en pro de alcanzar la excelencia educativa.

La información recabada en los estudios de egresados permite a las IES tener un juicio objetivo y confiable acerca de tres aspectos:

- a) La inclusión de los egresados en el campo de trabajo.
- b) Su desempeño profesional.
- c) Su opinión con respecto a la formación académica, social y cultural recibida en la institución.

La evaluación también representa una aportación importante del estudio de egresados, al concebirse en un sentido amplio, al identificarse que su objetivo no es únicamente la oferta educativa y los métodos de enseñanza, sino también el financiamiento, la gestión, la orientación

general y la realización de objetivos a largo plazo (Delors, 1997).

Bibliografía

- ALVARADO, M. (1998). El seguimiento de egresados de estudios profesionales. CISE / UNAM, México.
- ANUIES (1998). *Esquema básico para el estudio de egresados*. Propuesta, ANUIES, México.
- BAZÚA, Fernando y VALENTI, Giovanna (1993). "Hacia un modelo alternativo de evaluación de los programas de Postgrado en México". En: *Universidad Futura*, vol. 5, núm. 13, México.
- DELORS, Jaques (1997). *La educación encierra un tesoro*, UNESCO, París.
- FRESÁN OROZCO, Magdalena (1998). "Los estudios de egresados. Una estrategia para el autoconocimiento y la mejora de las instituciones de educación superior". En: *Esquema básico para estudio de egresados*, ANUIES, México.
- FERNÁNDEZ, Jorge A. (2008). Procesos de globalización e internacionalización en la educación superior, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla.
- Navarro, M. (1982). "Un enfoque teórico del seguimiento de egresados". En *Enlace*, núm. 20, vol. III, SEP-ANUIES, México.
- RUBIO Oca, Julio (2006). *La política educativa y educación superior en México 1995-2006. Un balance*, Fondo de Cultura Económica, México.
- RUIZ DURÁN, Clemente (1997). *El reto de la educación superior en la sociedad del conocimiento*, ANUIES, México.
- VALENTI, G. y VARELA, G. (2003), *Diagnóstico sobre el estado actual de los estudios de egresados*, ANUIES, México.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS Y LA INNOVACIÓN

DR. WILLIAM FERNANDO VALDIVIA ALTAMIRANO

Resumen

El proceso de globalización actual abre oportunidades y amenazas para los países y las empresas, en particular para los países en vías de desarrollo. Hay varias formas de aprovechar las oportunidades, una de ellas es a través de la internacionalización de las empresas, vía la exportación o la inversión en el exterior, con base en sus ventajas competitivas, provenientes por ejemplo de la innovación. Este documento está destinado a abordar la internacionalización de las empresas y la innovación desde la perspectiva de una país latinoamericano, del modo siguiente: inicialmente abordamos la globalización y sus implicaciones, luego la internacionalización de las empresas, continuamos con la relación entre globalización e innovación, conceptualizamos la innovación, después consideramos el fomento de las exportaciones y la internacionalización a través de organismos de promoción y los acuerdos de integración y el rol de las políticas para la innovación, y finalmente presentamos conclusiones.

Palabras clave: Internacionalización de las empresas, innovación, políticas de fomento de la internacionalización e innovación

Abstract

Today's globalization process opens opportunities and threats for countries and companies, in particular for developing countries; there are various ways to take advantage of the opportunities, and one of them is through the internationalization of companies, via the exportation or the investment abroad, based on their competitive

DR. WILLIAM FERNANDO VALDIVIA
ALTAMIRANO
PTC LCIA Universidad Politécnica
Metropolitana de Hidalgo,
UPMH

advantages that come from innovation for example. This document is aimed at dealing with the internationalization of companies and innovation from the perspective of a Latin American country, using the following method: initially, we deal with globalization and its implications, then the internationalization of companies, followed by the relationship between globalization and innovation, conceptualizing innovation, for then considering the impulse of exportations and the internationalization through promotion organisms and the integration agreements and the role of policies for innovation, and to finally present conclusions.

Keywords: Company internationalization, innovation, impulse for internationalization and innovation policies.

I. Introducción

La globalización es uno de los rasgos actuales de nuestras economías, que implica oportunidades y riesgos para las empresas y las economías. Desde estas perspectivas, se exploran cada vez más las posibilidades de internacionalizar a nuestras empresas con base en la innovación, entre otros factores. Estas alternativas son importantes por su incidencia en la productividad y el crecimiento para México y Latinoamérica. En este sentido, este documento las aborda con el objetivo de lograr una mejor comprensión y plantear sugerencias que permitan mejoras en la competitividad, la productividad y el crecimiento.

II. La globalización: implicaciones

El desarrollo de la globalización es uno de los aspectos que actualmente gravita

en el desarrollo de las economías y la actividad empresarial, ésta comprende la globalización de los mercados —mayor integración entre mercados nacionales, en particular los cercanos, hacia un mercado global— y de los productos —la producción de un producto en varios países, para aprovechar la diferencia de costos y la calidad de los factores— (Hill, 2011). La globalización está impulsada por varios factores como la disminución de las barreras al comercio; la internacionalización de los mercados de capitales; una interpretación más favorable del rol de la inversión extranjera; manejo responsable de las políticas económicas; orientación hacia el mercado de las economías, que ha implicado reformas internas; la apertura de las economías; un mayor protagonismo de las empresas multinacionales; el desarrollo de nuevas tecnologías de la información y comunicación (tic) y nuevos materiales; la mejora de los medios de transporte y

la infraestructura, y la deslocalización de la producción y la subcontratación.

La globalización trae oportunidades y riesgos para las economías, las sociedades, los gobiernos y las empresas; cada quien deberá comprender y entender sus retos y relaciones con las otras instancias en el momento de elaborar estrategias. El actual estadio o fase de la globalización se caracteriza por la mayor competencia a nivel internacional y nacional, la mayor interdependencia entre las economías y la aparición de mercados globales.

También es cierto que los países de América Latina, aunque actualmente son más abiertos que hace dos o tres décadas, todavía no han logrado incrementar sensiblemente su bienestar (Pérez, 2006; Ross, 2007; Valdivia, 2009), lo que quizá está relacionado con que el modelo económico vigente no ha logrado todo su potencial, así que es necesario considerar opciones que les permitan un crecimiento económico mayor, con menor desigualdad.

III. La internacionalización de las empresas

La internacionalización de las empresas puede buscar acceso a recursos, a mercados para sus productos, reducción de costos o alguna combinación de factores. En muchos casos, requiere un cambio cultural, pues hay diferencias entre vender en el país o hacerlo en el exterior, así como diferencias en los gustos

de los consumidores, la regulación, las prácticas empresariales e incluso en el idioma. Internacionalizarse requiere de un ambiente de aprendizaje, creatividad, tolerancia en la toma de riesgos, comprensión de los recursos necesarios para la exportación e internacionalización.

La empresa debe determinar el posicionamiento estratégico que persigue al internacionalizarse, con base en la ventaja comparativa y competitiva, para ello debe alinear la estrategia, las operaciones y la organización, de modo que pueda competir con otras empresas, ya sea vía diferenciación y/o reducción de costos, y así lograr economías de escala y de aprendizaje, pues si no es consciente de los retos, no podrá lograr el objetivo (Hill 2011). Es decir, la empresa necesita una actitud y una estrategia adecuadas a los nuevos retos.

Si realmente se busca la internacionalización, es necesario hacer un rastreo sistemático de oportunidades para la tecnología y las habilidades, es decir se necesita una actitud proactiva y no reactiva, como suele darse en la práctica de muchas empresas, sean grandes o pequeñas. Combinar estilos de pensamientos, no sólo en una dirección, para lo cual se deben propiciarse la creatividad, la interacción y la capacitación.

Los gobiernos brindan apoyo cada vez mayor a la internacionalización de las empresas, a través de programas y políticas, así como con ambientes competitivos y acuerdos internacionales, pues la consideran parte de la estrategia de desarrollo.

IV. La globalización y la innovación

La globalización gradualmente afecta más ámbitos y actividades; incluso algunas que tradicionalmente no estaban internacionalizadas, ahora lo están en diverso grado, como los servicios y la actividad innovadora. La aguda competencia y la presión sobre los precios a nivel nacional e internacional han llevado a la progresiva deslocalización de la producción y a la subcontratación¹. Ahora esta tendencia internacionalizadora incluye las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D). La estructura organizacional también se ha visto afectada por la globalización, tiende hacia empresas globales, multinacionales y transnacionales, de manera que la estrategia internacional es una opción ya no predominante como era anteriormente.

Por otro lado, la actividad de I+D es cada vez más compleja, pues se requieren cada vez mayores conocimientos. En casos de convergencias de conocimientos, las tecnologías son cada vez más complejas, lo que lleva a combinar los recursos internos y externos que también hacen necesarios elevados montos financieros, al tiempo que los ciclos de vida de los productos se acortan. Los factores anteriores provocan la aparición de nuevas formas de abordar la I+D, por ejemplo a través de joint ventures, alian-

zas, fusiones, adquisiciones, la descentralización geográfica de las actividades de I+D (Molero, 2002). Esta internacionalización productiva e innovadora tiene varias implicaciones:

- a) Desde la perspectiva de las políticas nacionales de fomento de la innovación y de la conceptualización de los sistemas nacionales de innovación, por ejemplo, se deben considerar sus relaciones con las empresas internacionales y/o con otros sistemas nacionales de innovación.
- b) Desde la perspectiva empresarial, se muestra que las grandes empresas, las más dinámicas, consideran al mercado internacional en toda su dimensión, es decir incluyendo a la innovación, algo que hasta hace pocos años no era necesario. Esto refuerza nuestro argumento de que las empresas nacionales, en particular las pequeñas y medianas, deben considerar a la internacionalización integralmente, es decir considerando también a la innovación.
- c) La tendencia a la deslocalización de las actividades productivas y de innovación, lo que ofrece oportunidades a las empresas nacionales y al sistema innovador para incorporarse a las cadenas globales de valor.
- d) La globalización implica en ciertos casos dar tintes locales a los productos que vienen del exterior, así como que los productos locales pueden globali-

¹ Conceptos relacionados con la Cadena Global de Valor, CGV, a la que Latinoamérica se ha relacionado en diverso grado, pero todavía con limitaciones.

zarse, lo que abre oportunidades para las empresas nacionales de diferentes tamaños, lógicamente con la necesaria tecnología y capital humano.

- e) Las nuevas tecnologías abren oportunidades en lo que se acaba de mencionar, ahora las empresas nacionales pueden tener clientes finales o intermedios o proveedores no sólo localmente.
- f) Deben considerarse no solamente opciones en la producción, sino también la forma de distribución, el empaquetamiento de tecnologías y los servicios.

V. La Innovación y el desarrollo (I+D)

Una de las alternativas a los retos actuales de la globalización es la innovación, por su implicación competitiva, ya que se complementa con los otros factores de producción (capital, trabajo, recursos naturales), tiene efectos en la productividad y el crecimiento económico, y además puede ayudar a mejorar la inserción internacional de las economías nacionales.

La innovación puede ser de producto (bien y/o servicio), proceso u organizacional, e implica que sea algo nuevo, útil y que tenga aceptación de mercado; no sólo debe ser novedosa, sino que debe reunir otros criterios. La innovación puede ser incremental o radical, existiendo interrelación entre ellas, a través de los ciclos de la innovación (Ahmed, She-

pherd y Ramos, 2012; Luecke, 2004). La innovación debe ser comprendida en toda su magnitud, es decir debe considerarse no sólo la generación del prototipo y el producto, sino también el lanzamiento al mercado.

Hay varias fuentes para la búsqueda de nuevas ideas: la demanda, lo interno a la empresa, proveedores tecnológicos, sociales, políticos y filosóficos. Se deben buscar no sólo nuevas ideas, sino también someterlas a pruebas de factibilidad, considerar su congruencia con la estrategia de la empresa y verificar si se cuenta con los recursos técnicos y económicos para su desarrollo. La innovación hace posible tener una posición competitiva, monopólica por un tiempo, dado el acortamiento del ciclo de vida de las innovaciones.

La creatividad y la innovación tienen dimensiones individuales y colectivas; la administración de una empresa puede y debe fomentarlas, a través de: a) una cultura emprendedora, con cierto margen de tolerancia al fracaso; b) sistemas de información adecuados; c) un liderazgo comprometido; d) uso de equipos multidisciplinarios, con integrantes de varios departamentos y grado de experiencia, pues tienden a funcionar a través de proyectos, en forma cooperativa y horizontal; e) un sistema que seleccione las alternativas más prometedoras; f) ambientes de trabajo que propicien la comunicación e interacción; g) organizaciones más horizontales, flexibles, participativas, con capacidad para aprender e innovar (Drucker, 1999).

Tres obstáculos frecuentes en el proceso de innovación son: a) la existencia de barreras que desincentivan el trabajo colaborativo-coordinado, al estar muy influidas por el departamentalismo; b) la visión profesional de los participantes, que tienden a ver los problemas u oportunidades desde su óptica profesional (Hitt, Ireland y Hoskim, 2004); c) la propia organización, cuando suele apostar por lo que actualmente tiene éxito y descarta opciones prometedoras, pero riesgosas, o bien si tiende a ser conservadora o burocrática (Chiavenato, 2010).

También cabe mencionar que la innovación no debe concebirse como un proceso necesariamente lineal. Por ejemplo, en el sentido de que va desde la universidad a las empresas, sin interacciones con el medio; o si consideramos a la empresa, desde la idea hasta el producto, yendo siempre hacia adelante, pues existen interrelaciones entre las etapas del proceso innovador, entre los participantes, los clientes, los proveedores y las tendencias del mercado (Luecke; 2004; Cherwitz, 2005). Es decir, la innovación es un proceso complejo, con interrelaciones, no necesariamente lineal o unidireccional.

VI. La promoción de las exportaciones y la atracción de inversión directa extranjera

Dada la apertura de nuestras economías, es natural que se busque el incremento de las exportaciones como una de las

medidas para aprovechar el modelo. En Latinoamérica, éstas se han incrementado, pero siguen relativamente concentradas en pocas empresas, productos y mercados; muestran escasos eslabonamientos y arrastre, con incrementos de productividad importantes en sus sectores, pero con poca repercusión en la productividad general de la economía, lo que ha servido para dinamizar al sector exportador, pero no a la economía en conjunto (Ross, 2007).

Una de las causas del limitado efecto de las exportaciones es quizá el hecho de que la búsqueda de mercados exteriores hace necesario contar con información sobre los mercados externos, las diferencias en gustos y regulación, entre otros aspectos. La información es costosa, y una vez obtenida se comporta como un bien público, es decir que no siempre es posible obtener todos los beneficios del hecho de desarrollar un mercado externo, lo que puede desalentar a que las empresas lo intenten. Ante estas fallas de mercado se justifica la existencia de Agencias de Promoción de las Exportaciones (APE), pues pueden ayudar a superar estas barreras o limitaciones, así como contribuir a crear una cultura exportadora y afrontar la creciente competitividad internacional: otros factores que pueden ayudar a justificarlas son la existencia de barreras de entrada y costos de transporte; a un nivel agregado, pueden generar divisas y mejorar o ayudar a la balanza en cuenta corriente (Calderón, 2004).

Tales consideraciones explican que inicialmente los países desarrollados y luego los países en desarrollo establecieran APE, que buscan ofrecer a las empresas nacionales aquella información que requieran sobre los mercados externos, así como organizar o participar en ferias y exposiciones, asesorar y capacitar para la exportación, realizar prospectiva comercial y tecnológica, adicionalmente a otras medidas como financiar las exportaciones, ofrecer garantías y seguros, asesorar jurídicamente, elevar los estándares de calidad de las exportaciones, mejorar la oferta, diseño y presentación (Ávila, 2007).

En el caso de México, se cuenta con ProMéxico, organismo encargado de realizar la promoción de exportaciones y la atracción de las inversiones extranjeras. Organismos similares de otros países, son el Instituto de Comercio Exterior (ICEX) en España, JETRO en Japón, ProChile en Chile, PromPerú en Perú. En paralelo, es posible obtener ciertos apoyos fiscales; en el caso de México, se cuenta con los programas como Altex, Prosec y la Devolución de impuestos, DrawBack.

La efectividad de la promoción de exportaciones depende asimismo de factores empresariales relacionados, como el dinamismo de las empresas exportadoras, la experiencia exportadora, la motivación y expectativa, por lo que deben ajustarse estos factores y promover su evolución en el tiempo. También importa si las empresas conocen la oferta de las APE, es decir se debe trabajar en la información de la oferta de servicios, tra-

tando de llegar a las empresas, en particular a las PyMES, ofertando productos diferenciados, buscando alianzas con las cámaras de comercio y descentralizando las oficinas, a nivel de estado (Calderón, 2004). El tamaño de la empresa es otro factor que puede condicionar la efectividad de la promoción exportadora. Las empresas de mayor tamaño tienen más probabilidad de exportar, pero tendría que tomarse en cuenta el perfil de sus productos y su propensión a la exportación.

Si bien las APE han ayudado a incrementar las exportaciones y en parte a diversificar productos y mercados, todavía la canasta exportadora sigue concentrada en pocos productos y mercados, y en general muestra poco valor agregado. Las APE han ayudado mayormente a las pequeñas empresas con poca experiencia exportadora (Volpe, 2010); es decir, debe mejorarse el desempeño de las APE, con el establecimiento de incentivos ligados a resultados, mejoras organizacionales y en las relaciones interinstitucionales, establecimiento de mejores criterios de evaluación, mayor presencia en el exterior y profesionalización de los recursos humanos, quizás acompañado de otras medidas como se menciona en otros apartados de este documento. También debe considerarse que en ocasiones los logros de las APE se ven afectados por cuestiones de políticas nacionales, como el tipo de cambio o la poca coordinación entre las políticas.

Actualmente la atracción de la Inversión Extranjera Directa Extranjera (IED)

está más profesionalizada; no se limita a esperar a que vengan las empresas, sino que se intenta tener una actitud más proactiva y contar con recursos y personal calificado. En la década reciente, los países en desarrollo, encabezados por China, gradualmente han ganado participación como destino de la IED; incluso algunos países, como China y México, son también fuentes de IED. Aunque las APE también se encargan de la atracción de la IED, no es siempre así, pues en ocasiones, además de exportación, también promocionan el turismo, como sucede en el caso de PromPerú, dejando la atracción de la inversión extranjera a otra institución de promoción.

VII. Los acuerdos comerciales regionales e Innovación

Las economías de los países de América son cada vez más abiertas, en parte debido a los acuerdos regionales de integración, que aumentan la exposición a mercados exigentes y la competencia incluso con grandes empresas. Mas también abren oportunidades comerciales, por ejemplo para productos innovadores, que no siempre se han aprovechado parcial o totalmente, ya sea por la debilidad de los sistemas de innovación nacionales, o bien porque el sistema innovador no ha alcanzado el peso adecuado en la agenda política y por la descoordinación entre los instrumentos de promoción de la innovación y las oportunidades, así como por el escaso acercamiento entre

lo público y privado. La evidencia muestra que transitar el camino de la innovación no es ni fácil ni simple, sino que requiere una actitud proactiva y una política industrial más completa (Sagasti, 2010; Valdivia, 2012).

Porta (2010) señala que la importancia de la integración regional se debe a que facilita las exportaciones de mayor valor agregado y el comercio intra e inter industrial, y también eleva el número de productos exportados. Estas opciones pueden interpretarse como instrumentos que facilitan el aprendizaje exportador y que pueden servir como plataforma exportadora hacia mercados más distantes y mayores. También abren oportunidades para innovar y diferenciar los productos, y así posibilitan una mayor competitividad a nivel agregado. Además, la innovación facilitará el incremento de la Productividad Total de los Factores (PTF) y un mayor crecimiento de la economía.

VIII. Las políticas para la competitividad y la innovación²

En la actualidad, la mayoría de países desarrollados y en desarrollo cuentan con una fuerza de trabajo cada vez más calificada y con sistemas nacionales de

² Existen diferentes posiciones sobre la necesidad de las políticas, algunas posiciones sostienen que se debe dejar al mercado, otras que es posible una intervención selectiva, otras que la intervención sea general y no específica. En la realidad los gobiernos realizan políticas selectivas y genéricas.

innovación crecientemente completos, lo que los ubica en la senda para lograr mejores innovaciones de productos y bienes de mayor contenido tecnológico. No obstante, en Latinoamérica todavía no se concretan estos aspectos, es decir que el modelo económico promovido por los Estados todavía no ha consolidado estos logros, pese que lleva ya más de dos décadas. Por tanto, la estrategia requiere cambios y ajustes en pos de los mayores resultados (Peres, op cit, Ross, op. Cit).

En un estudio de Maloney y Perry (2006), se señala una falta de innovación en América Latina, y en general una falta de acumulación de capital humano y físico, dada la complementariedad entre ambas. La innovación es importante, pero necesita de condiciones. La Investigación y Desarrollo en América Latina, muestran pocas patentes; está financiada principalmente con fondos públicos, orientada a la investigación básica y ejecutada en su mayor parte por la parte pública (Cepal / SEGIB, 2008). La innovación también comprende la adaptación de la tecnología, con efectos en la productividad de la economía; en nuestros países quizás, inicialmente se requiera más adaptación o transformación de tecnologías, mientras que a largo plazo el enfoque debe ser más completo (Baumol, 2006). Dos causas probables del escaso patentamiento, innovación, serían que el modelo latinoamericano se basa principalmente en la Inversión Directa Extranjera (IDE), que genera pocos derramamientos (spillovers) en la estruc-

tura productiva de nuestros países y que las empresas nacionales aún invierten poco en I+D en relación a sus ventas.

Maloney y Perry también sugieren subsidiar a la investigación aplicada, no sólo a la investigación básica; tanto a la oferta como a la demanda; que sea parcial y variable según el sector, fomentando la vinculación y la investigación aplicada. En cuanto a la financiación, proponen combinar la financiación por concurso y asignación; fomentar las pasantías, asesorías, capacitación, así como buscar elevar el patentamiento; que las empresas participen en el diseño y la gestión de las acciones para la innovación e incrementar los centros de transferencia tecnológica y de prospectiva o antenas tecnológicas; fomentar las redes empresariales y de investigación.

Peres (2006) sugiere combinar la acumulación de conocimiento con la diversificación productiva, lo que permitiría lograr eslabonamientos productivos y cierta flexibilidad ante los shocks externos, por lo que plantea el fortalecimiento de la competitividad con políticas industriales, respetando el tipo de inserción internacional y la orientación al mercado, pero con políticas más completas y coordinadas, con enfoque sectorial, acompañadas con mesas de diálogo, concertación con el sector privado; que hay margen para una política activa, de hecho así ha ocurrido, pero es necesario que sea más consciente y planificado.

Por su parte, Porta (2010) sugiere políticas coordinadas y desarrollo de institucionalidad a nivel sectorial, regional y

local, empoderando a las instituciones en los distintos niveles y con incentivos para un mejor desempeño y rendición de cuentas.

IX. Conclusiones y sugerencias

Se han revisado varias opciones para mejorar la internacionalización y la innovación en Latinoamérica, al respecto mencionaremos algunas conclusiones y sugerencias. La globalización abre oportunidades y riesgos; la internacionalización y la innovación de nuestras empresas y economía son algunas de las oportunidades, pero éstas no se han logrado a plenitud hasta ahora, sino únicamente con el mercado. Así que es necesario buscar la coordinación público-privada y lograr sinergias. Son necesarias acciones múltiples y coordinadas para mejorar los resultados. No hay un modelo único, pero se han explorado algunos casos y se han sugerido algunas medidas.

La promoción de exportaciones ha ayudado a aumentar las exportaciones y los destinos, pero todavía están concentradas en pocos productos, empresas y mercados. Se sugiere que la promoción sea integral y profesionalizada, con participación del sector privado, con perspectiva, objetivos, recursos, presencia en el exterior, incentivos y rendición de cuentas.

Los acuerdos de integración regional abren buenas posibilidades para productos innovadores, para el aprendizaje exportador y la internacionalización,

que por diversas razones no se están aprovechando debidamente, por lo que es necesario articular mejor las políticas internas, y dar cabida a los aspectos regionales, locales y sectoriales, así como promover una actitud más activa en el aprovechamiento de estos acuerdos. Los éxitos en las exportaciones regionales pueden interpretarse como una plataforma de aprendizaje exportador, que permitirían acceder a otros mercados. Conviene propiciar la coordinación de la innovación en los acuerdos de integración económica entre los países, así como la complementación de las capacidades productivas empresariales para la internacionalización.

La innovación es un proceso complejo, no lineal, que involucra a las empresas y otros factores externos, controlables y no controlables. El resultado innovador dependerá de su adecuada combinación. La apertura de las economías abre opciones para productos innovadores, pero concretarlas no es fácil, requiere de un importante esfuerzo interno en la empresa, complementado con mejores políticas de promoción, mayores recursos humanos y económicos.

Respecto a las políticas para la innovación, se sugiere que sean lo más completas posibles, coordinadas sectorial y multisectorialmente, con espacios para lo regional y local, buscando o alentado la participación privada en el diseño, la provisión y ejecución de los fondos.

Bibliografía

- ÁVILA, F. (2007). Estrategias de promoción en comercio exterior, Trillas, México.
- AHMED, P. C, Shepherd, L. R. y Ramos C. (2012). Administración de la innovación, Pearson, México.
- Banco Mundial (2006). Mexico - The challenge of knowledge-based competitiveness : challenges and opportunities, vol. 2 of 2, Main report (Inglés). Disponible en: <<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/2006/06/6989535/mexico-challenge-knowledge-based-competitiveness-challenges-opportunities-vol-2-2-main-report>>.
- BAUMOL, W. (2004). "Difusión y adaptación de la tecnología: crecimiento a través de la Innovación imitativa. En: Información Comercial Española, marzo-abril, núm. 39.
- CALDERÓN, H. (2004). "Factores empresariales que influyen en las políticas de promoción de exportaciones: aplicación a la comunidad Valenciana". En: Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas, núm. 30.
- CANALS, J. (1994). La internacionalización de las empresas, McGraw, Hill, Madrid.
- CHIAVENATO, I. (2010). Innovaciones de la Administración. Tendencias y estrategias. Los nuevos paradigmas, McGraw Hill, México.
- CEPAL SEGIB (2008). La economía del conocimiento, Cepal / SEGIB, Santiago de Chile.
- CEPAL (2011). Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2010, Cepal, Santiago de Chile.
- CEPAL (2013). Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2012, Cepal, Santiago de Chile.
- CHERWITZ, R. (2005), "Intellectual Entrepreneurship". En: Academe, Julio-agosto, vol. 91, núm. 4.
- DRUCKER, P. (1999). Los nuevos desafíos de la gerencia para el siglo XX. Colombia, Bogotá: Norma.
- EITEMAN, D., A. Stonehill y M. Moffett (2011). Las finanzas en las empresas multinacionales, 12a ed., Prentice Hall, México.
- GARCÍA, D y M. Martínez (2009). Innovación y cultura empresarial de las Mipymes. Estado de Aguascalientes, Universidad de Aguascalientes y Universidad de Cartagena, Aguascalientes México.
- HILL, C. (2011). Negocios internacionales. Competencia en el mercado global, McGraw Hill México.
- HITT, M. R.; Ireland y R. Hoskisson (2004). Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización, Thomson, México.
- LUECKE, R. (2004). "Desarrollar la gestión de la creatividad y de la innovación". En: Harvard Business Essentials, Deusto, Barcelona, pp. 16-20.
- MALONEY, W. y Perry, G. (2005). "Hacia una política de innovación eficiente en ALC". En: Revista de la CEPAL, núm. 87, diciembre.
- MOLERO, J. (2002). "La internacionalización de la innovación tecnológica". En: Revista Madridimasd, núm. 9, febrero marzo.
- PERES, W. (2006). "El lento retorno de las políticas industriales en América Latina y el Caribe". En: Revista de la Cepal, abril.
- PORTA, F. (2010). "Integración comercial e innovación tecnológica. Aspectos conceptuales y análisis de experiencias", BID, Documentos de Políticas IDB PB 111.
- ROSS, J. (2007). "La desaceleración del crecimiento económico en México desde 1982, en Lichtensztjn, S. (comp.). Nuevas políticas económicas de izquierda en América Latina, Universidad Veracruzana, Xalapa.
- Sagasti, F. (2010). "Aprovechar acuerdos comerciales con innovación tecnológica.

- Una propuesta de agenda de políticas”, BID, Documentos de Políticas IDB 114.
- VALDIVIA, W. (2009). “Innovación, emprendimiento y redes: algunas propuestas ante la crisis, por el crecimiento con equidad”. En: Paredes, L. (ed.) Retos de México ante las nuevas estructuras nacionales e internacionales, UNINTER, Cuernavaca.
- VALDIVIA, W. (2012). “China-México, perspectivas, desafíos y oportunidades”. En: Gaceta UPEG, Universidad Politécnica del Estado de Guerrero, septiembre diciembre.
- VALDIVIA, W. y O. Torrealba (2014). “El turismo en México. Aspectos económicos y administrativos”. En: Valdivia, W., Y. Díaz y R. Álvarez (coords.) Enfoques de gestión en el estudio de las organizaciones y empresas, UNINTER, Cuernavaca
- VOLPE, C. (2010). Odyssey in international Markets. An assessment of the effectiveness of export promotion in Latin America and the Caribbean, BID, Washington.

ADOPCIÓN DE LAS REDES SOCIALES COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MANUFACTURERAS EN LA CIUDAD DE MEXICALI, BAJA CALIFORNIA

**M.T.I.C. CLAUDIA VIVIANA ÁLVAREZ VEGA,
DRA. LOURDES ALICIA GONZÁLEZ TORRES,
DRA. KARLA EMILIA CERVANTES COLLADO**

Resumen

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en la actualidad forman parte esencial en la mayoría de las actividades del ser humano, tanto en el aspecto profesional como en el personal. Las organizaciones no son la excepción; utilizan las TIC como parte de sus procesos administrativos y productivos a fin de reducir costos y posicionarse en mercados internacionales. Cada empresa determina cuál tecnología es la más adecuada, sin embargo el sector manufacturero aún no ve reflejado esto en sus beneficios. Así que medir su adopción puede ser decisivo para el crecimiento económico de una empresa. Las redes sociales pueden ser de gran impacto en la empresa, aunque suele considerarse que solamente son utilizadas para el ocio, no obstante pueden convertirse en una herramienta de comunicación entre clientes, proveedores y empleados, abrir nuevos mercados e incrementar la competitividad. Esta investigación se realizó en Mexicali, Baja California, a partir de un muestreo de 264 empresas encuestadas. Para el análisis de datos, se utilizó estadística descriptiva. Los resultados obtenidos permitieron generar información sobre las condiciones del uso de esta tecnología.

Palabras clave: tecnologías de la información y comunicación, redes sociales, competitividad.

M.T.I.C. CLAUDIA VIVIANA ÁLVAREZ
VEGA
Universidad Autónoma de Baja
California, claudia@uabc.
edu.mx

DRA. LOURDES ALICIA GONZÁLEZ
TORRES
Universidad Autónoma de Baja
California, aliceinsky@yahoo.
com

DRA. KARLA EMILIA CERVANTES
COLLADO
Universidad Autónoma de Baja
California, kkarla@uabc.edu.
mx

Abstract

The information technology and communication (ICT) now form an essential part of most human activities in both professional and personal aspects. Organizations are no exception, they use ICTs as part of their administrative and productive processes by looking to cut costs and position themselves on international markets. Each company determines which technology is most appropriate; however, the manufacturing sector has not reflected these benefits. That is why measuring their adoption may be crucial to the economic growth of a company. Social networks can be of great impact on the company, even when considering that they are only used for leisure, it can become a tool of communication with customers, suppliers and employees, open new markets and increase competitiveness. This research was conducted in Mexicali, Baja California from a sampling of 264 surveyed companies. For data analysis, descriptive statistics was used. The results allowed us to generate information on the conditions of use of this technology.

Keyword: Information Technology and Communication, Social Networking, Competitiveness

Introducción

El sector manufacturero en Baja California es en gran parte apoyado por Inversión Extranjera Directa (IED). Según la Secretaría de Economía (SE, 2012), en 2011 Baja California recibió 599.5 millones de dólares por concepto de IED, lo que representó 3.1% de la IED recibida en México. En el primer trimestre de 2012, el sector manufacturero creció 9.46% respecto a 2011 (*Zona Líder*, 2012). Las empresas manufactureras son pues de gran importancia para la región, por ello el promover las tecnologías de la información y comunicación (TIC)

para el apoyo del crecimiento de este sector puede ser crucial para el desarrollo de la comunidad.

La aplicación de las TIC en las pequeñas y las medianas empresas del sector manufacturero de Baja California—que aporta 50% del sector industrial y 10% del PIB total del estado— tiene un impacto significativo en los niveles de producción y productividad, dado que su uso se ha convertido en algo tan habitual que frecuentemente pasa desapercibido dentro de las organizaciones, y a veces no se considera plenamente que su uso eficiente contribuye a la prosperidad y desarrollo de la organización.

Por tanto, el conocimiento de los diferentes tipos de TIC utilizados así como la intensidad en su aplicación y su constante actualización o renovación se convierten en factores que fomentan la competitividad de las organizaciones, y cuyo análisis debe profundizarse para estar en condiciones de determinar los niveles de adopción tecnológica por parte de las empresas del sector manufacturero en Baja California.

Adicionalmente, la adopción de TIC en las empresas también afecta al capital humano, la relación con clientes y proveedores, los estados financieros de la organización y la descentralización de algunas fases de la producción, gracias al empleo de las redes sociales que pueden ser de gran impacto en cada uno de estos puntos. Todo ello, genera una nueva dinámica dentro de la organización, que puede evolucionar en dos vertientes: por una parte, puede llevar a la modernización y desarrollo a largo plazo de la empresa, y por otro lado, puede provocar su detrimento paulatino hasta su probable extinción en caso de no adaptarse a tales cambios o rechazar su adopción. Por tanto, conocer el nivel de adopción de las redes sociales en las pequeñas y las medianas empresas del sector manufacturero de Baja California generará información útil para dar respuesta a la problemática planteada.

En el caso de las empresas manufactureras, las redes sociales son un factor importante y de gran impacto en el posicionamiento de la marca y en el contacto con clientes, proveedores y posibles

socios para la empresa. Es por ello importante dedicar el tiempo y los recursos necesarios para su adopción y desarrollo, a fin de llegar a los clientes potenciales.

El estudio de las redes sociales se remonta a los sociólogos franceses del siglo XVIII Émile Durkheim y Ferdinand Tonnies. Durkheim argumentó que los fenómenos sociales surgen cuando los individuos que interactúan constituyen una realidad; por su parte, Tonnies sostenía que los grupos sociales pueden existir como lazos sociales personales que vinculan a los individuos con aquellos que comparten sus mismos valores y creencias. Más tarde, en el siglo XIX, el sociólogo alemán Georg Simmel utilizó por vez primera el término de redes sociales (Sandoval, 2011).

Hacia finales del siglo XX, el auge de las TIC, especialmente el internet, al acortar las distancias entre los participantes, ha hecho posible que las comunidades y las redes sean más grandes y variadas, y también más influyentes.

Las TIC han permitido a las empresas evolucionar de una manera muy dinámica su crecimiento y procesos. El comercio electrónico en México, según la Asociación Mexicana de internet (AMIP-CI) en su "Estudio de comercio electrónico en México 2012" (2012), representó 79.6 mil millones de pesos, y 57% de las empresas evaluadas tuvieron presencia en redes sociales. Dicho estudio también revela que 75% de las empresas encuestadas tiene presencia con un perfil en una red social, y 69% cuenta con publicidad en redes sociales (banners,

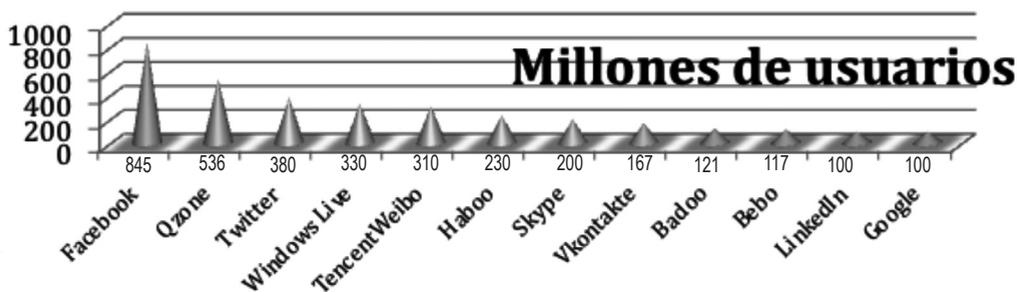
historias patrocinadas, etcétera). Aquellas empresas que no tienen presencia en una red social se debe a razones diversas, desde no tener personal calificado para hacerlo, hasta no verse interesados por no considerarlo necesario.

Sandoval (2011) menciona en su libro un estudio que identificó las cifras de usuarios activos inscritos en las principales redes sociales entre 2011 y 2012 (figura 1); se observa que varias superan cien millones de usuarios, y que Facebook tiene mayor participación seguido de Qzone y Twitter.

por lo que las empresas deben tomar en cuenta el uso de estas tecnologías para la difusión de sus marcas y productos.

Existen muchos tipos de redes sociales; hay algunas abiertas a todo público, como Facebook, Twitter, MySpace, entre otras; en ellas, podemos encontrar desde estudiantes de secundaria, amas de casa y maestros universitarios, hasta empresas de venta de artículos de ropa u organizaciones sin fines de lucro. También existen otras redes sociales más especializadas como LinkedIn, FormadoresEnRed, Minube, entre mu-

Figura1
Redes sociales en el mundo con más de cien millones de usuarios



chas más, las cuales están hechas con fines más específicos. Por ejemplo, LinkedIn es una red de profesionales, donde una persona como profesionista puede dar de alta su currículum y darse a conocer con otros usuarios que a su vez comparten sus perfiles, de tal forma que quien necesite un ingeniero en computación simplemente debe buscar a través

de relaciones de contactos a alguien con el perfil buscado, sea para ofrecer un negocio, para ocupar un puesto o simplemente para consultar información. Otro ejemplo es Minebe, donde los miembros comparten experiencias personales de viaje y recomiendan destinos alrededor del mundo y los servicios que allí pueden encontrarse.

Así pues, las redes sociales no son solamente un medio para pasar el tiempo libre, sino que sirven de apoyo para que las comunidades se comuniquen y se informen, o para que las empresas puedan encontrar otras empresas afines a sus necesidades o experiencias y lograr el crecimiento de la región.

Por todo lo anterior, en esta investigación se analizan los niveles de adopción en cuanto a redes sociales en las pequeñas y las medianas empresas de la industria manufacturera en Baja California, y se explora hasta qué punto el uso de la redes puede jugar un papel importante en la competitividad de las empresas. Se analiza el estado actual así como qué tan preparadas están para tomar ventaja de los beneficios que otorgan las redes sociales. Se concluye el estudio con algunas recomendaciones con respecto al buen uso y sus aspectos legales. Con esto se espera que las empresas manufactureras puedan diseñar un plan de trabajo incorporando las redes sociales.

Desarrollo

Las redes sociales por medios electrónicos —llamadas también Redes Sociales Virtuales (RSV) o Redes Sociales en internet (RSI)— son cada día más populares entre los usuarios de internet, y ha sido objeto de diversas estudios. La gran mayoría de las investigaciones se enfocan en cómo han evolucionado y cuántos usuarios están presentes en ellas; en otros casos, se investiga cómo esta herramienta se emplea para hacer negocio.

Las redes sociales pueden utilizarse de muchas maneras, y para las empresas manufactureras puede ser muy útil conocer las funciones o los usos que se les puede dar, ya que permiten abrir otras alternativas y hacerlas crecer. Lo primero que debe hacerse para comenzar a participar en las redes sociales es crear un “plan de uso de las redes sociales”, el cual debe crear objetivos para usar esta herramienta, metas que se desean alcanzar. Esto permite tener una visión más clara de cómo utilizarlas, determina el contenido que debe publicarse y aclara cuál de las redes sociales se adapta a nuestras necesidades.

Así lo precisa Juan Merodio, en el libro *Estrategia empresarial en redes sociales* (2012), donde menciona diez puntos fundamentales para participar en las redes sociales, a saber: 1. Definición de objetivos; 2. Presencia actual de la empresa. Competidores, líderes de opinión e influenciadores; 3. Target: ¿quiénes son?, ¿dónde están?; 4. Monitorear:

¿qué vamos a monitorear y con qué herramientas; 5. Personal responsable de la gestión diaria de reputación en línea y contenidos; 6. Redes sociales a utilizar; 7. Estrategia a seguir en cada red social; 8. Con que herramientas promocionales de pago vamos a trabajar; 9. Qué acciones promocionales gratuitas realizaremos para nuestros seguidores; 10. ROI. Definición de KPI. ¿Qué vamos a medir y cómo?

Una vez aclarados estos puntos, podemos continuar con nuestra campaña, ahora es importante conocer las formas de cómo poder utilizar esta herramienta.

Redes sociales en el mundo

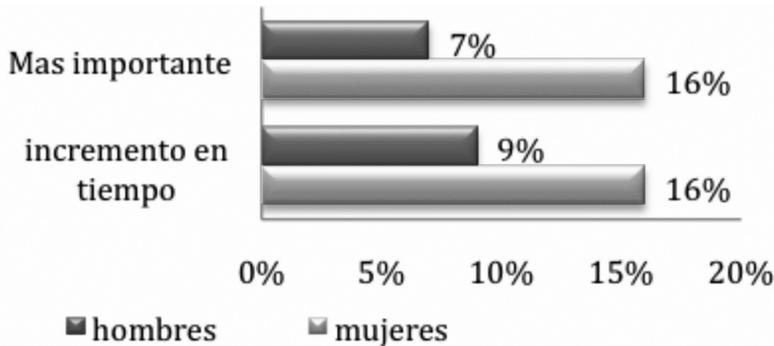
Uno de los principales objetivos de las redes sociales es acortar distancias, ya que pueden llegar a muchas personas en distintas ciudades y países. Por ello, es bueno saber qué pasa en otras partes del mundo respecto a este tema, cómo se está abordando y cómo está evolucionando.

En las redes sociales podemos dividir a los usuarios en muchas categorías, lo que nos permite analizar el comportamiento de nuestros clientes, proveedores, empleados, etcétera, de una manera más fácil y controlada, a fin de llegar a ellos con mayor certeza al controlar mejor su demografía, estatus, gustos, edad, género, etcétera.

Una razón por la que las redes sociales, en especial Facebook, son más

populares es debido a que los mismos usuarios se percatan de que tras hacerse usuarios gradualmente lo utilizan más. El reporte *Coming and Going on Facebook*, del PewReserch Center, los identifica por género, como puede verse en la Figura 2 (Rainie, Smith; Duggan, 2013).

Figura 2
Usuarios de Facebook que afirman que en el último año se ha vuelto más importante para ellos



Fuente: estadística realizada por *Pew Research Center's internet & American Life Project Omnibus Survey*, del 13 al 16 de diciembre de 2012, por teléfono y celular. Usuarios encuestados masculinos 233 y femeninos 292.

Para el caso de Venezuela, según un estudio realizado por Ricardo Vallenilla en 2011, “[...] la RSV por excelencia es Facebook. Con más de 7,5 millones de miembros en el país a finales de 2010, es el segundo sitio más visitado por los internautas venezolanos, después de Google, el líder entre los buscadores. Facebook es una red social general que puede alcanzar 400 millones de usuarios activos” (Vallenilla, 2011).

Casani, Rodríguez y Sánchez (2012) señalan que “La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) define la economía creativa como un concepto en evolución basado en el potencial de los activos creativos para generar desarrollo y cre-

cimiento económico [...] La economía creativa ha crecido mucho más rápidamente que el resto de los sectores en la mayoría de los países desarrollados [...] Según sus estimaciones representarían 30% del total de los trabajadores de Estados Unidos, 25% de algunos países europeos y 19,5% de los españoles [...] La representación de los modelos de negocio de las empresas analizadas ponen de manifiesto el carácter esencial que los mercados en red social (*social networkmarkets*) tienen para el desarrollo y la continuidad de tales modelos”.

La revista PC World ha realizado una investigación en cinco redes sociales en más de 190 países para ver el uso que se hace de ellas a nivel mundial con el

software Opera (PC World, 2012); en octubre de 2012, hubo más de 215 millones de usuarios de Opera, ha crecido 33% respecto al 2011. En el estudio se hacen varias afirmaciones interesantes las cuales destacan: El Salvador los que más visitan Facebook, con 79,26% de usuarios únicos, seguido de Costa Rica y Nicaragua; Paraguay y Japón son los más activos a nivel mundial, mientras que Indonesia ocupa el primer lugar en número de usuarios únicos; Weibo casi no se utiliza fuera de China y registra un nivel muy bajo en la región del este de Asia y América.

La empresa Apasionados del Marketing, en su página web publica el artículo "Otras redes sociales en Europa" con datos sobre el uso de algunas alternativas de redes sociales en algunos países europeos. En Francia, Facebook es el número uno; Skyrock tiene 22,6 millones de usuarios y solamente 30% de ellos también usa Facebook. En España, Tuenti tiene 6,8 millones de usuarios, frente a 10,5 millones de Facebook. En Alemania, StudiVZ Group es la empresa líder con 13,8 millones de usuarios que provienen de la unión de tres redes sociales; el problema que actualmente enfrenta esta red social son las estrictas leyes de privacidad vigentes (por ejemplo, no se puede compartir información con anunciantes), y en cambio Facebook, al ser una empresa estadounidense, no tiene estas limitaciones, lo cual le da una ventaja competitiva. En Holanda, Hyves tiene el doble de usuarios que Facebook (Ramón, 2010).

Redes sociales y aspectos legales

La responsabilidad de una empresa al participar en las redes sociales no se limita solamente a crear una cuenta y empezar a publicar contenido, sino que es necesario tener políticas de uso, estar enterados de comportamientos, aspectos legales y políticas de uso de algunos países, estados o ciudades.

En México, existe la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares (LFPDPPP), cuya aplicación está controlada por el Instituto Federal de Acceso a la Información (IFAI). Este ordenamiento representa un esfuerzo del gobierno mexicano por mejorar el control de las empresas y las organizaciones que manejan información personal de los mexicanos. Con el actual avance tecnológico, cada día las empresas poseen más información de sus clientes, proveedores y empleados, por lo que se hace necesario controlar el uso de esa información, para protección de los ciudadanos. Así lo establece dicha Ley: "Artículo 1. La presente Ley es de orden público y de observancia general en toda la República y tiene por objeto la protección de los datos personales en posesión de los particulares, con la finalidad de regular su tratamiento legítimo, controlado e informado, a efecto de garantizar la privacidad y el derecho a la autodeterminación informativa de las personas" (LFPDPPP, 2010).

En Argentina, una firma de abogados pública en su página web respecto de las redes sociales "[...] los datos perso-

nales relativos a las personas son accesibles de forma pública y global, de una manera y en unas cantidades nunca sin precedentes, incluidas enormes cantidades de fotografías y videos digitales, sin perjuicio de las distintas actividades delictivas que se pueden llevar a cabo usando estas redes como medios para la comisión de ilícitos (delitos informáticos, delitos contra el honor, contra la propiedad intelectual, industrial, etcétera)” (Leandro, 2013).

Otro dato legal interesante aparece en el blog El Brief, donde se menciona “Es cierto que al publicarlas consiguen una exposición y difusión que sería complicada por otros canales, pero también es verdad que al hacerlo se exponen a que sus fotos sean ‘pirateadas’ (uso ilegal y con beneficio a terceros) ya sea por anónimos e imperceptibles usuarios, así como por grandes empresas”.

Facebook, en su política de uso, la cual debe ser aceptada para poder crear una cuenta, especifica que todas las fotos, comentarios e información proporcionada son para uso de la empresa, y que ellos pueden disponer de ella cuando quieran y como deseen. Esto es de cuidado, ya que podemos caer en problemas con derechos de autor. Es mejor asegurarse de cómo se utilizará la herramienta y de qué es lo que se puede y los que no se debe hacer.

Twitter es otro ejemplo. El mismo blog citado comenta el caso del fotógrafo Daniel Morel, quien compartió unas imágenes en el programa de TwitPic, que usa la plataforma para compartir imágenes

de la empresa AFP. En respuesta a su reclamo por el uso de sus fotografías, la empresa dijo que los Términos de Servicio (Terms of Service, TOS) de Twitter, es decir el contrato que todos los usuarios firman y aceptan al inscribirse, permiten que: “Twitter, sus socios y otros, usen el contenido publicado en TwitPic” (Gómez, 2012).

Así que las empresas, antes de participar en las redes sociales, deben ser cuidadosas de los aspectos legales y leer todos los términos, y además luego deben revisarlos con frecuencia pues suelen estar en constante cambio.

Redes sociales en las empresas (posicionamiento)

Las empresas hoy emplean muchas técnicas para concretar ventas; la informática ha logrado acortar espacios y tiempos para hacer negocios; el comercio electrónico se ha hecho cada día más popular para reducir costos y aumentar ganancias; las empresas han aumentado su inversión en tecnología para atender este método de comercio. Todo esto podemos verlo en el estudio de la AMIPCI sobre comercio electrónico (2012), el cual indica que en 2012 las ventas en internet tuvieron un aumento de 46% respecto del año anterior. Este dato quizá puede parecer poco importante para las empresas manufactureras, ya que regularmente no hacen ventas directamente a los usuarios, sino más bien a otras empresas; no obstante, es muy importante dar a conocer sus marcas a los consumi-

dores a fin de que sean ellos quienes las pidan a los vendedores.

El Interactive Advertising Bureau (IAB) es la asociación que agrupa a las empresas de la publicidad interactiva de los principales mercados del mundo. En el “Estudio de consumo de medios digitales en México”, realizado por la IAB México, se afirma que “Los internautas se han acercado más a internet debido a la evolución de los dispositivos de comunicación, capaces de conectarse a internet entre otras aplicaciones importantes y la proliferación de las redes sociales como herramienta de posicionamiento” (Millward, 2009). Así que los usuarios cada vez hacen más presencia en las redes sociales y exigen a sus proveedores su utilización. Los usuarios no solo utilizan las redes sociales para buscar proveedores regionales, sino que el acceso a las redes les permite identificar a proveedores aun si no están en la misma ciudad, incluso, sino se encuentran en el mismo país.

En 2011, la internet en México registró 40.6 millones de usuarios según el estudio “Hábitos de los Usuarios de internet en México” (AMIPCI, 2012)—, y la utilización de las redes sociales era la segunda actividad de los internautas. Esto constata que para las empresas el tener presencia en las redes sociales puede abrir muchas puertas y permitirles expandir sus actividades.

Las personas utilizan las redes sociales para opinar sobre productos, servicios o empresas, y cada día es más común que los usuarios busquen y vean las opi-

niones de otros usuarios sobre lo que desean comprar antes de adquirirlo. Así lo indica Jim Lecinskien del proyecto ZMOT (“el momento cero de la verdad”, por sus siglas en inglés) de Google (Lecinskien, 2011), al comentar que no existen barreras para el acceso a la información; los compradores de hoy en día lo cargan en los bolsillos mediante dispositivos móviles como *smartphones*, tabletas y otros. Los usuarios alimentan sus propias guías para consumidores millones de veces por minuto con comentarios, mensajes en Twitter, blogs, publicaciones en redes sociales y videos de productos en todas las categorías. En 2013, Google fue el buscador más utilizado por los usuarios para hacer búsquedas de información, y registra estadísticas de todas las búsquedas para hacer análisis de sucesos virales, eventos, consumos, interés, etcétera; además, ofrece herramientas de apoyo para que las empresas puedan tomar decisiones rápidamente según lo que los usuarios estén buscando en internet.

La cantidad de dispositivos móviles ha aumentado rápidamente en todo el mundo. En los Estados Unidos, los usuarios con acceso 4G sumaron 33.1 millones en 2012, lo que representa un incremento de 273% respecto del año previo (ComScore, 2013). La investigación de ComScore reporta las actividades más importantes de los usuarios móviles, e incluso muestra la actividad de los usuarios en las redes sociales (Accessed social networking) que corresponde en 65.3% a *smartphones* y 67.5% a tabletas.

Por tanto, las empresas deben estar presentes en las redes sociales, para dar a los clientes la información que necesitan sobre sus empresas y productos, o bien escuchar su opinión para dar retroalimentación antes de que otra persona lo haga. Las empresas manufactureras no son la excepción. No podemos controlar lo que nuestros clientes escriben, opinan o piensan sobre nosotros, pero podemos estar ahí para aclarar las malas experiencias y atender las sugerencias y los comentarios a pesar de que sean malos. Quien sea puede cometer errores, pero es importante estar ahí para corregirlos y preocuparse por sus clientes para que se sientan atendidos e identificados con la marca.

Es normal que las empresas hayan empezado a darse cuenta de que es necesario estar en redes sociales para estar cerca de sus clientes y empleados; tal como se expresa en el libro *Las mejores prácticas en redes sociales para empresas: guía y casos de éxito*, las redes sociales tienen gran participación (Pavan y Velasco, 2012). Son muchos usuarios a los cuales puede llegar y posicionar una marca. Es solo cuestión de atender sus necesidades y prestar más atención a esta gran herramienta que permite a las empresas un posicionamiento mayor hacia los usuarios.

Las redes pueden ser clasificadas de muchas maneras. El artículo "Las marcas llegaron a las redes sociales" (Vallellilla, 2011), propone una clasificación basada en las temáticas y los intereses de los usuarios; así tenemos: redes so-

ciales generales, que están dirigidas a todo tipo de usuarios y sin temática definida (un buen ejemplo es Facebook); redes sociales de encuentro, dirigidas a personas con interés en socializar, conocer gente, buscar pareja, etcétera (algunos ejemplos son Sónico, Tagged y Hi5); redes profesionales dirigidas a usuarios interesados en fortalecer sus vínculos de trabajo, donde el perfil del usuario sirve como hoja de vida que reúne los eventos más relevantes de su historia laboral y profesional (LinkedIn es el ejemplo típico); wikis y RSV, caracterizadas por ser comunidades construidas sobre la colaboración entre sus miembros, son de acceso libre y no requieren registro ni elaboración de un perfil (el ejemplo más conocido es Wikipedia); redes de contenidos creadas alrededor de la colocación individual de textos, imágenes o audiovisuales (como Twitter, Youtube o Flickr), y por último otras redes dedicadas a temas muy específicos como juegos, fotografía, o plataformas.

Redes sociales para contacto de proveedores, clientes y empleados

Las redes sociales pueden ser un gran apoyo para contactar proveedores y clientes. Son útiles para segmentar de manera eficiente, y además permiten verificar el compromiso de cada uno con las referencias de otros usuarios y con la propia participación.

Respecto de los clientes, las redes sociales permiten que las empresas puedan atenderlos y dar una resolución más

ágil y efectiva a sus necesidades. El internet permite que los clientes expresen una recomendación o inconformidad de manera inmediata, y que sea leída por muchos usuarios alrededor del mundo en cuestión de segundos. Por ello, las empresas deben tener presente que un mal comentario debe ser atendido, no suprimido, lo cual les dará mayor credibilidad ante los ojos de sus usuarios y clientes potenciales.

Un buen ejemplo de esto es el caso de Movistar, que con tan solo sesenta personas resuelve 100,000 gestiones por mes a través de Facebook, Twitter y el foro en su propia página web (Pavan *et al.*, 2012). Se trata de un gran caso de éxito, y nos permite visualizar el impacto que tiene esta manera de llevar la red de conexión a los clientes.

En cuanto a los proveedores, las redes permiten buscarlos, mantener contacto e interactuar con ellos. Cuando vamos a buscar a un proveedor, que puede ser un elemento clave para la empresa, es importante que nos informemos sobre los servicios que brinda dicho proveedor. No solamente revisaremos su página web para ver su información, pues eso es lo que ellos controlan, sino que usaremos las redes sociales para conocer la reputación del proveedor según la opinión de sus propios clientes y verificar que brindan un buen servicio. Recordemos que todos podemos mejorar; las críticas de los clientes de nuestros posibles (o porque no, actuales) proveedores y la respuesta que obtienen estas críticas, nos permiten evaluar algunos servicios y

el compromiso que adopta el proveedor hacia dichas críticas, pues se trata del mismo posible servicio que obtendremos nosotros.

Respecto del capital humano, “el rápido crecimiento de las redes sociales como Facebook, LinkedIn y Twitter ha sido particularmente beneficioso cuando se trata de ayudar a las personas a mantenerse en contacto con colegas, contactos, familiares y amigos, así como proporcionar una manera fácil de buscar y ampliar sus conexiones” (Nelly, 2013). Hoy en día las empresas buscan a sus candidatos en las bolsas de trabajo electrónicas para segmentar a los posibles candidatos de una manera más rápida y con mayor precisión de los conocimientos requeridos; tal es el caso de la red social LinkedIn, donde los usuarios comparten sus currículums con otros colegas, amigos y personas en general, lo que les permite hacer que su información se encuentre disponible y ordenada en internet, lo que les permite ser encontrados por empresas o colegas que pueden reclutarlo o recomendarlo para algún puesto.

Redes sociales cómo apoyo de comunicación interna en las empresas

En el ámbito interno, “numerosas empresas conocidas están sacando provecho del poder de conectividad de los social media para mejorar la productividad, la innovación, la colaboración, la reputación y la implicación de los empleados” (Manpower, 2010). Sin embargo, esta

misma fuente indica que la participación en redes sociales cuesta a las empresas del Reino Unido unos 1,380 millones de libras cada año en pérdida de productividad, lo cual es un dato alarmante para las empresas, pues más que ver las redes sociales como una oportunidad de crecimiento las ven como una amenaza.

Los principales temores de las empresas al permitir a sus empleados el acceso, aunque sea restringido, a las redes sociales durante su horario laboral pueden resumirse en tres: seguridad, reducción en productividad y que ellos puedan afectar la reputación de la empresa. Cuidar la reputación y permitir que sus empleados puedan expresarse libremente quizá sea un riesgo para la empresa; no obstante, mitigar este problema prohibiendo el acceso a estas redes puede también ser contraproducente.

Muchas empresas no cuentan con políticas de restricción del uso de redes sociales dentro de la empresa, mientras que otras restringen el acceso a páginas web no autorizadas mediante *firewall* o servidores proxy. Sin embargo, prohibir el acceso o el uso de esta herramienta no es la solución. El avance de la tecnología cada día es mayor, y hoy en día los usuarios cuentan con dispositivos móviles, así que pueden tener acceso a la red de una u otra forma.

El reto es canalizar el uso creativo y productivo de las redes sociales. Recordemos que “los factores ‘blandos’ se refieren al papel de la alta gerencia en el desarrollo de capacidades de inno-

vación, el fomento de capacidades de aprendizaje, el uso de redes sociales internas para difundir el conocimiento y la formación de una cultura emprendedora interna” (Lorenzo, 2010).

Estrategias competitivas con las TIC

Vivimos en una sociedad de información global emergente, con una economía global que depende cada vez más de la creación, la administración y la distribución de información a través de redes globales como internet. Muchas empresas están en proceso de globalización, es decir se están convirtiendo en empresas interconectadas en red. Por ejemplo, las empresas se están expandiendo a mercados internacionales para promocionar sus productos y servicios, forman alianzas y compiten con otras empresas de todo el mundo. El manejo y la realización de estos cambios estratégicos serían imposibles sin internet, intranets y redes sociales, que constituyen un sistema nervioso central de las empresas globales de hoy.

Los sistemas de información y las TIC se han convertido en uno de los principales elementos para la mejora de la competitividad de las empresas, y han cambiado la forma como operan las organizaciones actuales. A través de su uso, logran importantes mejoras, pues automatizan los procesos operativos, suministran una plataforma de información necesaria para la toma de decisiones y, lo más importante, su implantación logra

ventajas competitivas o reduce la ventaja de los rivales.

Los sistemas de información son elemento clave para cualquier directivo, pues afectan directamente la toma de decisiones que guían a la empresa y facilitan los nuevos diseños organizativos, al tiempo que dan lugar a nuevos procedimientos de gestión, nuevas estrategias y nuevos valores con potencial de convertirse en el nuevo motor del cambio y principal fuente de ventajas competitivas.

Entre las tecnologías de la información, también debemos considerar a las redes sociales, que merecen estar clasificadas como de alto impacto para las organizaciones, los individuos y la sociedad (Laudon y Laudon, 2004).

Metodología

El diseño de la investigación fue no experimental, de tipo cuantitativo, descriptivo, correlacional y de forma transversal, para lo cual se diseñó un instrumento de medición que consiste en un cuestionario estructurado con preguntas de opción múltiple, dicotómicas y en escala de Likert con el propósito de obtener información relevante que permita dar cumplimiento a los objetivos de la investigación. El instrumento fue aplicado a los gerentes de pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de la ciudad de Mexicali, Baja California.

Para la aplicación del instrumento, primeramente se realizó un muestreo es-

tadístico de la base de datos del INEGI y del padrón de pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero de Mexicali, disponible en la Secretaría de Desarrollo Económico (SDE) del estado. Se analizaron ambas bases de datos (INEGI y SDE) para verificar que las empresas siguieran en funcionamiento. La encuesta se aplicó a una muestra de 56 empresas, de una población de 274 registradas al primero de enero de 2013, con lo que se cubre el nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%.

Los indicadores para medir el uso de las redes sociales en las empresas manufactureras de Mexicali se basaron en el estudio "Mkt digital y redes sociales" (2012) de la Asociación Mexicana de Internet en México (AMIPCI). Las variables que se miden en el estudio son: uso de las redes sociales, principales redes sociales utilizadas, razón para acceder o no acceder a alguna red social, tiempo de uso de las redes sociales.

La investigación empírica se basó en un muestreo no aleatorio de conveniencia usando como instrumento de recolección de datos un cuestionario que se aplicó mediante encuesta electrónica disponible del primero de enero al treinta de abril de 2013. Esta encuesta electrónica se le hizo llegar a las empresas seleccionadas por invitación en línea personalizada.

En la realización de la investigación se siguieron los siguientes pasos:

1. *Análisis de variables a medir*: se hizo un análisis de las variables a medir,

tomando como base la metodología antes mencionada, agregando a esta el departamento encargado la administración de la red social y la razón por la cual la empresa cuenta con ella.

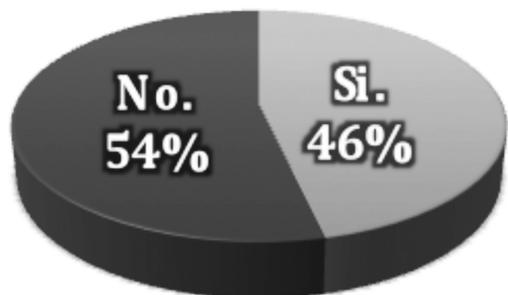
2. *Diseño del instrumento de medición:* se diseñó el instrumento de medición a través de una encuesta electrónica en lenguaje PHP por ser un lenguaje libre y de fácil acceso, sin pago de licencia y se utilizó un dominio web.
3. *Forma de aplicación:* se hizo llegar una invitación mediante correo electrónico a las empresas involucradas para su aplicación. Se monitoreó el avance de la encuesta para cumplir con la muestra seleccionada y los objetivos marcados.
4. *Recopilación de información:* los datos recopilados a través de la encuesta se guardaron en una base de datos, los cuales se exportaron al programa estadístico SPSS versión 20 para su explotación.
5. *Resultados de la investigación:* los resultados de la investigación se representaron en gráficas de pastel y barras para su mayor comprensión y análisis.

Descripción e interpretación de los resultados

Se aplicaron encuestas a 56 de las 274 empresas manufactureras de la ciudad de Mexicali, Baja California, con la finalidad de recabar información sobre su participación en las redes sociales.

El primer indicador, y el más adecuado al proyecto, es si la empresa manufacturera tiene participación en las redes sociales. El resultado es que 46% sí tienen participación en alguna red social, lo que implica que 54% aún no considera el participar (Figura 3). Se interpreta que persiste una gran ausencia de las empresas manufactureras en las redes sociales, lo que deja abierta un área de oportunidad.

Figura 3
Indicador, participación en redes sociales.



Las empresas que indicaron que no tienen participación en las redes sociales, interrogadas sobre el motivo (Figura 4), respondieron en 40% por la razón de

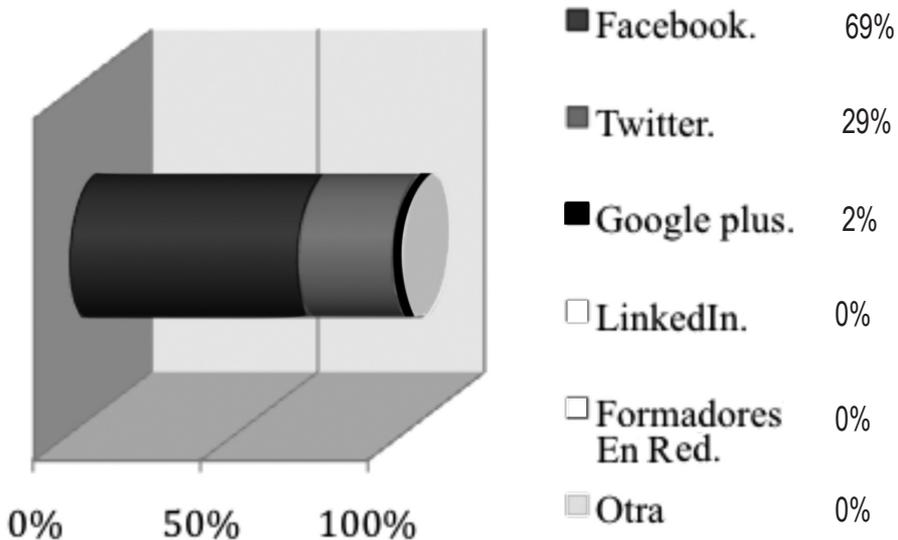
“No vemos el beneficio de tener una red social” y “Estamos planeando entrar en las redes sociales más adelante”, mientras que 20% contestaron “No hemos analizado el beneficio que nos puede dar esta herramienta”.

Figura 4
Indicador, razón por la cual no tienen participación en redes sociales



La siguiente variable indica que de 46% de empresas manufactureras que sí participan en alguna red social, la mayoría se encuentra inscrita a Facebook (69%), seguida de Twitter (29%) y Google Plus (2%). Puede concluirse que la escasa participación del sector manufacturero en redes sociales más especializadas como LinkedIn y FormadoresEnRed obedece a que no han analizado el beneficio de participar en este tipo de redes sociales (Figura 5).

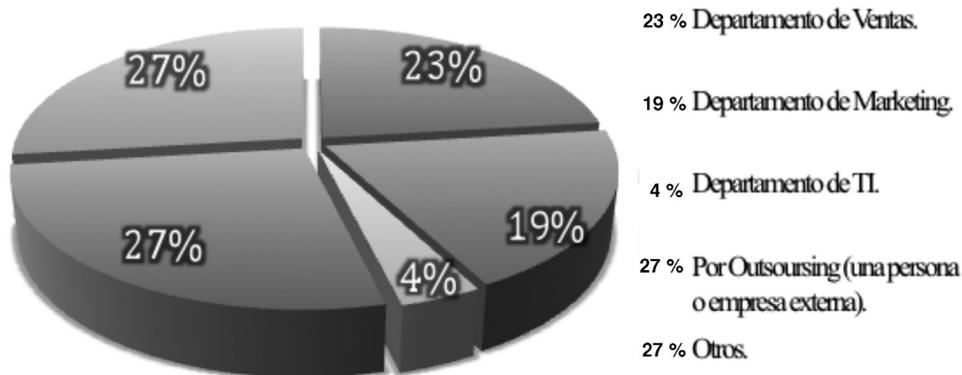
Figura 5
Indicador, red social en la que participan las empresas manufactureras que cuentan con esta tecnología



Si la empresa tiene participación dentro de las redes sociales, es importante saber quién la representa en las comunidades (Figura 6), por lo que el siguiente indicador muestra quiénes están involucrados en la administración de la red social. La mayoría lo deja en manos de externos a la empresa (27%) u otros (27%). Solamente 4% es administrado por el departamento de TI de la empresa, quizá porque

no muchas empresas cuentan con un departamento de TI establecido; mientras que 23% le da la tarea al departamento de ventas, pues parece lógico que las personas a cargo de las ventas sean las que tienen el contacto con los clientes, o bien al departamento de marketing (19%) que son quienes se encargan de difundir la marca de la empresa.

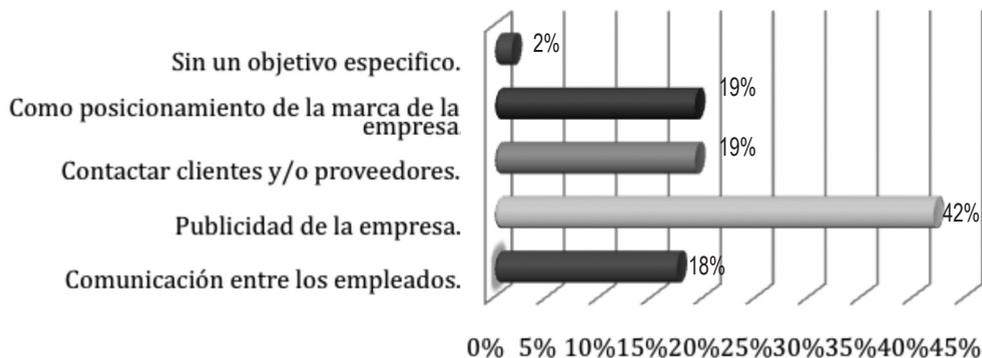
Figura 6
Indicador, quién administra la red social



El siguiente indicador mide el objetivo de la empresa de tener una red social (Figura 7). La más importante (42%) es la “publicidad de la empresa”, seguida de “Comunicación entre los empleados” (19%), “Contactar clientes y/o proveedo-

res” (19%) y “Como posicionamiento de la marca de la empresa” (18%). Se hace evidente que las empresas sí están conscientes de que el uso de las redes sociales puede ser más que solamente estar presente para hacer publicidad.

Figura 7
Indicador, uso de la red social dentro de la empresa



Las redes sociales han ganado terreno con los usuarios tanto en México como en el mundo. Las empresas se han adaptado para participar en esta tecnología y han sabido utilizarla en su beneficio. La presencia de las redes sociales es cada vez mayor en las actividades cotidianas del ser humano. Entender y conocer esto permite a las empresas segmentar su mercado y llegar de manera más precisa a los clientes. Las empresas manufactureras no son una excepción a la regla, y solamente les falta identificar claramente su mercado y cómo tener presencia en estas plataformas.

Una red social bien manejada puede ser de gran apoyo a las empresas, toda vez que se establezcan claramente las reglas de uso y los objetivos que se desean alcanzar, para no perder el rumbo, pues también es posible que una mala administración llegue a afectar la imagen de la marca o hasta disminuir la producción.

Las empresas manufactureras de Mexicali se están dando cuenta de que tener presencia en las redes sociales puede ser beneficioso, y gradualmente han empezado a entender que estas herramientas pueden ser muy eficaces para influir en los clientes, los proveedores y los trabajadores, así que deben tener presencia por lo menos en las principales redes sociales, si bien no basta con ello, sino que hay que saber cómo utilizarlas y quién es la persona más indicada para atenderlas.

Los resultados de esta investigación muestran que en general las empresas

no tienen un departamento creado para satisfacer estas necesidades y su manejo está muy disperso, como se vio en el indicador de los departamentos que actualmente se encargan de su administración. En estos casos, lo recomendable es que el responsable sea un departamento o una persona que conozca bien las otras áreas de la empresa como ventas, marketing, producción, dirección en general (misión, visión, objetivos, valores), y que además sea cuidadosa de la forma de comunicarse (ortografía y léxico) ya que será el representante de la empresa ante el mundo, y debe tener la capacidad de atender las solicitudes de los clientes o clientes prospectos.

Los resultados muestran que solamente 40% de las empresas que aún no cuentan con redes sociales están considerando participar en el futuro, mientras que el restante 60% no conocen los beneficios ni aprecian que estas plataformas pueden ser un apoyo y no algo perjudicial si se las maneja correctamente.

Mexicali es una ciudad que impulsa mucho las empresas manufactureras, así que si abrimos un puente para que estas empresas puedan tener mayor presencia, que su marca sea reconocida, ampliar la forma en que buscan a sus empleados, proveedores y clientes, entonces podemos tener mayor crecimiento en este sector en la ciudad que se verá beneficiado con el incremento de sus ventas y su incorporación a otros mercados. Si logramos que las empresas manufactureras logren aplicar esta tecnología de una manera más consciente

y controlada, podemos impulsar el crecimiento económico de la ciudad.

Aún hay mucho que hacer a este respecto. Las empresas tienen que analizar sus objetivos, metas y las redes sociales en las que pueden participar, a fin de diseñar un adecuado plan de trabajo cuidando los aspectos legales que esto pueda llevar. Este estudio deja claro para las empresas manufactureras que las redes sociales pueden serles útiles, y que no solamente las empresas dedicadas a dar servicios o la venta de productos al público en general son las que pueden gozar de estos beneficios, sino que hay todo un mundo de oportunidades y es cuestión de saberlas utilizar.

Fuentes de consulta

- AMIPCI (2012). "Estudio de comercio electrónico en México 2012", Asociación Mexicana de internet, México.
- AMIPCI (2012). "Hábitos de los Usuarios de Internet en México", Asociación Mexicana de internet, México.
- BRENNER, Joanna. (2013). "Pew internet: Social Networking". Disponible en: <<http://pewinternet.org/Commentary/2012/March/Pew-Internet-Social-Networking-full-detail.aspx>>.
- CASANI, F., RODRÍGUEZ-POMEDA J., y Sánchez F. (2012). "Los nuevos modelos de negocio en la economía creativa: Emociones y redes sociales". En: *Universia Business Review*, núm. 33, pp. 48-69.
- COMSCORE Inc. (2013). "Mobile future in focus 2013". Disponible en: <http://www.comscore.com/Insights/Presentations_and_Whitepapers/2013/2013_Future_in_Focus_Digitales_Deutschland>.
- ESCAMILLA DÍAZ, A., Mungaray Lagarda, A. (2009). *Diez consideraciones sobre la inversión y el crecimiento en Baja California*. Secretaría de Desarrollo Económico de Baja California, Tijuana.
- GÓMEZ PORRAS, Bernardo. N. I. (2012). "Tus fotos son tuyas... y el derecho de usarlas es de Twitter... y de Facebook". Disponible en: <<http://www.codecenlinea.com/wordpress/2011/01/tus-fotos-son-tuyas-y-el-derecho-de-usarlas-es-de-twitter-y-de-facebook>>.
- LAUDON, Kenneth C, LAUDON Jane P. (2004). *Sistemas de información gerencial*, (8a ed.) Pearson Prentice Hall, México.
- GONZÁLEZ FREA, Leandro. (2013). "Aspectos Legales y normativos de las redes sociales". Naudin & Asoc. Abogados, Buenos Aires. Disponible en: <<http://www.gonzalezfrea.com.ar/derecho-informatico/aspectos-legales-redes-sociales-legislacion-normativa-facebook-regulacion-legal-argentina/265>>.
- LECINSKI, Jim. (2011). ZMOT Ganando el momento cero de la verdad, Google Inc., California.
- LFPDPPP. (2010). Ley federal de protección de datos personales en posesión de los particulares. Instituto Federal de Acceso a la Información y Protección de Datos, México. Disponible en: <<http://inicio.ifai.org.mx/LFPDPPP/LFPDPPP.pdf>>.
- OCHOA, Lorenzo. (2010). "Innovar: para hacer sostenible el negocio". En: *Debates IESA*, Caracas, vol. 15, núm. 2, pp. 24-27.
- MANPOWER (2010). *Redes sociales y empresa. Cómo aprovechar el poder de los social media*, Manpower Professional, Barcelona.
- MANPOWER (2009) *Estudio sobre tendencias de las empresas en redes sociales*, Manpower, Barcelona.

- MERODIO, Juan (2012). *Todo lo que hay que saber de estrategia empresarial en redes sociales*, Wolters Kluwer España, Madrid.
- MILLWARD BROWN MÉXICO (2009). *Estudio de consumo de medios entre internautas mexicanos*, IAB México / Millward Brown, México
- CHRISTOPHER, Murphy, y PERSSON, Nicklas (2008) *HTML and CSS Web Standards Solutions: A Web Standardista's Approach*, Apress, Nueva York.
- OECD (2006). "Tecnologías de la información y de la comunicación. Perspectivas de la OCDE sobre la tecnología de la información", OECD, París. Disponible en: <<http://www.oecd.org/bookshop>>, [consulta 16 diciembre 2011].
- PAVAN, Bárbara; VELASCO, Juan Jesús; JIMÉNEZ, Fernando; GONZALO, Marilín, y ACEVEDO, Inti (2012). "Las mejores prácticas en redes sociales para empresas: guía y casos de éxito". Disponible en: <<http://hipertextual.com>>.
- PC World México (2012). "El atlas mundial de las redes sociales". Disponible en: <<http://www.pcworld.com.mx/Articulos/26529.htm>>.
- ÁLVAREZ, Miguel Ángel (2001). "¿Qué es un firewall?". Disponible en: <<http://www.desarrolloweb.com/articulos/513.php>>.
- ÁLVAREZ, Miguel Ángel (2009). "¿Qué es un proxy?". Disponible en: <<http://www.desarrolloweb.com/faq/que-es-proxy.html>>.
- RAINIE, Lee; SMITH, Aaron, y DUGGAN, Maeve (2013). "Coming and Going on Facebook. Pew Research Center's internet & American Life Project". Disponible en: <<http://pewinternet.org/Reports/2013/Coming-and-going-on-facebook.aspx>>.
- RAMÍREZ, Rosa Nelly. (2013). "El uso de las redes sociales para encontrar empleo". Disponible en: <<http://www.conexionrey-nosa.info/noticia/?id=NCNX94156>>.
- SANDOVAL ALMAZÁN, Rodrigo; GÓMEZ DÍAZ, María del Rocío, y DEMUNER FLORES, María del Rosario (2011). *Redes sociales en las organizaciones*, Bonobos Editores, México.
- SECRETARÍA DE ECONOMÍA (2012). "Baja California". Disponible en: <<http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/baja-california>>.
- VALLENILLA, Ricardo (2011) "Las marcas llegaron a las redes sociales". En: *Debates IESA*, vol. XVI, núm. 1, Caracas, pp. 55-57.
- ZONA LÍDER (2012). "Buenos números para Baja California en sector manufacturero". Disponible en: <<http://www.zonalider.com/local/buenos-numeros-para-baja-california-en-sector-manufacturero>>.

EL SERVICIO DE OUTPLACEMENT COMO PARTE ESENCIAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL MEXICANA

DR. TIRSO JAVIER HERNÁNDEZ GRACIA,
DR. CUAUHTÉMOC CAMPOS RANGEL,
DR. FERNANDO JAVIER GARCÍA COLINA,
DR. FERNANDO CASTILLO GALLEGOS,
M.A. DOLORES MARGARITA NAVARRETE ZORRILLA,
L.A. RAMÓN FAUSTO FLORES REYES

Resumen

Debido a que la economía del país se sustenta en las empresas, existe gran interés por parte del gobierno por impulsar el crecimiento de éstas mediante diversos programas; sin embargo, la creciente competitividad internacional, las fusiones y las adquisiciones, las recurrentes crisis económicas, entre otras problemáticas generalizadas, dan origen a un fenómeno social y económico que se repite de forma cotidiana: el desempleo. Para contrarrestar el problema es necesario implementar programas de *outplacement* que puedan seguir las empresas mexicanas de forma interna, sin generar costos excesivos y con tiempo de atención al trabajador, como una sólida estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) hacia la sociedad, que estén orientados a acortar los periodos de receso laboral con el mínimo impacto psicológico y social para los afectados. En el presente artículo se expone la importancia del *outplacement* para las empresas mexicanas, y la importancia que tiene este fenómeno como parte de la RSE, así como algunas ideas para su implementación.

Palabras clave: *outplacement*, responsabilidad social, desempleo, empresas mexicanas

DR. CUAUHTÉMOC CAMPOS RANGEL
DR. FERNANDO JAVIER GARCÍA COLINA
Universidad Autónoma de Tlaxcala

DR. TIRSO JAVIER HERNÁNDEZ GRACIA
DR. FERNANDO CASTILLO GALLEGOS
M.A. DOLORES MARGARITA NAVARRETE ZORRILLA
L.A. RAMÓN FAUSTO FLORES REYES
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Abstract

Due to the fact that the economy of the country is based on companies, there is an increasing interest from the government to encourage their growth through various programs, but the growing international competitiveness, mergers, recurrent economic crises as well as today's issues give origin to a social and economic phenomenon that occurs every day: unemployment. To deal with this problem, it is necessary to implement Outplacement programs, which Mexican companies can follow internally, generating no excessive costs and requiring the worker's attention; such programs can be considered as a solid Social Responsibility from the company toward the society, designed to reduce the periods of labor breaks, and to minimize the psychological and social impact of the concerned people.

In this article, we will deal with the importance of Outplacement for Mexican companies, the importance of such phenomenon as part of the Social Responsibility and some ideas of the benefits and steps to implement such program.

Keywords: Outplacement, Social responsibility, unemployment, Mexican companies.

Introducción

Las empresas representan una de las principales fuentes económicas para el país; por ello, que existe gran por parte del gobierno para impulsar el crecimiento de éstas, a través de diversos programas. La empresa es el pilar fundamental de la economía del país, y merece una atención especial a fin de que pueda aprovechar las oportunidades que brinda México y cumplir su tarea de generación de empleos y riqueza (Macías, 2008).

No obstante, la creciente competitividad internacional, las fusiones, las

adquisiciones, las recurrentes crisis económicas, entre otras problemáticas generalizadas, dan origen a un fenómeno social y económico que se repite de forma cotidiana: el desempleo. En los pasados diez años, la tasa de desempleo promedio en el país fue de 3.9% y se incrementó de forma sostenida e importante en el periodo 2008-2011, tal como puede apreciarse en la Tabla 1.

Tabla 1
Índice de Desempleo en México

AÑO	TASA DE DESEMPLEO	POSICIÓN	CAMBIO PORCENTUAL	FECHA DE LA INFORMACIÓN
2003	3,00%	168		2002
2004	3,30%	167	10,00%	2003
2005	3,20%	27	-3,03%	2004 est.
2006	3,60%	30	12,50%	2005 est.
2007	3,20%	32	-11,11%	2006 est.
2008	3,70%	42	15,63%	2007 est.
2009	4,00%	46	8,11%	Octubre 2008
2010	5,50%	50	37,50%	2009 est.
2011	5,60%	56	1,82%	2010 est.

Fuente: CIA World Factbook, 11 de marzo de 2011.

Cuando esto ocurre, es difícil para un trabajador que ha sido despedido dar una justificación a su familia, y sobre todo sobreponerse al choque psicológico que esto implica, además del económico. Aunado a ello, el efecto o síndrome cultural que experimentan los trabajadores que se mantienen en la empresa y son testigos de lo que sucede con su compañero de labores puede afectar su productividad e incluso producir estrés, sentimientos de culpa, impotencia, furia, ansiedad, odio, entre otras cosas. De ahí la importancia de desarrollar y poner en práctica programas especiales para preparar a un trabajador a quien se pretende desvincular de la empresa y establecer

planes de comunicación intensiva con los empleados remanentes, a fin de evitar que se generen sentimientos negativos y se ponga en riesgo la productividad.

La Responsabilidad Social Empresarial juega un papel importante cuando la relación con los trabajadores se ve fracturada. Las empresas en las que es posible percibir este tipo de relación han vivido ajustes en sus relaciones laborales, a menudo condicionadas por procesos de fusión o cambios en la propiedad de la empresa que van acompañados de despidos. Todo ello genera un clima de incertidumbre, intranquilidad y resentimiento, sobre todo si no se logra establecer canales efectivos de comuni-

cación para la construcción de vínculos de cooperación mutua que superen recelos y conflictos entre sindicato y empresa. Esta situación se presenta como una deficiencia que requiere ser superada mientras se logra definir canales en el contexto de las nuevas formas organizativas que adquiere la empresa (Baltera y Díaz, 2005).

El propósito del presente artículo no es discutir las reglamentaciones, los derechos y las obligaciones que tienen los trabajadores al momento de ser separados de su trabajo, ya que para ello existen organismos públicos a los cuales puede recurrir un empleado cuando es despedido en cualquier país, estado, región o municipio, así como una gran cantidad de despachos jurídico-laborales especialistas en orientar a las personas que pasan por estos momentos indeseables para que reciban lo que por ley les corresponde.

La intención más bien consiste en conocer si las empresas aplican un programa de desvinculación laboral —conocido comúnmente con el término anglosajón de *outplacement*— y por ende preparan al trabajador para ser despedido, como parte de esa Responsabilidad Social Empresarial a la que deben estar adheridas las organizaciones hoy en día, reflejando con ello una imagen positiva al poner en práctica buenas conductas, valores y principios, y atendiendo situaciones que afectan no sólo a sus trabajadores, sino que pueden causar impacto en otros ámbitos y problemáticas sociales.

El *outplacement*

El término *outplacement* aparece en sus inicios en Europa alrededor de la década de 1990 referido a contrarrestar el efecto del despido de un empleado. El espíritu del *outplacement* es no sólo agradecer a un trabajador su desempeño durante el tiempo que colaboró en la empresa y otorgarle una buena carta de recomendación, sino también apoyarlo para que pronto pueda nuevamente colocarse en otro empleo.

El *outplacement*, además de una responsabilidad hacia los trabajadores—que bien se puede enmarcar en la verdadera responsabilidad social corporativa—, sirve para mantener la motivación de quienes permanecen en la empresa (llamados también sobrevivientes). El “síndrome del sobreviviente” produce desazón en las personas que quedan dentro de la empresa y perciben que su seguridad se ve afectada; sus efectos son inquietud, enfoque en la supervivencia y no en la eficiencia, salida de talentos necesarios y desmoralización. El síndrome disminuye cuando las personas saben que la salida de la compañía se maneja procurando la mayor ayuda posible en su recolocación (Pin, Susaeta y Gallifa, 2010: 19).

El *outplacement* lo podemos definir como “un servicio profesional de consultoría que ayuda a las organizaciones a planificar y efectuar despidos aislados o reducciones de plantilla disminuyendo al máximo las interrupciones y evitando responsabilidades jurídicas, y que ase-

sora a los trabajadores que han sido despedidos a fin de minimizar el trauma de la separación orientándoles, al mismo tiempo, hacia la búsqueda de empleos alternativos o de carreras nuevas” (Messite y Warshaw, 2001). También como, “una técnica destinada a asistir a las personas y a la empresa en el manejo del proceso de “desvinculación, manteniendo así la coherencia entre los logros exitosos de la empresa y el recurso humano que ha colaborado para este fin” (ONG Vínculos, 2011).

El *outplacement* tiene sus orígenes después de la Segunda Guerra Mundial, cuando los Estados Unidos ofrecían ayuda a ex combatientes que se reincorporaban a la vida civil. Posteriormente, el término *consultoría de outplacement* apareció en la década de 1960, cuando aumentó la necesidad de inserción de las personas en las empresas. El concepto se extendió a Europa en la década de 1970, particularmente en Inglaterra, y llegó luego a otros países como Francia y España ante la inestabilidad en el empleo en la década de 1980.

A finales del siglo XX e inicios del XXI, se generaliza el *downsizing* (reducción de la estructura y costos de personal), tanto en Norteamérica como en Europa y Latinoamérica, como una herramienta gerencial con gran énfasis psicológico, integrando programas de *outplacement* para hacer frente al trauma del despido. Primeramente recibió el nombre de *decruitment* o *dehired*; se atribuye a North el haber acuñado la expresión *outpla-*

acement, la cual no tiene una traducción concreta en español (Eslava, 2006).

El *outplacement* no pretende garantizar la consecución de otro empleo, sino que su objetivo es aumentar las probabilidades conseguir una reinserción laboral del candidato. Por tanto, los beneficios se reflejan, por una parte, en el empleado que recibe asesoría para reemprender la búsqueda de trabajo de acuerdo con las necesidades del mercado y sus propias debilidades y fortalezas, y por otra parte, en la empresa que con este programa ofrece un trato más humano al empleado cesado a la vez que mejora su imagen corporativa y evita las posibles tensiones internas que puedan surgir.

El despido de personal es un fenómeno que genera grandes preocupaciones y desordenes, además de grandes pérdidas de capital intelectual en las organizaciones públicas y privadas. En ocasiones es inevitable que la situación económica, tecnológica, social, política o de otro tipo provoque cambios en las empresas; no obstante, para el personal resulta difícil ocultar su preocupación y miedo, lo cual desencadena desconcierto e inseguridad ante lo desconocido. Es por ello que los directivos deben mejorar los métodos y las tácticas que les permitan preparar a un trabajador para separarlo de manera definitiva de la empresa. Para el empleado, las consecuencias psicológicas de un despido pueden ir desde la ansiedad hasta la depresión, pasando por daños a la autoestima, culpa, ira e incluso síntomas sicosomáticos como la

hipertensión. Muchos especialistas consideran la pérdida de empleo como uno de los eventos más perturbadores que tienen lugar a lo largo de la vida.

Cuando un trabajador se ve involucrado en esta situación, es común que busque la opinión de familiares, amigos o compañeros laborales, al no saber qué hacer. Algunas consultoras ofrecen sus servicios para orientar a las empresas y los trabajadores que están en vísperas de perder su puesto de trabajo como consecuencia de una decisión empresarial basada en un proceso de reestructuración, fusión, adquisición o bajas ventas, entre otras razones, pero todas ellas ajenas al desempeño del trabajador.

El servicio que se ofrece está dirigido a orientar a las empresas en la gestión de sus planes de reestructuración y a facilitar la reorientación laboral, el apoyo y hasta la capacitación de los empleados que serán despedidos, para facilitar la búsqueda de condiciones similares a las de su actual ocupación en el menor tiempo posible (Pilar, 2009).

En ocasiones, algunas organizaciones contratan los servicios de despachos jurídicos externos a efecto de que se encarguen de recabar la firma de la renuncia de un trabajador o bien la de terminación del contrato, bajo el argumento de que existe la posibilidad de recontractación, lo cual es deshonesto y antiético. Este tipo de prácticas se contraponen con el propósito del *outplacement*, ya que dichas organizaciones solamente buscan evitar problemas legales, eludir responsabilidades y deshacerse de personal de una

forma fría y cruel. Ahí es precisamente donde la Responsabilidad Social Empresarial juega un papel muy importante, al inducir que la organización proceda conforme a un código de ética que es parte de su filosofía y cultura organizacional.

La Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede definirse como: “la capacidad de una empresa de escuchar, atender, comprender y satisfacer las expectativas legítimas de los diferentes actores que contribuyen a su desarrollo” (Ronces, 2011). También se dice que “consiste en que las empresas mismas definan, unilateral y voluntariamente, políticas sociales y ambientales mediante instrumentos alternativos que no sean ni acuerdos colectivos ni legislación, y que ofrezcan, en búsqueda de sus metas, asociarse a actores múltiples” (Semper, 2003).

En nuestro país, la RSE tiene raíces culturales desde los aztecas, en la época prehispánica, y también durante la Conquista y la Colonia. Durante siglos, la Iglesia Católica representó una alternativa de ayuda social para proteger a los desamparados, los pobres y los indígenas, construyendo escuelas, hospitales, y casas de cuna (Verduzco, 2003). (Chavarría, 2006). Tras la consumación de la Independencia, las instituciones eclesiásticas siguieron cumpliendo la responsabilidad de atender la salud, la educación y el bienestar de los grupos

necesitados, aunque ya no tenían el mismo el poder. Durante el Porfiriato, se impulsó la beneficencia con la creación de la Junta de Asistencia Privada, que aún existe. La fe religiosa fue una gran motivación para la caridad y la asistencia social, y también influyó en la filantropía empresarial que identificó a toda Latinoamérica, pues por lo general es el dueño y no la empresa quien se involucra en proyectos sociales (Sanborn, 2004).

Cabe destacar que la mayoría de las empresas que reportan programas de RSE en el ámbito laboral confunden estos con programas con la capacitación de los trabajadores y las actividades recreativas. Si bien la capacitación incrementa la productividad del trabajador y contribuye a su permanencia en la empresa, dichas actividades no constituyen programas de RSE en el ámbito laboral (Garavito, 2007: 22).

En general, hoy la RSE en México está más enfocada hacia la realización de actividades referentes a donaciones, apoyos de patrocinios y actividades asistenciales, con las que la empresa gana imagen, reputación y legitimidad ante la sociedad. La mayoría de las empresas realizan acciones desarticuladas y sin planificación en cuanto a la verdadera finalidad de la RSE.

Como ya lo han acotado diversos críticos, algunos de los desafíos actuales que enfrenta la RSE en México se relacionan precisamente con darle el significado apropiado, ya que a menudo el término se confunde con la filantropía, la ética de la empresa o el *marketing* con

causa. También es un reto comunicar adecuadamente la RSE, hacerla visible y difundirla para que pueda ser aplicada de forma correcta, sin que parezca un mero recurso al servicio de la imagen y las relaciones públicas de las empresas (Pérez, 2008: 2).

La práctica del *outplacement* en México

Los cambios constantes que se generan en el mundo globalizado y la férrea lucha en que se encuentran inmersas millones de empresas por mantenerse en niveles altos de competitividad y desempeño hacen más difícil garantizar la estabilidad de un puesto de trabajo a largo plazo. Hoy en día es común que un trabajador desarrolle su experiencia laboral, trabajando algunos años en una compañía, luego cambiándose a otra y así sucesivamente. No es común echar raíces en una misma empresa; gradualmente desaparecen aquellas situaciones en las que se laboraba hasta 20 o 30 años de manera continua; incluso eso era normal y formaba parte de las expectativas del empleado. Actualmente, factores como la globalización, la competitividad y la necesidad de adaptarse a mercados cambiantes repercuten desfavorablemente en lo que en épocas pasadas fue para el trabajador promedio una trayectoria profesional lineal.

El *outplacement* debe entenderse como una respuesta a ese cambio, es decir como parte de una estrategia que una empresa debe implementar ante los

riesgos temporales de contratación, de manera que las áreas de recursos humanos ayuden a empleadores y empleados a adoptar nuevos enfoques y triunfar ante el cambiante mundo laboral.

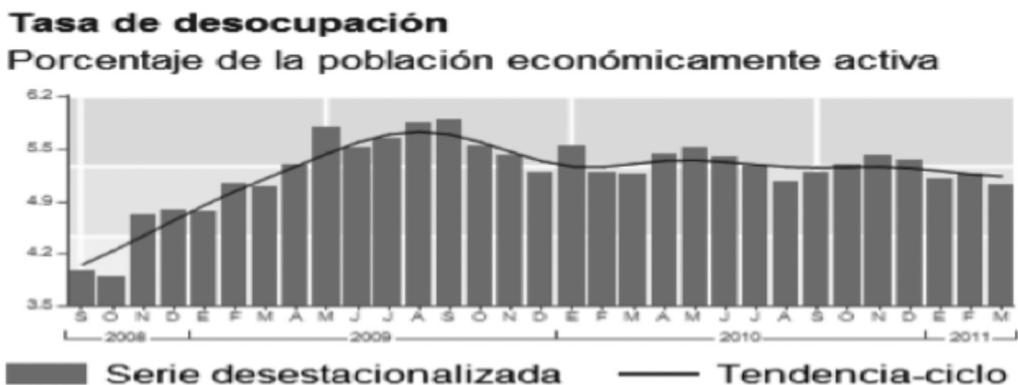
Fernando Pedrero (2006) comenta que el *outplacement* suele ser un servicio que las empresas contratan de forma externa, por lo que hoy en día sólo 1% de las compañías en México lo utiliza. El autor admite que cuando las organizaciones usan esta herramienta se debe a que les preocupan diversos efectos ocasionados por el despido, como un clima organizacional hostil, pleitos legales y por consecuencia una mala imagen. Las empresas mexicanas se preocupan más por su imagen, ya que buscan ser un buen empleador, ser socialmente responsables dentro de la compañía y con su comunidad.

El *outplacement* crea oportunidades que pueden generar nuevas redes de valor, al habilitar a los empleados cesados para trabajar al lado de sus ex compañeros laborales, pero ahora como aliados o socios. Asegura que este programa es una opción para que las empresas practiquen la responsabilidad social.

En México, entre las empresas que sí utilizan el *outplacement* se encuentran Cemex, Femsa, American Express México, IBM de México, GE Capital México, Cisco, Danone, la embajada de los Estados Unidos, Hewlett Packard, Johnson, Laboratorios Roche y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (Pedrero, 2006).

En México, según el INEGI (2010) existen 5'144,056 unidades económicas, y la tasa de desocupación se ubicó en 4.61%

Tabla 2
Tasa de desocupación



Fuente: INEGI, 2011

durante marzo, frente al 5.38% registrado en febrero, además al cierre del primer trimestre del año se registraron 230,000 nuevos empleos, tal como se muestra en la Tabla 2. En este contexto, una estrategia de valor podría conformarse en el *outplacement* incorporado en México para hacer frente a la tasa de desempleo que para el segundo trimestre de 2011 es de 52% (INEGI, 2011), y cuando estamos ubicados mundialmente en el lugar número 12 de homicidios dolosos, lo cual es un claro indicador del incremento en delincuencia (ICESI, 2011).

La contratación de servicios de consultoría en *outplacement* está más al alcance de grandes y medianas empresas debido al poder económico que tienen, y por lo general son éstas las que contratan estos servicios de consultoría con la finalidad de reducir las tensiones que genera la ruptura trabajador-empresa, así como la de propiciar un clima laboral estable que no entorpezca las relaciones de quienes continúan en la empresa.

En nuestro país, la legislación laboral no contempla prestaciones como la de servicio de consultoría en *outplacement*, así que brindarlas es más bien una determinación de las empresas por disminuir y atenuar las consecuencias legales, económicas, sociales y psicológicas en el trabajador.

Sin embargo, aunque se trata de una práctica relativamente nueva en el contexto de las organizaciones, es necesario que el gobierno, como rector de la economía y encargado de mantener el bienestar social, contemple en la legis-

lación laboral programas como los servicios de *outplacement*, dado que ayudan a disminuir el impacto económico y social que conlleva el proceso de desvinculación laboral.

En México, desafortunadamente, las instituciones públicas no utilizan el *outplacement* y es donde más despidos ocurren, sobre todo cuando hay cambios de gobierno. Los burócratas son los más afectados en este sentido, ya que es una práctica común y los trabajadores viven con temor de que en cualquier momento los van a separar de su trabajo, de un día para otro y sin ninguna consideración.

La implementación de un servicio de *outplacement*

Como ya se ha mencionado, el *outplacement* tiene el objetivo de aumentar las probabilidades de conseguir una reinserción laboral del candidato, quien recibe asesoría para orientar su búsqueda de trabajo según las necesidades del mercado y sus propias debilidades y fortalezas. Para las empresas, permite ofrecer un trato más humano al empleado cesado, a la vez que mejora su imagen corporativa y evita las posibles tensiones internas que puedan surgir.

En la Tabla 2, se mencionan los principales pasos para implementar un programa de *outplacement*.

Tabla 3
Pasos para la implementación
de un programa de *outplacement*

NÚM.	NOMBRE	EXPLICACIÓN	DESGLOSE
1	El Balance	Los consultores se encargan de descubrir e identificar las capacidades, las habilidades y los conocimientos del candidato, y cómo puede desarrollarlos, así como sus ambiciones y motivaciones.	
2	El proyecto profesional	En función del análisis del balance, se elabora un proyecto y se valoran los resultados. Esto ayuda a dar coherencia al perfil profesional del candidato, y en función de la relación oferta-demanda, desarrollar sus potenciales.	El proyecto puede ir encaminado en cuatro vertientes: Continuidad, en la que se buscan ofertas similares al puesto anterior. Cambio, en que se modifica el puesto o el sector. Ruptura, en la que entran todas las variables posibles. Emprendedor, que se orienta en la creación de un proyecto de negocio.
3	El plan de acción	Se desarrolla un plan de carrera que incluye las estrategias de búsqueda en función del proyecto confeccionado y se elaboran las herramientas de comunicación, se entrena al candidato a afrontar una entrevista de trabajo y cómo responder a las preguntas incómodas a las que será sometido, así como la identificación de los objetivos para abordar con éxito la búsqueda del nuevo puesto de trabajo.	

4	La campaña de búsqueda	Se eligen las vías de acceso para la búsqueda de ofertas de trabajo (agencias de colocación, creación de negocio, <i>mailing</i> , prensa y red de contactos), y el consultor sirve de guía y propone ofertas laborales de acuerdo con su perfil profesional, en un plazo breve.	
5	El proceso de integración	Inicio de la nueva actividad profesional y en la que algunos consultores hacen un seguimiento, dándola por finalizada al cabo de un año más o menos, o cuando el candidato está plenamente satisfecho e integrado en su nuevo puesto de trabajo.	

Fuente: Elaboración propia a partir de: López, 2011.

Debido a la gran rotación de personal que experimentan las empresas como consecuencia de la inestabilidad económica, se han tomado algunas medidas que pueden ayudar a sobrellevar el proceso de desvinculación laboral en colaboración conjunta entre gobierno y sector privado a través de las siguientes acciones: el reconocimiento de consecuencias (nivel de afectación), el entendimiento de la legislación laboral de servicios de *outplacement*, la creación de un fondo de apoyo para estos servicios, y por supuesto la vinculación de organizaciones de gobierno con el sector privado.

El proceso de *outplacement* se encuentra subdesarrollado en México, y el costo de implantar este servicio es elevado, por ello los estudios se han enfocado

a crear planes que sean fáciles de ejecutar dentro de las empresas mexicanas. El modelo basado en las cinco D: “descubrir-direccionar-discutir-decidir-desarrollar” describe la idea de crear un plan que pudiera ejercerse de forma eficaz dentro de las empresas sin repercutir en costos según el tamaño de la empresa, si bien se requiere dedicarle tiempo (objetivo a largo plazo) para poder realizarlo (Jaramillo, Quintero, Rangel y Mantilla, 2005: 37-46),

Beneficios del *outplacement* para la organización y el trabajador

Existen beneficios importantes que se derivan de la implementación de programas de *outplacement*, los cuales

reúnen una serie de estrategias de apoyo, orientación psicológica y técnica, para aquellas personas sujetas a una desvinculación laboral. El aporte de la psicología a estos procesos de transición laboral es significativamente importante, especialmente en las etapas iniciales del proceso, tanto en el apoyo psicológico como en las evaluaciones psicométricas de las capacidades, la orientación ocupacional, el consejo psicológico y la búsqueda del mercado de empleo. El énfasis de esta tarea también está dirigido a aquellas personas que están por jubilarse, ya sea en forma natural o anticipada, brindándoles entrenamiento, asistiendo en compañía de un familiar, permitiéndoles establecer una estrategia para planificar su plan de vida extra laboral, y desde luego a prepararse a vivir con un nivel de vida deseable, en el cual indudablemente juegan un rol importante el núcleo familiar.

A continuación se listan algunos de los beneficios más importantes que se derivan de la implementación de un programa de *outplacement*.

La empresa que contrata: 1) Asesoría para reducir el conflicto emocional; 2) Mantener la eficiencia durante el proceso de desincorporación; 3) Gestión de los recursos humanos; 4) Eliminación de conflictos; 5) Integración de medios para la inserción laboral en otras empresas; 6) Brindar a los empleados la oportunidad de planificar su vida emprendiendo un plan de nuevas actividades; 7) Reducir el tiempo de

desempleo, logrando una rápida reubicación en el mercado laboral, y 8) Dar a conocer que habilidades posee, para poder emprender un negocio propio.

El trabajador que recibe asesoría: 1) Retroalimentación, motivación y optimismo sobre su propio futuro; 2) Reencuentro profesional; 3) Prevenir las consecuencias físicas y emocionales que conllevan el proceso de cambio, y 4) Permite identificar sus fortalezas, así como también a mejorar sus competencias y habilidades.

La organización que desarrolla un programa de *outplacement*: 1) Reconocer al factor humano como principal activo; 2) Constituye en sí mismo un compromiso moral que engrandece y realza los valores de la misma; 3) Mantener la credibilidad y confianza del personal hacia los ejecutivos ejecutores del programa; 4) Asegurar y mantener en la empresa la continuidad del compromiso, motivación, dedicación y lealtad de los trabajadores que continúan laborando; 5) Flexibilizar y sensibilizar al personal para aceptar y afrontar los nuevos cambios que el entorno exige; 6) Ofrecer apoyo para una transición exitosa, ayudando al trabajador a aceptar los planes de retiro voluntario y conciliado, y 7) Fortalecer y mantener la buena imagen de la organización ante sus clientes, proveedores, entidades financieras y opinión pública en general.

Conclusiones

Los servicios de consultoría de *outplacement* son una técnica relativamente nueva en el mundo de las organizaciones. Es en los Estados Unidos y algunos países de Europa occidental donde se tienen las mayores experiencias, mientras que en México es aún un técnica apenas utilizada y por consiguiente no se cuenta con gran experiencia en el ámbito.

Contratar un servicio de consultoría de *outplacement* es un buena opción tanto para la empresa que por alguna decisión empresarial —fusión, adquisición o recorte de personal— se ve inmiscuida en algún proceso de desvinculación laboral, debido a que reduce el impacto económico, social y psicológico para el colaborador y también en el clima organizacional.

Este servicio está estrechamente ligado al tamaño y la capacidad económica de la empresa, pues en mayor medida esta práctica se lleva a cabo en los grandes corporativos y no así en las MIPYMES, pues en muchas de estas no existe un área o departamento de recursos humanos que preste atención a las necesidades de sus colaboradores.

Aunque en México la mayor parte de las empresas son MIPYMES y muchas no tengan un departamento de recursos humanos, es conveniente contemplar dentro de la legislación laboral servicios de consultoría de *outplacement*, con la finalidad de disminuir los aspectos negativos que afectan de manera directa a las

personas que se encuentran inmersas en procesos de desvinculación laboral.

También es importante y necesario que las empresas, sin importar su tamaño, concedan importancia al impacto asociado a la desvinculación laboral del trabajador y brinden opciones para acceder a oportunidades de empleo, lo que nos obliga a mejorar nuestros procesos reclutamiento y contemplar de alguna forma el *outplacement* en los casos en que se hace necesario prescindir de nuestro valioso personal por cuestiones ajenas a sus capacidades laborales.

La RSE como estrategia organizacional y filosofía de compromiso social puede representar factibilidad a la empresa, ya que las estadísticas demuestran que 68% de estas han tenido más de un impacto favorable en su imagen y rentabilidad.

Fuentes de consulta

- ESLAVA, A. (2006). "Outplacement". En: *Revista Psicología Científica*, vol. 8, núm. 15. Disponible en: <<http://www.psicologia-cientifica.com/bv/psicologia-36-1-outplacement.html>>, [consulta: 15 marzo 2011].
- BALTERA, P., y Díaz, E. (2005). "Responsabilidad social empresarial alcances y potencialidades en materia laboral". En: *Cuaderno de Investigación*, núm. 25, Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile, Santiago de Chile, pp. 51-53.
- CHAVARRÍA, P., (2006). "La responsabilidad social corporativa en México: ¿ser o parecer?". En: *Análisis de la comunicación en 25 empresas del país*. Disponible en: <<http://www.reddircom.org/textos/mariela-perez.pdf>>, [consulta: 29 mayo 2011].

- GARAVITO, C. (2007). "Responsabilidad social empresarial y mercado de trabajo", documento de trabajo 258. Disponible en: <<http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD258.pdf>>, [consulta: 6 marzo 2012].
- ICESI. (2011). "Homicidios dolosos en el mundo. Julio 2011", Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad. Disponible en: <http://www.icesi.org.mx/estadisticas/estadisticas_oficiales.asp>, [consulta: 15 septiembre 2011].
- INEGI (2010). "Comunicado núm. 302/10", 21 de septiembre, Aguascalientes. Disponible en: <<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/censoeconomicos09.asp>>, [consulta: 20 mayo 2011].
- JARAMILLO, O, QUINTERO C., RANGEL, M., y MANTILLA, F. (2005). "Significados construidos alrededor de la transición laboral de empleo a desempleo de cuatro adultos que están vinculados al programa de *outplacement* que ofrece la compañía Drake Beam Morin". <http://www.javeriana.edu.co/psicologia/observatorio_trabajo_admon/archivos/mantilla_outplacement.pdf>, [consulta: 18 mayo 2011].
- LÓPEZ, J. F. (s.f.). "Outplacement". Disponible en: <<http://www.uaq.mx/psicologia/lamision/outplacement.html>>, [consulta: 18 mayo 2011].
- MACÍAS, H., S. (2008). "La importancia de las PYMES para el mercado mexicano". Disponible en: <<http://www.compite.org.mx/otros/IMPORTANCIAPYMES.pdf>>, [consulta: 12 febrero 2012].
- WARSHAW, L., y MESSITE J. (2001). "Asistencia sanitaria: protección y promoción de la salud". Artículo 15, *Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo*, 3a ed., Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid.
- ONG Vínculos (2011). "Desvinculación laboral. *Outplacement*, sus técnicas, procesos y administración". Disponible en: <http://www.ongvinculos.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=135&Itemid=1>, [consulta: 18 agosto 2011].
- PEDRERO, F. (2006). "Outplacement úselo al perder su empleo". En: *El Universal*, marzo. Disponible en: <http://risefoundation.blogspot.mx/2006_03_01_archive.html>, [consulta: 8 marzo 2012].
- PILAR, J. (2009). *El outplacement, desvinculación asistida o reinserción laboral*, Universidad Autónoma de Santo Domingo, FCAyF, pp. 1-23
- PIN, J.; SUSAEETA, L., y GALLIFA, A. (2010). *Mejores prácticas en recursos humanos: directrices para las empresas en época de crisis*, IESE Business School / Universidad de Navarra, pp. 19-86.
- RONCES, V. (2011). "Los orígenes de la responsabilidad social". Disponible en: <<http://dircomac.blogspot.com/2011/05/los-origenes-de-la-responsabilidad.html>>, [consulta: 28 mayo 2011].
- SANBORN, C., (2004). *La filantropía "realmente existente" en América Latina*, Departamento de Ciencias Sociales y Políticas / Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, Bogotá.
- SEMPER, A. (2003). "Responsabilidad social corporativa. Previendo sus Implicaciones Sociales". Disponible en: <<http://www.jussempere.org/Inicio/Resources/RSCimplicacionessoc.pdf>>, [consulta: 29 mayo 2011].
- VERDUZCO, G., (2003). *Organizaciones no lucrativas. Visión de su trayectoria en México*, El Colegio de México / CEMEFI, México.

MODELO DE COMPETITIVIDAD OPERATIVA PARA MIPYMES DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO DEL ESTADO DE TLAXCALA

**MTRO. MIGUEL ESTRADA ATÉMIZ,
MTRA. MARÍA ALEJANDRA CORDERO LARA,
MTRA. ANDREA BÁEZ REYES,
MTRA. GABRIELA HERNÁNDEZ FLORES,
C.P. URBANO CARLOS SÁNCHEZ SÁNCHEZ,
DR. EDIT HERNÁNDEZ FLORES**

Resumen

La industria del vestido en México ha experimentado una profunda transformación desde finales de la década de 1980, que se generalizó en 1994 con la puesta en marcha del TLCAN. La inserción de este sector a la economía mundial abre oportunidades de modernización, aprendizaje y mayor participación en los mercados internacionales. Sin embargo, está sujeta a diferentes presiones para mejorar su competitividad en el cumplimiento de los requisitos de productividad, calidad y flexibilidad. En Tlaxcala la industria del vestido se compone principalmente de las mipymes y es importante para la economía del estado, por lo que es esencial para promover su desarrollo, teniendo presente que la competitividad depende de cómo se utilice y coordina la producción de sus factores para lograr una ventaja competitiva en los mercados para intercambiar sus productos.

Palabras clave: competitividad, calidad, diseño, eficiencia, productividad.

MAESTRO MIGUEL ESTRADA ATÉMIZ

MAESTRA MARÍA ALEJANDRA
CORDERO LARA
malejandracl@hotmail.com

MAESTRA ANDREA BÁEZ REYES

MAESTRA GABRIELA HERNÁNDEZ
FLORES

CONTADOR URBANO CARLOS
SÁNCHEZ SÁNCHEZ

DOCTORA EDIT HERNÁNDEZ FLORES

Universidad Autónoma
de Tlaxcala

Abstract

The clothing industry in Mexico has undergone a profound transformation since the late eighties that then got generalized in 1994 with the implementation of the NAFTA. The insertion of this industry to the global economy opens opportunities for greater participation on international markets and represents modernization and learning opportunities for the industry; however it is subject to different pressures to enhance their competitiveness in compliance with the requirements of productivity, quality and flexibility. In Tlaxcala the clothing industry consists mostly of MSMEs; it is important for the economy of our state, so it is essential to promote its development, considering that competitiveness depends on how you use and coordinate the production of its factors to achieve a competitive edge in the market to exchange their products.

Keywords: Competitiveness, quality, design, efficiency, productivity.

Introducción

Competir se ha vuelto una cuestión de supervivencia para las empresas y los sectores productivos, mas también para los estados y los municipios. Estos últimos buscan a toda costa emprender acciones que les permitan reforzar la capacidad de los sistemas productivos regionales, así como atraer mayor inversión pública y privada para promover el desarrollo económico. Es por ello que se han adoptado y puesto en marcha nuevos conceptos y enfoques basados en la competitividad como pilar del desarrollo regional, y se reconoce explícitamente la interacción de factores tangibles e intangibles que explican el nivel competitivo de la base productiva y su desempeño en un mundo cada vez más globalizado y abierto.

Según Michael Porter (1996), la competitividad es un atributo o cualidad de las empresas, no de los países. La capacidad de un grupo de empresas está determinada por cuatro atributos fundamentales de su base local: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; industrias conexas y de apoyo; y estrategias, estructura y rivalidad de las empresas.

Por su parte, Castro (2000) cita el enfoque de Gabiña (1995: 184) en este marco de referencia, según el cual es importante diferenciar los conceptos de competitividad estratégica y operativa, planteados en las expresiones (1) y (2):

Competitividad estratégica = Innovación + Anticipación + Velocidad (1)

Competitividad operativa = Costos + Calidad + Flexibilidad + Plazos de entrega (2)

Asimismo, Castro considera las aportaciones al concepto de otros autores (Umble y Srikanth, 1995: 34; Russell y Taylor, 1998: 26), con base en lo cual es posible concluir que para que una empresa se considere competitiva desde el punto de vista operativo, debe diseñar su estrategia cumpliendo las siguientes condiciones: precios competitivos, productos de calidad y alto nivel del servicio al cliente (velocidad y flexibilidad).

La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el entorno donde se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y cualidades son comparables o superiores a los de sus competidores. De ahí que la competitividad sea una característica de las empresas de cualquier país o sector industrial. Si pueden coexistir distintos grados de competitividad es un asunto que solo interesa y debe interesar a las empresas; sin embargo, la realidad difícilmente podría ser contrastante.

Aunque las empresas compiten en función de los bienes o los servicios que producen, su éxito depende de la eficiencia de sus procesos productivos (administración de los factores de la producción), el precio y la calidad de sus productos. Así que la eficiencia constituye una fuerte arma competitiva debido a diversos factores. Primero, la fabricación de un producto de calidad que corresponda a las expectativas de los clientes fomenta su lealtad y mejora la imagen de la empresa. Segundo, un control de la calidad adecuadamente aplicado puede

reducir los costos de fabricación. Tercero, cuando se utiliza como un instrumento de gestión, contribuye a engendrar una cultura dentro de la empresa que está procurando constantemente mejorar la calidad de los productos, los procesos, la información y otras funciones empresariales.

Hay una infinidad de factores externos que influyen en la capacidad de competir. Una empresa puede ser la más productiva y tecnológicamente exitosa en lo interno, pero si las condiciones externas le imponen diversos costos, su competitividad quizá acabará siendo limitada.

Un análisis presentado por Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAVE, 2012: 22) en la revista *Mexcostura*, con fuente de China National Textile and Apparel Council, destaca que México en los últimos años ha mostrado tendencias de crecimiento ascendente. En el periodo de enero a abril de 2012, los envíos de prendas de nuestro país a los Estados Unidos ascendieron de modo tal que México pasó del sexto al quinto lugar en este rubro, tras desplazar a India. En cuanto importaciones, durante los primeros cinco meses de 2012, se incrementaron en 20%, respecto del mismo periodo del año previo.

De igual manera, Medina (2012: 34) menciona que existen tendencias de consumo en el mercado de ropa de lujo de las marcas globales, en especial europeas, donde los consumidores de países emergentes, en especial de China, no quieren el "Made in China" en sus prendas de marca, sino que desean ver

“Made in the Americas” o “Made in Europe”. Esto está empujando a que se abran fábricas en Europa, que Estados Unidos empuje el “Made in USA”, y se siga en la fabricación de prendas de vestir.

Y entonces, ¿cuál es el lugar de México? ¿Dónde están sus oportunidades y dónde sus amenazas? Sin duda alguna para México significa una oportunidad de ser proveedor, no de paquete completo o un maquilador de grandes marcas, sino de servicio completo con productos propios para los mercados emergentes (entre ellos México mismo), compitiendo contra países que venden algo más que producto, que ofrecen imagen de calidad, servicio, originalidad y conciencia de cuidado al planeta y al consumidor. La gran amenaza es no aprovechar esta oportunidad única en la que el concepto “Made in the Américas” es apreciado entre los nuevos consumidores del mundo.

Sin duda alguna, estas situaciones favorecen y representan una oportunidad para el sector, así que para aprovechar-

las y ser eficientes las MIPYMES deben adoptar nuevas estrategias en diseño, desarrollo de marca y mejora en sus sistemas de producción.

Diagnóstico del sector del vestido

En los últimos cinco años, hemos tenido la oportunidad de desarrollar procesos de consultoría y capacitación en promedio a setenta MIPYMES de las diferentes zonas del estado de Tlaxcala y de manera específica en el sector confección; con base en esta experiencia podemos desarrollar el siguiente diagnóstico.

En Tlaxcala gran parte de los orígenes de la actividad de la confección tiene influencia de los pioneros y su desarrollo ha respondido a las necesidades socioeconómicas. Su surgimiento se ha realizado mayoritariamente sin soporte, lo cual ha provocado la réplica de desaciertos en su formación. La siguiente tabla nos muestra el diagnóstico realizado a las MIPYMES.

Tabla 1
Diagnóstico de las empresas considerando las funciones básicas.

ÁREA	OBSERVACIONES
Administración	<p>Se tiene una administración por reacción, no definen las diferentes funciones básicas de empresa, por lo que el esquema de gestión es incipiente e improvisado, enfocándose a la atención de las situaciones urgentes y emergentes.</p> <p>No se reconoce la necesidad de trabajar por objetivos, diseñar planes, establecer procedimientos ni elementos de control.</p> <p>Se carece de enfoque empresarial y los estilos de liderazgo no estimulan el desarrollo como empresa.</p>

Producción	<p>Desarrollo de productos carentes de diseño. Hace falta la aplicación de herramientas de ingeniería aplicada en ámbitos tales como: Desglose de operaciones. Balanceo de líneas de producción Proyecciones de producción por hora y por día. Estudio del trabajo. Especificaciones de proceso. Especificaciones de producto final. Definición de costos de producción. Orden y limpieza incipiente, mantenimiento predominantemente correctivo, calidad del producto frecuentemente ignorada, desconocimiento de costos reales de producción. Predomina un enfoque de maquila y pequeño taller.</p>
Factor Humano	<p>No existe la definición de esquemas que permitan: Seleccionar al personal de acuerdo con un perfil. Evaluación y seguimiento del desarrollo de sus actividades. Planes de capacitación para el personal de la organización que permita tener las herramientas y motivación para el logro de objetivos organizacionales.</p>
Mercado	<p>Sin definición de las funciones a desarrollar en esta área ni planes por buscar e incursionar a otros mercados que permitan defender su trabajo y no estar en el mercado con competencia desleal y con un crecimiento incierto. La plaza donde se comercializa el producto es predominantemente tianguis (mercados emergentes) y/o maquila de bajo valor. El desarrollar productos convencionales permite incrementar el poder de los clientes y como consecuencia se tienen productos con baja utilidad.</p>
Finanzas	<p>Se carece de todo tipo de proyecciones financieras, presupuestos y control de costos y gastos. Los flujos de efectivo suceden de forma desorganizada. No se tiene claro conocimiento de resultados de pérdidas y/o ganancias. Existencia limitada de programas de reinversión.</p>

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa de consultoría Productiqua, S.C., 2010.

En 2010, la CANAIVE y el COMPITE A.C. desarrollo en conjunto un diagnóstico de manera estratificada a treinta y dos empresas a nivel nacional, con el propósito de conocer la situación problemática de la micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, a fin de mejorar sus niveles de gestión y contribuir a mejorar la productividad y la competitividad.

La problemática observada en las empresas diagnosticadas prevalece en el sistema de producción:

En 84% de los casos se identificaron oportunidades de mejora en los procesos de calidad.

Una inadecuada distribución de planta se presentó en casi 78% de las empresas, lo que es causa de excesivos tiempos de producción, altos costos y significativas

mermas por el innecesario traslado de materias primas y productos en proceso, además de fatiga del personal.

Otro problema detectado en 70% de las empresas fue el desbalanceo de la línea de producción, que genera largos procesos de producción.

Asimismo, 61% de los establecimientos presentaron problemas de control que incidieron negativamente en la capacidad de producción y generaron múltiples retrasos en los tiempos de entrega.

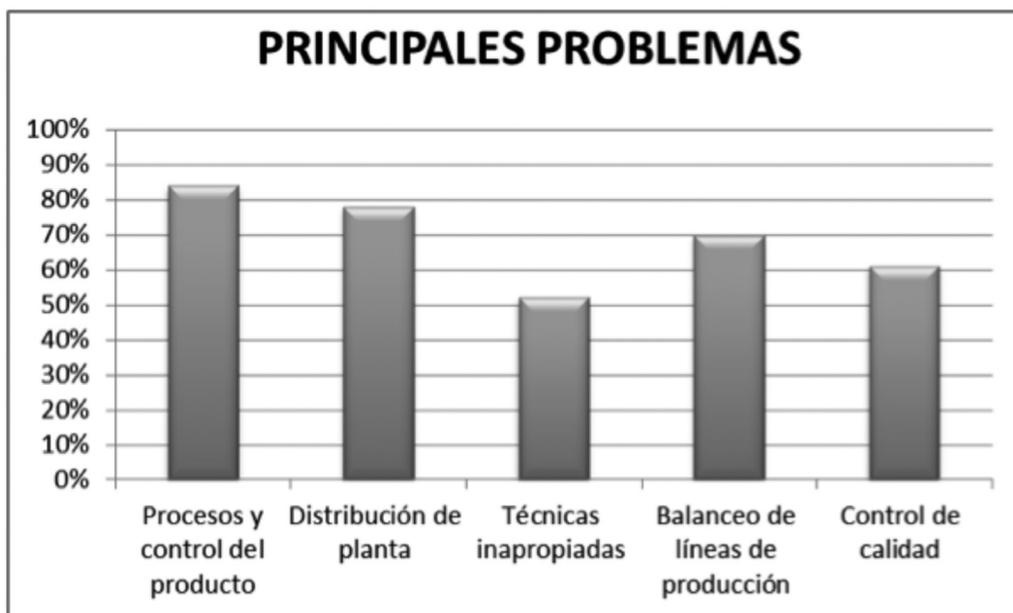
Por otro lado, 52% de las empresas han aplicado técnicas inapropiadas en los procesos productivos, ya sea por obsolescencia tecnológica o por cambios en los esquemas de producción que no se reflejaron en sus equipos de trabajo o en sus herramientas.

Tabla 2
Estratificación de las empresas seleccionadas para el diagnóstico

TAMAÑO EMPRESA	NÚMERO	%
Micro	2	0.06
Pequeña	10	0.31
Mediana	17	0.53
Grande	3	0.09
TOTAL	32	

Fuente: elaboración propia con datos de Macías, 2010, p. 29)

Gráfico 1
Resultados del diagnóstico realizado a las empresas



Fuente: elaboración propia con datos de Macías H, 2010.

Análisis del sector

En la actualidad, la industria del vestido es una de las principales ramas productivas de nuestro país derivado de las contribuciones que los eslabones de su cadena de productiva aportan a la producción nacional y manufacturera. Según un reporte de la CANAIVE delegación Puebla-Tlaxcala, en el tercer trimestre de 2011 esta cadena productiva participó con 5% del PIB manufacturero y 1% del nacional.

Por su parte, el estado de Tlaxcala participa con 1.9% del ramo, lo que lo

ubica en el décimo tercer lugar en cuanto a su participación dentro del PIB de la cadena, mientras que ocupa el décimo noveno lugar en cuanto a *ranking* de competitividad.

Respecto al empleo, el sector del vestido genera 6,916 empleos, que se concentran según la siguiente estratificación: grande 64%, mediana 23%, pequeña 10%, micro 4%. Cabe destacar que las empresas de este sector son mayoritariamente MIPYMES.

Estos datos no reflejan todas las unidades económicas existentes de la entidad, ya que existen algunas MIPYMES

que operan en la informalidad, albergadas en diferentes manchas geográficas distribuidas en varias zonas del estado,

sobre todo la centro-sur, y se tienen diferentes productos predominantes según la ubicación geográfica.

Tabla 3
Principales productos producidos por zona geográfica

ZONA	MUNICIPIOS	PRODUCTO
Sur	Papalotla, Mazatecochco, Quilehtla	Playeras y camisetas, vestido dama y pantalón de vestir
	San Pablo del Monte	Suéter (tejido plano)
	Zacatelco	Franela, pabellón
Sureste Centro	Tepetitla	Pantalón de mezclilla
	Belén Atzizimitlán	Corsetería
	Chiautempan, Apetatitlán, Contla	Cobija, sarape
Oriente	Huamantla	Pantalón de vestir, corsetería
Poniente	Nanacamilpa, Calpulalpan	Playera, vestido dama, blusa, mezclilla, camisería

Fuente: elaboración propia con datos de Productiqua, S.C., 2010.

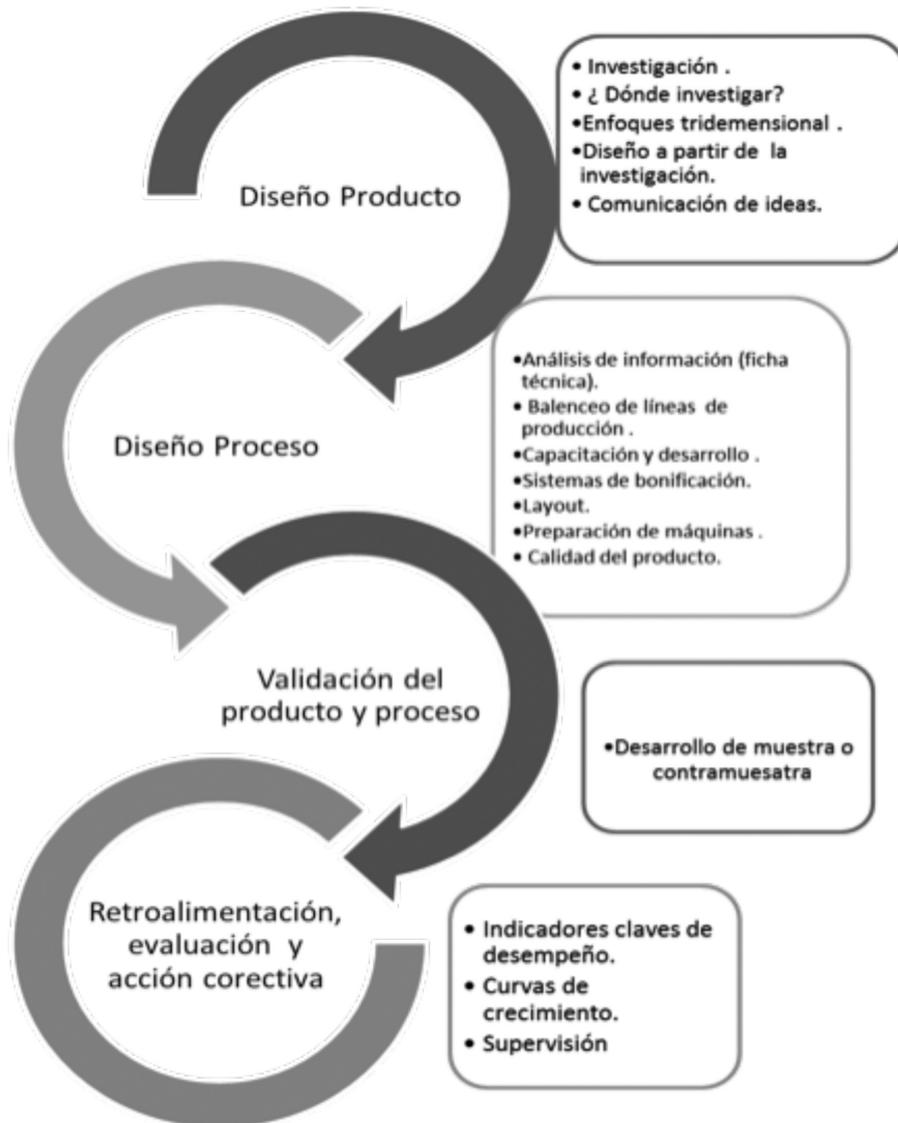
Modelo para una competitividad operativa

De acuerdo con el diagnóstico y el análisis planteados para las MIPYMES de la industria del vestido, resulta importante considerar la adopción de nuevas estrategias y metodologías que permitan alcanzar mayores niveles de competitividad que el mercado exige, es decir contar con modelos que impulsen el agregado de valor en la cadena de producción.

Existen metodologías que permiten desarrollar un producto considerando características dominantes importantes que incluyen métodos o elementos de control (es decir medidas, pruebas) que serán utilizados en el diseño del producto y su producción.

En la industria automotriz, se ha utilizado la metodología de la Planificación de la Calidad del Producto (APQP, en inglés) generada en la primera mitad de la década de 1990 a través de los gurús de

Figura 2
Modelo de Competitividad Operativa



Fuente: elaboración propia.

la calidad Juran, Feigenbaum e Ishikawa, para quienes la planificación de la calidad es lo mismo que desarrollo-diseño de productos y procesos.

El manual APQP establece que los pasos o etapas de la planificación de la calidad de un producto son:

Fase I. Planificar y definir el programa.

Fase II. Diseño y desarrollo del producto.

Fase III. Diseño y desarrollo del proceso.

Fase IV. Validación del producto y proceso.

Fase V. Retroalimentación, evaluación y acciones correctivas.

Con base en la experiencia que se tiene en la industria del vestido y dado que existen grandes similitudes en las etapas del proceso entre ambas industrias, se diseñó la propuesta del modelo de Competitividad Operativa para MIPYMES de la industria del vestido, el cual se desarrolla a partir de la segunda fase de la metodología APQP. Cada una de las etapas se describe y se muestra gráficamente a continuación.

Etapas del modelo

I. Diseño del producto

Diseñar es pensar antes de hacer; analizar, planificar y ejecutar para responder a las necesidades de los usuarios. Por ello, el diseño debe considerarse como un proceso y convertirse en una disciplina integral que hace visible a la organi-

zación en el mercado, en beneficio de su rentabilidad y la imagen percibida por el público

Un producto bien diseñado beneficia tanto a quien lo produce como a quien lo utiliza; sus contribuciones pueden materializarse de diferentes formas:

- Generar nuevos productos a partir de tecnologías existentes.
- Facilitar o mejorar los procesos de producción (eficiencia)
- Generar o adaptar productos nuevos al mercado.
- Innovar de manera parcial o radical (reingeniería) en conceptos, productos y procesos.

El diseño es una herramienta estratégica para mejorar la competitividad de la industria del vestido. Es frecuente entenderlo como una actividad estética, asociada a lo que está de moda. Sin embargo, esto no es suficiente para comprender la magnitud potencial del diseño como una actividad proyectual creativa. El diseño debe desarrollarse en diferentes etapas.

1. Investigación

Para Elinor Renfrew (2009), investigar sirve para inspirar al diseñador en la faceta de creatividad. Es una forma de estimular la mente y de abrir nuevas direcciones al diseño. Entendemos por investigar la indagación sistemática de materiales y fuentes para establecer hechos y llegar a nuevas conclusiones. Es-

to implica aprender ya sea algo nuevo o bien del pasado, por lo que requiere leer, visitar, observar y llegar a almacenar el resultado de ese proceso en la investigación sobre un tema.

Elementos para la investigación:

- a) *Forma*: definir una forma de algún contorno externo, ya que sin forma no existirían las siluetas; ejemplos, una cúpula, jarrón, lámpara entre otros.
- b) *Función*: utilidad asignada a algo.
- c) *Detalles*: se conocen como los pespuntos, los tipos de bolsillos, cierres, la forma de los cuellos, puños que hacen que la prenda se vea diferente.
- d) *Color*: es el primer elemento que llama la atención en una prenda o colección. Es nuestro punto de partida determina una temporada, así como la capacidad de realizar varias combinaciones.
- e) *Texturas*: son aquellas características superficiales de un objeto que nos sirve de apoyo en la inspiración, el cual conducirá hasta los tejidos y acabados variados existentes para nuestro diseño. Son inspiradoras a nuevas ideas, en la forma que se le dará al tejido o en su caída.
- f) *Estampados y bordados*: sirven para crear prendas con adornos, formas con base en la investigación que pueden ser interpretados por este medio.
- g) *Referencias históricas y culturales*: elementos claves de la investigación, la influencia histórica y cultural que ha transcurrido en nuestros tiempos y que podemos lograr sintetizarlo en el diseño.

h) *Tendencia contemporánea*: se refiere a la observación de los cambios constantes en el mundo en que van surgiendo nuevos intereses, acontecimientos subculturas, ideologías nos ayuda a enfocarnos en un mercado.

2. ¿Dónde investigar?

Según Sorger (2007), la definición del tema o concepto de inspiración es fundamental para el diseño, de modo que se convierte en el aspecto rector de los diseños a realizar y dará una coherencia al conjunto de propuestas. La industria de la moda se mueve a un ritmo acelerado, y el diseñador necesita buscar nuevos temas e inspiraciones que permitan la competitividad de las empresas de la industria del vestido.

Un tema se puede desarrollar de acuerdo con un enfoque conceptual mediante la exploración de fuentes visuales, o bien puede ser narrativo mediante un relato o la creación de una historia o personaje. Algunas fuentes de inspiración posibles a utilizar son tiendas de segunda mano, viajes, arquitectura, el mundo natural, la calle, la tecnología, las agencias de tendencias, el cine, el teatro y la música.

3. Enfoques tridimensionales en la investigación

Consiste en transportar las ideas desarrolladas en formas y estructuras sobre el cuerpo (maniquí), que sirvan como punto de partida para nuestros bocetos.

Es recomendable documentar el trabajo que se hace sobre el maniquí; dibujar y fotografiar cada paso conforme se van dando para incluirlo en nuestro cuaderno de bocetos.

4. Diseño a partir de la investigación

Análisis de la investigación con base en los dibujos; deben analizarse y traducirse en trazos, texturas, detalles, siluetas obtenidas de los bocetos y dibujos. La prenda debe cumplir con ciertas características que se determinaron previamente, como a quién y a qué mercado va dirigida. No olvidar la elección de color, estampados, adornos y tendencias, ya que son considerados parte fundamental del diseño y que producirá impacto en el cliente.

5. Comunicación de ideas

Desde los tiempos más remotos, el humano ha tenido necesidad de comprender lo que lo rodea, darle sentido y relacionarlo para obtener conocimiento. Una de las formas más importantes de la percepción es la visual. La importancia de la vista reside, aparte de ser inmediata y práctica, en que nos rememora imágenes y asociaciones emotivas, que a su vez se anclan con nuevas percepciones, y de esta manera se formulan nuevos conceptos.

Kepes (1998) menciona el concepto de comunicación visual según Munari (1985), como prácticamente todo aquello

que ven nuestros ojos, desde una planta hasta las nubes que se mueven en el cielo. Kepes señala que los colores, las líneas y las formas correspondientes a las impresiones que reciben nuestros sentidos están organizadas en un equilibrio, una armonía o un ritmo, que se hallan en análoga correspondencia con los sentimientos, y que éstos, a su vez, son análogos de pensamientos e ideas.

Para Sue Jenkyn (2008) las ideas pueden comunicarse mediante diferentes técnicas:

- ▶ *Bocetos* que resultan de tomar lápiz y papel y ponerse a dibujar, representan la forma más inmediata de expresar una idea técnica.
- ▶ *Board* que es un panel síntesis que resume en imágenes la esencia del concepto y el enfoque desde el cual el diseñador planteará su proyecto. Es la presentación del tema, se monta sobre un soporte rígido y puede incluso presentar colores o materiales que utilizarán en la colección.
- ▶ *Dibujo de prototipos* que son dibujos lineales que aportan explicaciones claras de la prenda y todos los detalles de su construcción como son costuras, pinzas, bolsillos, cierres, pespuntos entre otros.
- ▶ *Aplicación* que es la puesta en marcha del proceso de producción de dichos diseños ya evaluados y aceptados por la persona adecuada.

II. Diseño del proceso

Esta etapa es una de las más importantes del proceso de desarrollo de un nuevo producto. El diseño del proceso debe garantizar los niveles de producción deseados y su calidad. Para la delimitación del proceso es necesario realizar:

1. Análisis de la información

En general, los procesos implicados en la producción de prendas de vestir han cambiado poco desde los albores de la industria. En cambio, la organización del proceso de producción sí ha cambiado, y hoy en día las exigencias del cliente se traducen en el desarrollo de procesos. Existe información preliminar importante para el desarrollo de los procesos de producción, por ejemplo:

- La *ficha técnica* es una herramienta gráfica, detalle descriptivo de toda la prenda, con información gráfica y literal que definen la tendencia y características de una prenda. Esta ficha se realiza una vez definido el diseño, generalmente el diseñador o patronista son los responsables de generarla, y como mínimo contiene la siguiente información: materiales e insumos a utilizar, tipología de tendido, corte, condiciones de confección y medidas finales.
- *Valoración de la prenda muestra*. Se hará una valoración visual y física, en todos los elementos que la conforman,

en las líneas estructurales, en el comportamiento de la tela la colocación de accesorios, ajustes, acabados medidas finales e inclusive el análisis de la muestra nos puede llevar a la modificación de especificaciones o en su defecto la corrección de patrones si aún no se tuviera el corte.

La muestra y ficha técnica son elementos importantes para el diseño de los procesos de producción, y proporcionan la información necesaria para determinar el desglose de operaciones, el tipo y las condiciones de las máquinas en cada operación.

2. Balanceo de línea de producción

Según Contreras (2008), se denomina balanceo de línea de producción al proceso de diseñar esquemas de producción que permitan igualar los tiempos de trabajo en cada una de las estaciones. El balanceo nos permite asegurar un flujo continuo de prendas en las diferentes etapas del proceso en cada módulo de la línea de producción, por consiguiente el balanceo significa dotar a cada estación de trabajo una capacidad similar. Balancear la carga de trabajo evitará que algunos trabajen de más y que otros hagan poco o nada. La tabla siguiente muestra cómo realizar el balanceo y determinar las cargas de trabajo por operario y operación.

Tabla 4
Balanceo de línea de producción para producir un vestido.

PRENDA DIVISIÓN :	Vestido Mujer	HRS/DIÑO	EFICIENCIA		DOC. PROY.		75.13		N.o. OPERA.	15
			7.5 TIEMPO	TIEMPO OBSERVADO	4.87 PIEZAS	TSO	SAMS/DOC.	EFL./NEC.		
Op.										
1	Olan 1	OLK3TH	20	14.5	22.90	4.58	0.76	1.18		
2	Olan 2	OLK3TH	50	14.5	57.25	11.45	1.91	2.94		
3	Plisado 1	SN	10	14.5	11.45	2.29	0.38	0.59		
4	Plisado 2	SN	25	14.5	28.63	5.73	0.96	1.47		
5	Pegar Olan 1	SN	40	14.5	45.80	9.16	1.53	2.35		
6	Pegar Olan 2	SN	30	14.5	34.35	6.87	1.15	1.76		
7	Merron sisa	OLK3TH	20	14.5	22.90	4.58	0.76	1.18		
8	Binding cuello	CVST	10	14.5	11.45	2.29	0.38	0.59		
9	Binding espalda	CVST	15	14.5	17.18	3.44	0.57	0.88		
10	Cerrar costados	OLK5TH	25	14.5	28.63	5.73	0.96	1.47		
11	Deshebrado de prenda	MANUAL	5	14.5	5.73	1.15	0.19	0.29		
12	Voltear Prenda	MANUAL	5	14.5	5.73	1.15	0.19	0.29		
					4.87	58.40		15.00		

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5
Identificación de habilidades

Plan de habilidades por operario														
Nombre de la empresa:	Confecciones Vanessa		Encargado: Lic. Claudia.			Domina la máquina.				Plan para cada persona.				
	Elaborado por:	Lic. Gabriela	Fecha:	29/09/12			No ha utilizado la máquina.	Cerradora	Botonera		Ojalera	Presilladora	Collarete	Overlock
Nº.		Nombre del operario	MAQUINAS										Fecha objetivo	
1	Mariana			04/10/12		11/10/12		18/10/12		25/10/12				30/10/12
2	Micaela			03/10/12		10/10/12								30/10/12
3	Amelia													

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la asignación de operarios, ellos durante su trayectoria desarrollan habilidades que les permiten desenvolverse eficientemente en ciertas operaciones de costura. El conocimiento de estas destrezas permite saber la posibilidad de combinaciones que se tiene con cada operario al asignarle operaciones; también hace posible orientar actividades de capacitación con la finalidad de tener operarios multidisciplinarios (polivalentes) que permitan tener una flexibilidad en el módulo de producción.

Además de las habilidades, es importante considerar los siguientes criterios para la asignación de operaciones: experiencia en la máquina, grado de dificultad de la operación, calidad requerida en la operación. Estos aspectos son elementos de apoyo para la toma de decisiones al asignar al operario para cada etapa del proceso. Una correcta asignación genera una alta probabilidad de funcionamiento adecuado del módulo de producción.

Bajo el esquema anteriormente mencionado, se hace necesario contar con operarios polivalentes capaces de desarrollar más de una operación y utilizar diferentes máquinas; es decir, debe desarrollarse un plan para cada persona que permita identificar las habilidades que tiene cada uno de los operarios y cuáles de ellas necesita adquirir.

3. Capacitación y desarrollo

Constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los trabajadores, em-

pleados y el desempeño organizacional.

La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales. En la confección se vuelve muy básica por la dinámica que se vive generada por los constantes cambios y exigencias de los clientes.

El desarrollo implica un aprendizaje que va más de allá del trabajador actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados y los trabajadores para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas.

4. Sistemas de bonificación

En el presente, los principales factores que intervienen en un buen desempeño de los trabajadores de una empresa productiva son las recompensas y los reconocimientos, ya sean económicos o psicológicos, que pueden recibir a cambio de su trabajo efectivo. Por eso las empresas deben idear e implementar métodos de remuneración y recompensas para que sus trabajadores se sientan satisfechos y contribuyan a incrementar la productividad. Existen muchas formas y métodos de recompensar a los trabajadores entre ellas las siguientes:

Planes no económicos. Los incentivos no económicos comprenden todas aque-

llas recompensas o retribuciones que no tienen relación con los salarios, pero que levantan la moral del trabajador en grado tal que se hace evidente el aumento en esfuerzo y empeño; por ejemplo, el reconocimiento público de metas logradas, promociones internas, etcétera.

Planes económicos directos. Son aquellos en los que la remuneración al trabajador va de acuerdo con su rendimiento. En esta categoría están incluidos los planes de incentivos individuales y los de grupo. En el tipo de plan individual, la retribución a cada trabajador está basada en su actuación productiva durante el periodo de que se trate. Los planes de grupo se aplican a dos o más personas que trabajan en equipo, y en operaciones que de alguna manera dependen unas de otras. En estos planes, la compensación monetaria a cada trabajador depende de la tasa salarial base y de la actuación del grupo en el tiempo en cuestión. Un ejemplo de esto son los bonos de productividad.

Es importante que las empresas tengan definidas las responsabilidades y las obligaciones de todos los involucrados al diseñar los planes económicos, pues no conviene incentivar a un trabajador por asuntos que son obligaciones básicas que debe cumplir; por ejemplo, premios de puntualidad o asistencia.

5. Layout (distribución de planta)

Determinar el *layout* es una de las decisiones clave para determinar la eficiencia a largo plazo de las operaciones.

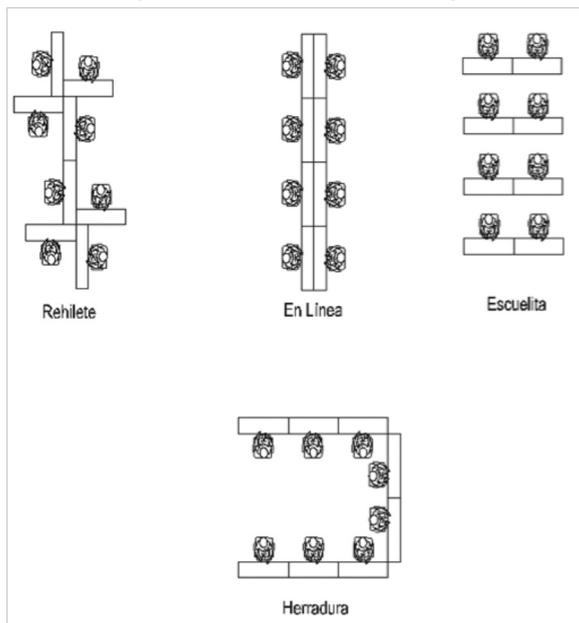
La distribución de las operaciones tiene numerosas implicaciones estratégicas, porque determina las prioridades competitivas de una empresa desde el punto de vista de la capacidad, procesos, flexibilidad y costos así como también respecto de la calidad de vida en el trabajo, del contacto con el cliente y de la imagen.

Un *layout* eficaz puede ayudar a una organización a conseguir una estrategia que esté basada en diferenciación bajos costos o rapidez de respuesta. La disposición ideal de una planta deberá minimizar los costos totales o los costos de funcionamiento a largo plazo. Esto incluye no solamente los valores obviamente afectados por la distribución, como el movimiento de materiales, sino también otros costos que en ocasiones no son tomados en cuenta. Algunos que se deben considerar son los siguientes:

- **Movimiento de materiales.** Con toda seguridad el mayor costo afectado directamente por la disposición de la planta. El flujo de materiales debe ser de manera regular a lo largo de todo el proceso.
- **Utilización económica del espacio disponible.** Se debe buscar minimizar las distancias entre máquinas y hacer también el mejor uso del espacio aéreo.
- **Seguridad.** Si las condiciones de trabajo no son seguras costarán a la empresa, pues es más caro el seguro de los trabajadores y habrá más quejas de los sindicatos.

En la siguiente figura se muestran algunos tipos de distribuciones que se pueden utilizar según sea la naturaleza de la empresa y producto.

Figura 3
Tipos de distribuciones de planta



Fuente: elaboración propia.

6. Preparación de máquinas

La preparación y el ajuste de máquinas de confección se convierten en un elemento importante para lograr la calidad y la eficiencia necesarias para cada estación de trabajo, lo que contribuye al objetivo buscado de balancear las destrezas y las habilidades del operario con la máquina.

Para el ajuste, es necesario considerar las condiciones mencionadas en la ficha técnica de especificación; por otro lado, la visual o muestra permite conocer la calidad final de la prenda, desde luego considerándola como un punto de referencia, lo que hace necesario buscar una mejora en la contra muestra o producción realizada.

El mecánico es un elemento importante para el ajuste de las máquinas, y se requiere que cuente con amplio conocimiento de las máquinas de confección, además de tener habilidades y destrezas que le permitan generar la optimización de las máquinas.

7. Calidad del producto

La medición de las características y las especificaciones deseables de los artículos que confeccionamos es lo que nos dará la pauta para incursionar en el mercado ya sea nacional o internacional.

Existe el mito que establece que los productos que compramos en tiendas de renombre son de calidad. ¿Será cierto? ¿Cómo sabemos que realmente son de calidad? ¿En qué nos basamos para definir que un producto es de calidad? ¿En la apariencia, el tacto, diseño y precio? Pero, ¿qué es realmente la calidad?

El concepto básico de calidad establece que: “Un producto o servicio de calidad es aquel que satisface las necesidades del cliente”. En su libro, Vega (2010) hace un resumen de algunos conceptos y los aportes de los mayores gurús de la calidad: para Ishikawa, calidad es “Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.

Así que podemos apreciar que la calidad no sólo es el hecho de que un producto se vea bonito o que su precio sea elevado, o que se compre en una tienda de reconocido prestigio. Para una

prenda confeccionada, la calidad dependerá de su uso final y que su desempeño sea satisfactorio para el cliente, para lo cual es necesario determinar cuáles son las características y las especificaciones que debemos controlar para obtener un producto de calidad.

III. Validación del producto y proceso

La simulación de un proceso de producción nos ayuda a validar el proceso antes de entrar de lleno a la producción a gran escala. Puede realizarse con el desarrollo de una muestra o contramuestra elaborada por los operarios o el personal de apoyo. La finalidad es asociarse con el nuevo estilo, conocer las operaciones y determinar sus puntos críticos; es importante prestarles atención porque en su realización pueden detectarse problemas más difíciles de solucionar en el nivel siguiente en donde la producción funciona bajo una programación rigurosa y estricta. Las pruebas deben ser elaboradas con los materiales, la maquinaria y las especificaciones de calidad que el cliente exige, y no con sustitutos o similares, a fin de evitar que sean solamente una aproximación a lo que realmente se necesita. En su elaboración, deben participar todos los departamentos para familiarizarse con el nuevo trabajo.

IV. Retroalimentación evaluación y acción correctiva

Una vez implantada la nueva forma de desarrollar las actividades en todas las áreas involucradas en la introducción de nuevos productos, lo que corresponde es la creación y puesta en práctica de un programa de seguimiento y control que permita verificar el cumplimiento de todas las tareas en los diferentes ámbitos.

Este programa debe incluir formatos de registro de los resultados obtenidos para evaluar y medir el logro de los objetivos propuestos con la implementación de las mejoras, tanto en la planta de producción como a nivel administrativo. Además, se plantea un programa de capacitación y desarrollo de personal a todo nivel, para asegurar su colaboración y aportación efectiva al desarrollo de todo trabajo que le corresponda realizar.

1. Indicadores claves de desempeño (KPI)

Un indicador es una expresión utilizada para describir actividades en términos cuantitativos y cualitativos, con el fin de evaluarlas de acuerdo con un método. Los indicadores claves de desempeño o KPI (por sus siglas en inglés, *Key Performance Indicators*) miden el nivel de desempeño de un proceso enfocándose en el “cómo” e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado. Los KPI son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

Tabla 6
Indicadores de gestión

KPI		
Indicador	Fórmula	Unidad
Eficiencia	$\frac{\text{Unidades producidas en el turno}}{\text{Unidades programadas por turno}}$	%
Tasa de calidad	$\frac{\text{Cantidad producida en conformidad}}{\text{Cantidad producida en total}}$	%
Índice de tiempos muertos	$\frac{\sum \text{Tiempos perdidos en una máquina al día}}{\text{Tiempo útil de la maquinaria al día}}$	%
Índice de desperdicios	$\frac{\text{Valor monetario de materiales desperdiciados}}{\text{Cantidad de piezas elaboradas}}$	\$

Fuente: elaboración propia.

El objetivo de los indicadores es mejorar la gestión y los resultados de la empresa, de modo que resultan una valiosa herramienta de evaluación de la gestión, diagnóstico, comunicación, información, motivación y mejora continua. Las principales características que debe cumplir un buen indicador son: informativo, fiable, válido, adecuado, práctico y comparable.

2. Curvas de aprendizaje

Es necesario evaluar el entrenamiento y el crecimiento de un operario o un área de producción a través de curvas de eficiencia y rendimientos. Las curvas de aprendizaje parten de la premisa de que las personas y las organizaciones mejoran en la realización de sus tareas a medida que las repiten. Una de las labores del instructor de costura en el entrenamiento de los operarios debe ser llevar un adecuado control y seguimiento diario del aprendizaje de cada quien, para lo que es necesario que maneje una documentación escrita sobre el nivel de progreso por operario.

3. Supervisión

La supervisión juega un papel importante en la retroalimentación del diseño de un proceso, dado que el supervisor es aquella persona que tiene la función de asignar, dirigir y evaluar las actividades de una o más personas, en un esfuerzo común para mejorar la cantidad y la calidad de la producción.

Para el desarrollo de esta actividad, se requieren conocimientos, habilidades y competencias; la actividad se potencializa cuando se utilizan elementos de apoyo que permiten cuantificar el comportamiento del proceso de producción. Cada empresa debe diseñar sus elementos de apoyo de acuerdo con la naturaleza del proceso y con base en los indicadores de gestión a controlar. La siguiente tabla nos permite cuantificar la producción de un módulo o línea de producción.

Tabla 7
Elemento de apoyo para registro de metas y eficiencia

REGISTRO SEMANAL DE PRODUCCIÓN						
SEMANA:		FECHA:		OPERARIOS:		EFICIENCIA PROYECTADAS:
SAM'S PIEZA:		PIEZAS PROYECTADAS:		PRENDA:		ESTILO:
DÍA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
META						
PRIMERO						
ACUMULADO						
SEGUNDO						
ACUMULADO						
TERCERO						
ACUMULADO						
CUARTO						
TOTAL						
ACUMULADO						
OBSERVACIONES:						

Fuente: elaboración propia.

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores de la producción que de forma directa o indirecta intervienen en la consecución de los productos.

Conclusiones

Existen factores externos e internos que influyen en la competitividad de las MIPYMES. Según algunos autores es importante abordar la competitividad de manera interna, es decir operativamente.

Aunque una empresa tenga las mejores materias primas y tecnologías para la fabricación de sus productos, sin embargo requiere de otras estrategias o metodologías que permitan optimizar sus procesos de producción.

Sin duda, las MIPYMES de la industria del vestido requieren servicios externos que les permitan impulsar la competitividad. El modelo propuesto nos permite diseñar, planificar y evaluar los procesos de producción, así como también apunta a la necesidad y la importancia de generar sinergia entre diferentes áreas disci-

plinarias a fin de garantizar la calidad y la flexibilidad que cada día es más exigente y demandada por los clientes.

La competitividad no puede ser comprendida analizando la empresa o el sector bajo la visión externa como un todo. Es necesario estudiar cada empresa al detalle, de forma que las actividades descritas que se desempeñan —diseño, producción, comercialización, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos— sean cabalmente comprendidas como elementos con potencial de generar ventajas competitivas.

En la industria del vestido, se identifican tres tipos de empresas: las que se encuentran en estado de informalidad, las formales de bajo perfil y las formales de alto perfil. Cada una de ellas tiene oportunidades de generar tecnología blanda (métodos, procedimientos, especificaciones) que le permitan sincronizar la utilización de sus recursos humanos y tecnológicos para alcanzar estándares de calidad y productividad conducentes al dominio de procesos y la reducción de costos; para algunas empresas, el reducir costos también puede lograrse a través de economías de escala.

Lo que se persigue es tener empresas competitivas en busca de una mejora continua. Ello significa un gran reto para las empresas de este sector, y hace necesario contar con personal capaz de desarrollar líneas estratégicas para impulsar la competitividad operativa, mientras que para las empresas de bajo perfil existen otras alternativas como los procesos de consultoría.

Fuentes de consulta

- CANAIVE. (2012). "Tasa de crecimiento de las exportaciones de prendas de vestir". En: *Mexcostura*, núm. 58, p. 34.
- CASTRO, W. A. (2000). "Justo a Tiempo manufactura modular". En *Revista de la Universidad EAFIT*, pp. 1-10.
- CHAVARÍN, M. L. (2011). "La calidad de la prenda no coincide con lo requerido". En: *Mexcostura*, núm. 54, p. 20.
- CONTRERAS, A. V. (2008). *Conceptos y reglas de Lean Manufacturing*, Limusa, México.
- CONTRERAS, A. V. (2008). *Manual de Lean Manufacturing*, Limusa, México.
- DOUG, W. B. (2012). "Entrenamiento efectivo de operadores". En: *Mexcostura*, núm. 54, pp. 10-13.
- HEIZER, J. (2001). *Dirección de la producción decisiones estratégicas*, Prentice Hall, Barcelona.
- HEIZER, J. (2001). *Dirección de la producción decisiones tácticas*, Prentice Hall, Barcelona.
- JENKYN, S. (2008). *Diseño de modas*, Blume, China.
- KEPES, G. (s.f.). "El diseño y la comunicación visual". Disponible en: <catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ldg/...s.../capitulo3>, [consulta 20 septiembre 2013].
- MACÍAS, S. H. (2010). "Empresas de excelencia". En: *Mexcostura*, núm. 53, pp. 28-30.
- MEDINA, P. (2012). "China fuente de producción ¿O de consumo?". En: *Mexcostura*, núm. 58, p. 22.
- NIEBEL, B. W. (2010). *Ingeniería industrial. Métodos, estándares y diseño de trabajo*, Mc Graw Hill, México.
- ORDÓÑEZ, F. O. (2012). "¿Cómo medir la calidad de las prendas de vestir?". En: *Mexcostura*, núm. 60, pp. 14-15.

- PORTER, Michael (2011). *Estrategia*, Grupo Editorial Patria, México.
- PORTER, Michael (2012). *Ventaja competitiva*, Grupo Editorial Patria, México.
- RAMÍREZ, M. S. (2012). "Técnicas de bocetaje". Disponible en: <http://www.astraph.com/udl/biblioteca/antologías/tecnicas_bocetaje.pdf>.
- RENFREW, E. (2009). *Creación de una colección de modas*, Gustavo Gili, Barcelona.
- RUBINELD, H. L. (2011). "El supervisor de hoy". En: *Mexcostura*, núm. 54, pp. 16-19.
- SORGER, R. (2007). "Principios básicos del diseño de moda". En: J. UDALE, *Principios básicos del diseño de moda*, Gustavo Gili, Barcelona.
- SPHR, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos*, Pearson, México.
- Vega, L. A. (2010). *Administración por calidad*, Alfaomega, Bogotá.

EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES COMO ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LA EFICIEN- CIA DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO. EL CASO DE UNA EMPRESA METAL-MECÁNICA DE CIUDAD SAHAGÚN, ESTADO DE HIDALGO

**MTRA. CLARA INÉS OLVERA ZÁRATE
DRA. VERÓNICA NAVA MOZO
DR. VÍCTOR JOB PAREDES CUAHQENTZI
DRA. EDIT HERNÁNDEZ FLORES
MTRO. MARCELO PAREDES CUAHQENTZI**

Resumen

Este documento busca evidenciar la necesidad de las empresas de actualizar o alinear sus procesos de selección de personal de nuevo ingreso al enfoque de competencias laborales a fin de hacer más eficientes los resultados de integración del personal a los procesos de operación, lo que a corto y mediano plazos se refleja en indicadores como rotación de personal y costos de entrenamiento. El documento se desarrolla en tres apartados: en el primero, se muestran los elementos metodológicos, basados en un estudio de caso de una empresa metal-mecánica ubicada en Ciudad Sahagún, estado de Hidalgo; en el segundo, se muestran los hallazgos de la investigación en campo y que dan soporte de diagnóstico, y en el tercero, se presenta a nivel de construcción abstracta lo que será la propuesta de solución al problema revelado en el diagnóstico y que es el avance actual en la investigación.

Palabras clave: competencias laborales, selección de personal.

MTRA. CLARA INÉS OLVERA
ZÁRATE

DRA. VERÓNICA NAVA MOZO
veronica_navam@hotmail.com

DR. VÍCTOR JOB PAREDES
CUAHQENTZI

DRA. EDIT HERNÁNDEZ FLORES

MTRO. MARCELO PAREDES
CUAHQENTZI

Universidad Autónoma de
Tlaxcala

Abstract

This paper aims to demonstrate the necessities of companies in terms of updating or aligning their staff selection processes based on labor competencies in order to make the results of staff integration to the operating processes more efficient, which on the short and medium term, it will be reflected in indicators such as turnover and training costs. This paper is divided in three parts: in the first one, we will show methodological elements, based on a study case in a metal-mechanical company located in Ciudad Sahagún, Hidalgo state; in the second part, we will show the field results that give support to the diagnostic; and in the third part, we will present, at an abstract construction level, what will be the proposal of the solution to the problem showed in the diagnostic and which is the current investigation.

Keywords: labor competences, staff selection

Introducción

El ámbito empresarial está en constante cambio y evolución, tanto en sus procesos de operación como los de gestión. Este ambiente dinámico requiere, como uno de los elementos clave, que la organización cuente con el personal adecuado para resolver eficiente y flexiblemente los retos que la organización enfrenta. Así, la gestión de personal y en específico el proceso de selección de personal de nuevo ingreso se convierten en una herramienta determinante para lograrlo.

La selección de personal de nuevo ingreso en el sector empresarial es un proceso al que se vinculan distintas disciplinas y enfoques, entre las que destacan la Psicología y la Administración, al tener

un mayor soporte científico; la razón de ello está en sus antecedentes.

Históricamente, es importante resaltar que la selección de personas para el desarrollo de una actividad o tarea no es algo reciente. Algunos estudiosos remontan su origen a la antigua Grecia, donde el criterio de selección estaba íntimamente ligado a las características y las capacidades físicas de los individuos. También se habla de criterios sociales para el desempeño de actividades específicas, como en la Edad Media, cuando estaban sujetos a la herencia.

Fue con la revolución industrial que la selección de personal adquirió un carácter científico y un rol como mediador en la relación hombre-trabajo, ante la cada vez más compleja realidad social,

económica y técnica del mundo industrializado. Lo anterior se dio aparejado con el surgimiento de la Psicología y la Administración como ciencias, las cuales han aportado al proceso de selección de personal diversas propuestas teóricas basadas en experimentos.

Sin embargo, para la investigación que da soporte a esta artículo sólo haremos mención de las características generales de la selección de personal desde el enfoque de la gestión de personal que surge a finales de los años setenta e inicios de los ochenta del siglo XX, por considerar que es un paradigma aún vigente en empresas de pequeño y mediano tamaño en nuestro país.

La selección de personal desde el enfoque de la gestión de personal hace uso tanto de herramientas administrativas¹ como de herramientas psicológicas² que proporcionan elementos de información sobre la historia laboral y el perfil psicológico del individuo, pero que no dejan del todo claro su posible eficiencia operativa en el puesto para el cual ha sido o será contratado.

A lo anterior se suma el nuevo enfoque de competencias laborales, que es una creciente corriente de aplicación en el proceso de selección de personal. Aunque la gestión por competencias tiene su origen alrededor de 1920, su aplicación se enfocó al proceso de capacitación

del personal, y hasta finales del siglo XX fue retomado para ser aplicado a todos los procesos que conlleva la gestión de personal, entre ellos, la selección de personal³.

Esta nueva tendencia, al menos en nuestro país y en gran número de pequeñas y medianas empresas, es lo que contextualiza la problemática que aborda la investigación cuya metodología y avance se presenta en este artículo.

Marco teórico

Para el desarrollo de esta investigación se desarrollaron tres ejes epistemológicos: gestión de personal, selección de personal y enfoque de competencias. En este apartado se mostrarán los elementos teóricos más importantes que dieron soporte al primer avance de la investigación.

El enfoque de competencias responde a las nuevas realidades del mundo de la producción que cada día es más global, con creciente exigencia de una mayor productividad para la competitividad y con una mayor presencia de las TIC e innovaciones tecnológicas. Su aplicación en la empresa tiene como finalidad principal la generación de ventajas competitivas para la organización, para lo cual el personal tiene un papel clave.

¹ Ejemplo de esto son la descripción y el perfil de puestos, el reclutamiento efectivo, la revisión de referencias laborales y personales, entre otros.

² Un ejemplo son las evaluaciones psicométricas.

³ Surge así la certificación de competencias, capacitación por competencias, carpeta de competencias, validación de competencias y perfiles de competencia.

Esta tendencia se ha desarrollado no sólo en el ámbito empresarial como una corriente de gestión, sino que tiene respaldo, difusión y normativa desde los ámbitos gubernamentales; un ejemplo de esto es nuestro país.

En México, a mediados de la década de 1990, se instituyó el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer), quien define como competencia:

[...] la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado, y no solamente en términos de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes (Conocer, 2013).

Aspectos metodológicos

La investigación desarrollada es un estudio de caso de una empresa metal-mecánica de origen canadiense instalada desde 1991 en Ciudad Sahagún, estado de Hidalgo.

Dicha empresa ha tenido la apertura tanto para conocer su problemática y como para diagnosticar su proceso de selección de personal, gracias a lo cual se hace posible avanzar en la formulación de una propuesta concreta de solución.

A continuación se presentan los aspectos metodológicos que dan sustento a la investigación.

Situación problema

Un primer acercamiento con el área de personal de la empresa brindó información suficiente para definir la situación problemática. Un primer elemento identificado es que el área de personal ha mantenido su proceso de selección prácticamente igual; el único cambio realizado ha sido su adecuación para cumplir con los requerimientos del sistema de gestión de calidad que ha sido implementado en la empresa. A lo anterior, se añaden indicadores relacionados con altos niveles de rotación de personal y de costos de entrenamiento para el personal de nuevo ingreso. Con la situación problemática identificada, se pasó a definir el planteamiento del problema:

¿Cómo desarrollar un procedimiento innovador que permita una selección de personal de nuevo ingreso más eficiente?

Hipótesis

Una vez que se planteó el problema, se estableció la definición de la hipótesis de trabajo, como sigue:

La aplicación del enfoque de competencias en el proceso de selección de personal de nuevo ingreso permitirá hacer más eficiente los resultados de gestión de personal de la empresa de estudio.

Objetivo general

Una vez planteado el problema y definida la hipótesis, se pasó a la determinación del objetivo general de la investigación, como sigue:

Proponer a la organización de estudio, un procedimiento de selección de personal de nuevo ingreso alineado al enfoque de competencias laborales que le permita hacer más eficiente la gestión de personal específicamente, la función de capacitación y el control de los niveles de rotación.

Justificación e importancia práctica

La investigación desarrollada tiene su justificación práctica en el hecho de que el procedimiento de selección que se presentará se fundamenta en el enfoque de competencias laborales, que es no sólo la tendencia actual en la gestión de personal sino cuya aplicación está ya desarrollándose en el ámbito educativo.

Esta situación es entendible dado que el enfoque de competencias es el elemento responsable y generador de comportamientos que conducen a mejorar el desempeño de cada individuo en las funciones asignadas.

En cuanto a su importancia práctica, se visualiza como un producto que aportará elementos de interés no sólo para el ámbito empresarial sino también para el académico, al plantear una propuesta

paso a paso de un proceso de selección de personal basado en competencias laborales a partir de un ejemplo aplicado.

Tipo de investigación

La investigación desarrollada tiene las características de ser *descriptiva* pero a su vez *propositiva*. Descriptiva por que evalúa diversos aspectos del fenómeno estudiado a partir de evidencia y datos recabados con instrumentos de investigación. Propositiva porque no se queda a nivel de medición y descripción de la problemática, sino que desarrolla una propuesta de solución que, en un primer momento, se presenta a nivel abstracto.

Diseño metodológico

La investigación desarrollada se definió como *no experimental* y *transversal*. Es no experimental por el hecho que la propuesta de solución que se generará no será aplicada dentro del proceso de investigación, por lo que sus resultados no podrán ser confrontados. Es transversal ya que se evalúa en un lapso corto de tiempo y no se desarrolla un análisis o estudio histórico del problema.

Población

Para el caso de esta investigación, no se considerará a una población y por lo tanto tampoco se hará cálculo de muestra, ya que la investigación se centra en el análisis de un proceso. Para realizar la evaluación del proceso sólo será

necesario el contacto con la persona responsable del área de personal de la empresa bajo estudio.

Instrumentos de investigación

En cuanto a los instrumentos de investigación, son dos los que se utilizarán:

- ▶ ***La entrevista.*** La cual fue dirigida a la persona responsable del área de personal y cuyos datos son de corte cualitativo.
- ▶ ***La guía de observación.*** La cual permitió llevar un registro de las observaciones necesarias para la evaluación del proceso de selección de personal.

De forma adicional a la aplicación de las dos herramientas anteriores, se hará un *estudio de gabinete* de los documentos obtenidos del proceso de selección de la empresa de estudio como: la descripción de puesto y el procedimiento de selección de personal.

La aplicación y el análisis de ambos instrumentos se realizó en un periodo de una semana para, posteriormente, complementarse con el estudio de gabinete de la documentación, lo que dio un tiempo total de dedicación a la actividad de dos semanas. Los hallazgos encontrados se presentan a continuación.

Hallazgos

Una vez concluido el diagnóstico del proceso de selección de personal de nuevo ingreso de la empresa de estudio, se encontró lo siguiente:

- ▶ El proceso de reclutamiento sigue usando patrones obsoletos en los cuales sólo se limitan a difundir requisitos de perfil de puesto tradicional donde resaltan aspecto como: preparación académica, experiencia e idiomas.
- ▶ La toma de decisión en el proceso de selección de personal es mayormente influenciada por la presentación de títulos profesionales y constancias de idiomas por parte del candidato.
- ▶ El perfil de puesto que sirve como guía para los procesos de reclutamiento y selección ya está estructuralmente adecuado al sistema de calidad implementado y contempla un apartado de competencias, pero en la práctica no hay evidencia de que se evalúen las habilidades, los conocimientos y las actitudes del candidato.
- ▶ Se mantienen altos niveles del índice de rotación, principalmente en puestos a nivel operativo, tanto en producción como en administración.
- ▶ Son altos los costos de entrenamiento de los empleados de nuevo ingreso para que obtengan las competencias necesarias para los puestos que cubren.

- ▶ Los costos de entrenamiento son constantes debido a los niveles de rotación de personal.
- ▶ En el proceso de selección se siguen aplicando pruebas psicométricas como único recurso de evaluación del candidato. Esto solamente es complementado con una entrevista del jefe inmediato, la cual no está estructurada ni documentada.
- ▶ Las herramientas de reclutamiento más efectivas para el nuevo enfoque de selección.
- ▶ La definición de competencias generales y específicas para la empresa.
- ▶ Las herramientas de evaluación basadas en competencias más convenientes aplicar en el puesto de ejemplo.
- ▶ El formato de la entrevista estructurada que realizará el jefe de área solicitante.

Propuesta de solución

Una vez concluido el diagnóstico e identificados los hallazgos, se inició la formulación de la propuesta de solución. Dado que el alcance de la investigación es a nivel de diseño de propuesta, a continuación se describe lo que se ha denominado: *Proceso de selección de personal de nuevo ingreso con enfoque de competencias laborales para la empresa de estudio*.

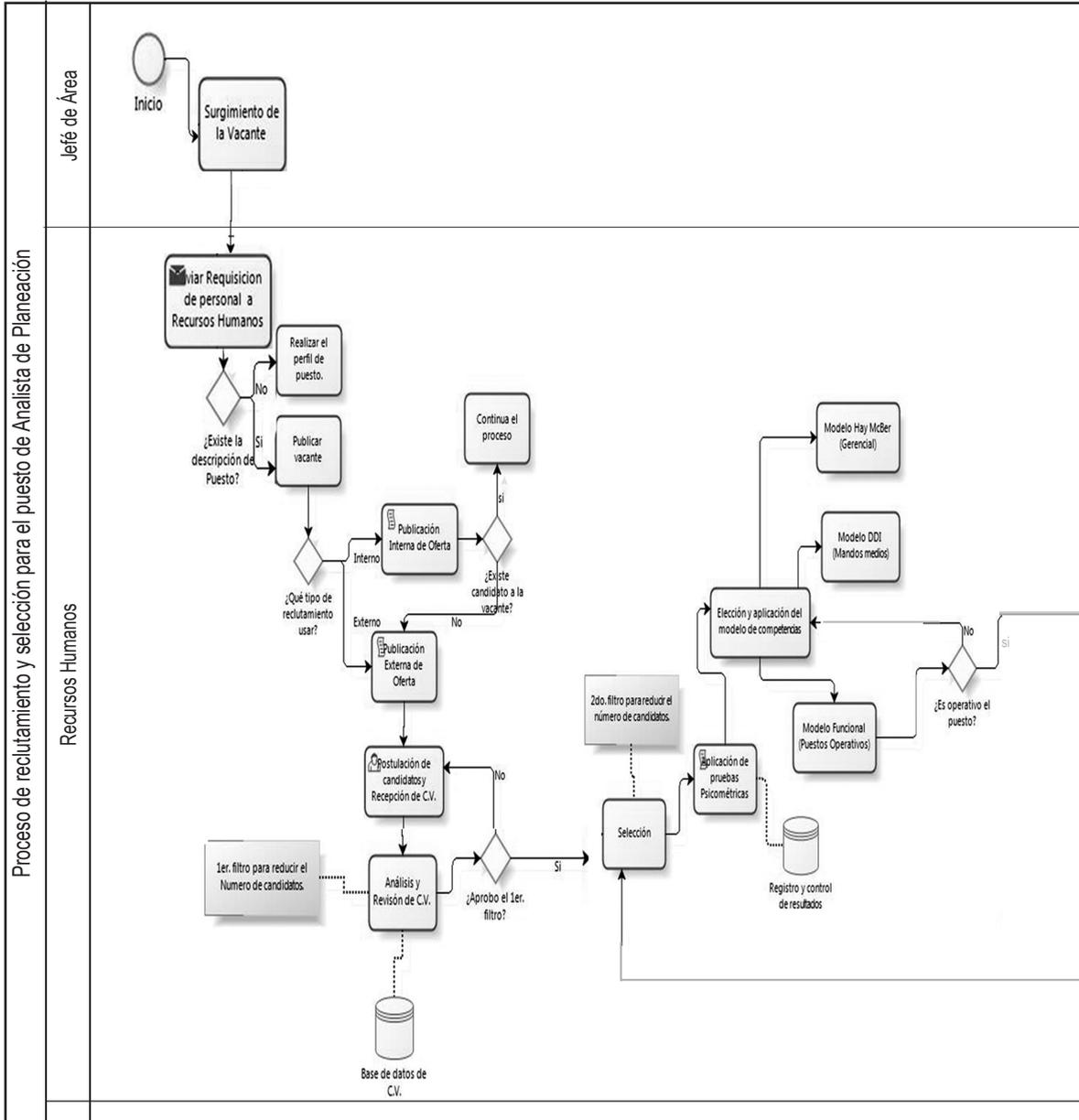
La presentación de la propuesta de solución tiene dos momentos. El primero es su descripción general a nivel de constructo abstracto, que es el que se presenta en este artículo. El segundo es mostrar paso a paso la manera de construir la base del proceso de selección basado en competencias a partir de un ejemplo práctico. Dicho ejercicio —que está en desarrollo— abarcará:

- ▶ Las características que debe contener la descripción y el perfil del puesto.

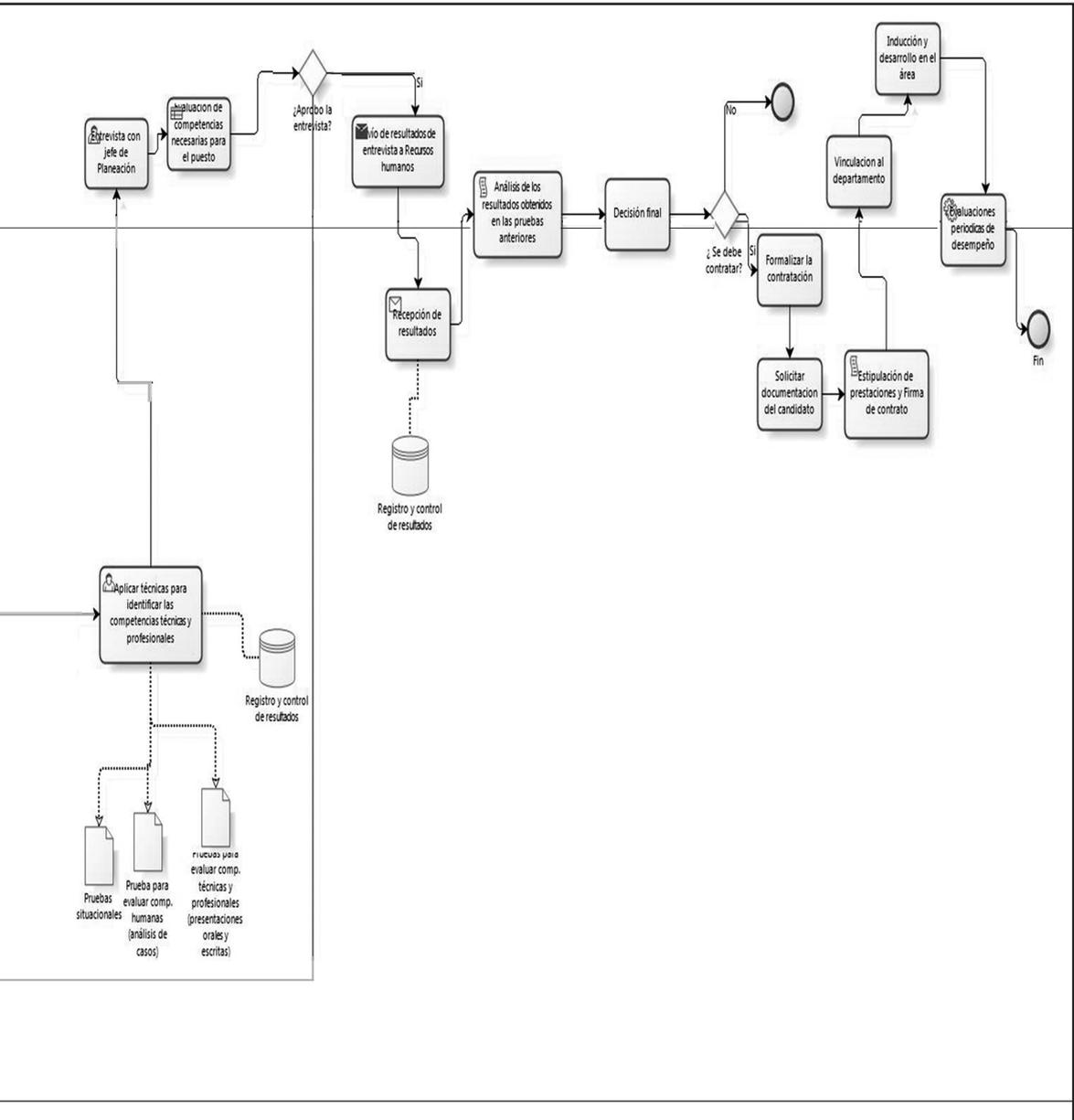
- ▶ La conformación del expediente del candidato a ser contratado para dar un seguimiento acorde al enfoque de competencias.

Antes de mostrar esquemáticamente la propuesta de solución, conviene aclarar que ésta no busca iniciar de cero ni descartar los procesos que actualmente se desarrollan en la empresa; por el contrario, busca rescatar las etapas y las prácticas más eficientes ya existentes y alinearlas con un nuevo enfoque, que es el de las competencias laborales.

Figura 1
Propuesta de proceso de selección de personal basado
en competencias laborales



El enfoque de competencias laborales como estrategia para aumentar la eficiencia del proceso de selección de personal de nuevo ingreso. El caso de una empresa metal-mecánica de Ciudad Sahagún, Edo. de Hidalgo.



El esquema de proceso de selección de personal basado en competencias laborales (Figura 1) propuesto involucra la participación del área de personal en casi todas sus etapas, que prácticamente son de filtro de los candidatos solicitantes del puesto. También participa el área que ha requerido cubrir una vacante y su papel es determinante, ya que prácticamente es la que abre el proceso al hacer la requisición de personal, y lo cierra con la entrevista estructurada para seleccionar al candidato más idóneo al puesto.

A continuación se hace una descripción de dicho proceso de selección de personal basado en competencias laborales. Para facilitar su explicación se ha separado por etapas. Cabe mencionar que el cuerpo del diagrama está integrado por dos grandes áreas o *pools* participantes: recursos humanos y planeación (o sea el departamento que ha notificado la requisición de personal). A continuación se explica la propuesta por etapa.

Primera etapa del proceso: surgimiento de la vacante-reclutamiento

Esta etapa comienza cuando el jefe del área identifica el surgimiento de una vacante dentro del área o departamento. En muchos casos, una vacante representa la oportunidad de mejorar o redefinir funciones y responsabilidades, y para lograr un efecto positivo es necesario encontrar a la persona adecuada.

Una vez identificada la vacante, se envía una requisición de personal al

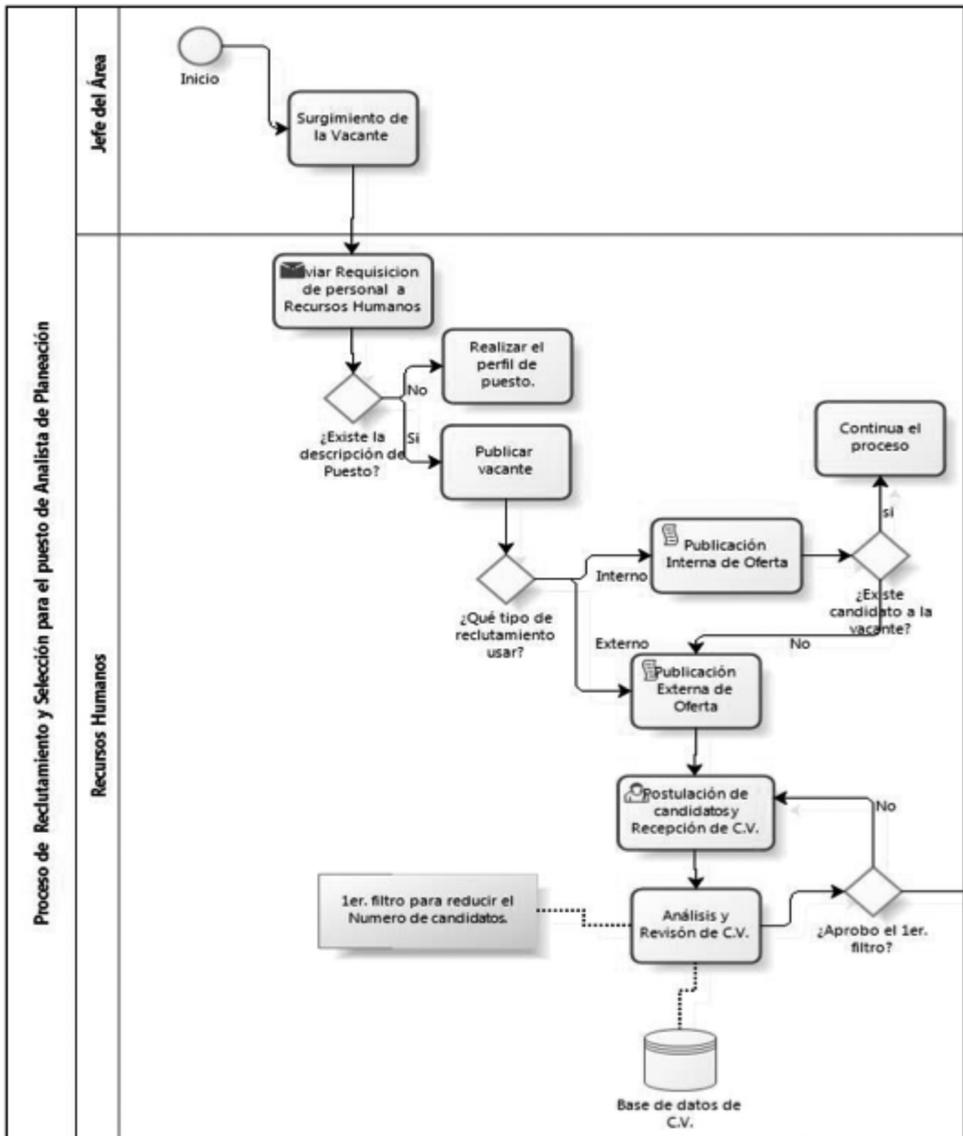
área de recursos humanos, la que se encargará de verificar si la descripción del puesto solicitado se encuentra entre las definiciones de puesto existentes. Esta descripción de puesto debe especificar y definir las características que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo para desempeñarlo con eficacia y eficiencia. Para ello se deberá analizar la posición a ocupar, y tendrá que ser objetivo y se deberá alinear a las metas de la organización. En caso de que la descripción del cargo solicitado no exista, el personal de recursos humanos deberá formularla.

Entro los elementos básicos a considerar, se encuentran algunos como:

- ▶ Título del puesto.
- ▶ División o sitio al que corresponde.
- ▶ Lugar de trabajo.
- ▶ Fecha de elaboración, de aprobación y número de páginas.
- ▶ Propósito del puesto.
- ▶ Contexto.
- ▶ Debe hacer (funciones principales).
- ▶ Debe saber (escolaridad, competencias, conocimientos).
- ▶ Nombre y firma de quien elabora y quien aprueba.

El enfoque de competencias laborales como estrategia para aumentar la eficiencia del proceso de selección de personal de nuevo ingreso. El caso de una empresa metal-mecánica de Ciudad Sahagún, Edo. de Hidalgo.

Figura 2
Proceso de Selección de personal
basado en competencias profesionales
Primera etapa



Fuente: elaboración propia (2013).

Si ya se cuenta con la descripción de puesto, se procederá a publicar la vacante. Al publicar la vacante, es importante determinar el tipo de reclutamiento a efectuar: interno o externo.

El reclutamiento permite realizar la búsqueda de personas y atraer talento a la organización. El reclutamiento interno, se presentará a través de ascensos, promociones o reubicaciones de empleados ya contratados por la empresa, mientras que el externo consiste en emplear las fuentes de reclutamiento disponibles en el mercado y así garantizar un proceso de selección externo, riguroso y transparente.

Gracias a este reclutamiento externo se postularán múltiples candidatos, quienes deberán enviar su currículo a través de medios electrónicos, y serán elegidos de acuerdo con los criterios requeridos para el puesto. Para tal caso, se precisa indicar que serán como mínimo dos candidatos para asegurar la objetividad del proceso.

La información recabada de los candidatos será ingresada en una base de datos que reunirá la información generada en cada uno de las etapas de selección. Esto representa un primer filtro y ayudará a reducir el número de candidatos postulados, pues en cada etapa se preseleccionarán candidatos hasta tener a los finalistas.

Segunda etapa del proceso: selección

En esta etapa, a los candidatos preseleccionados según el perfil del puesto se

les aplicarán las pruebas psicométricas, cuyos resultados serán introducidos a la base de datos. Se considera esta segunda etapa como la parte medular del procedimiento propuesto, debido a que es cuando se aplica el enfoque de competencias, pues los candidatos no solamente serán sujetos de evaluaciones psicométricas, sino que también serán sujetos de evaluación de competencias.

Para ello, como primer paso, se deberá analizar y especificar el modelo de competencias a aplicar según el nivel jerárquico que se pretende cubrir.

Como se indica en el diagrama, existen tres modelos de competencias por jerarquía:

Modelo Hay McBer para nivel gerencial.

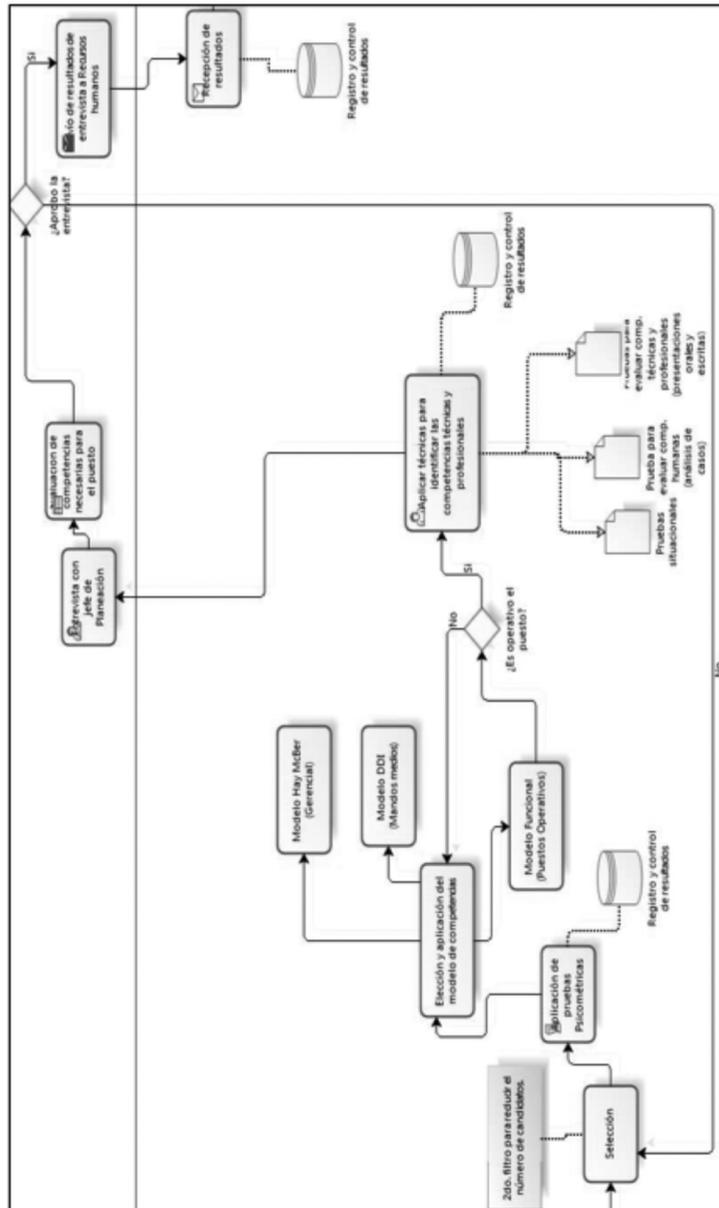
Modelo DDI de aplicación para mandos medios.

Modelo funcional para puestos operativos.

Para el caso de esta investigación, se pretende cubrir el puesto de analista de planeación. El puesto es operativo-administrativo, por lo que se aplicará el modelo funcional. Este modelo implica la aplicación de técnicas que permitan identificar las competencias técnicas y profesionales requeridas para cubrir el puesto vacante.

El enfoque de competencias laborales como estrategia para aumentar la eficiencia del proceso de selección de personal de nuevo ingreso. El caso de una empresa metal-mecánica de Ciudad Sahagún, Edo. de Hidalgo.

Figura 3
Proceso de Selección de personal basado en competencias profesionales.
Segunda etapa



Fuente: elaboración propia (2013).

Las pruebas sugeridas son pruebas situacionales y análisis de casos, los cuales ayudarán a evaluar las competencias humanas, y finalmente a evaluar las competencias técnicas y profesionales. Se sugiere el uso de presentaciones orales y escritas. Los resultados de las pruebas se registrarán en la base de datos para su análisis.

Una vez efectuado lo anterior, se fija una cita con el jefe del área o departamento solicitante, quien se encargará de entrevistar a los candidatos enviados por el área de recursos humanos. En esta entrevista básicamente se evaluarán las competencias necesarias para el puesto. El jefe del departamento hará al aspirante una serie de preguntas y sus resultados serán enviados nuevamente a recursos humanos.

Tercera etapa del proceso: toma de decisiones

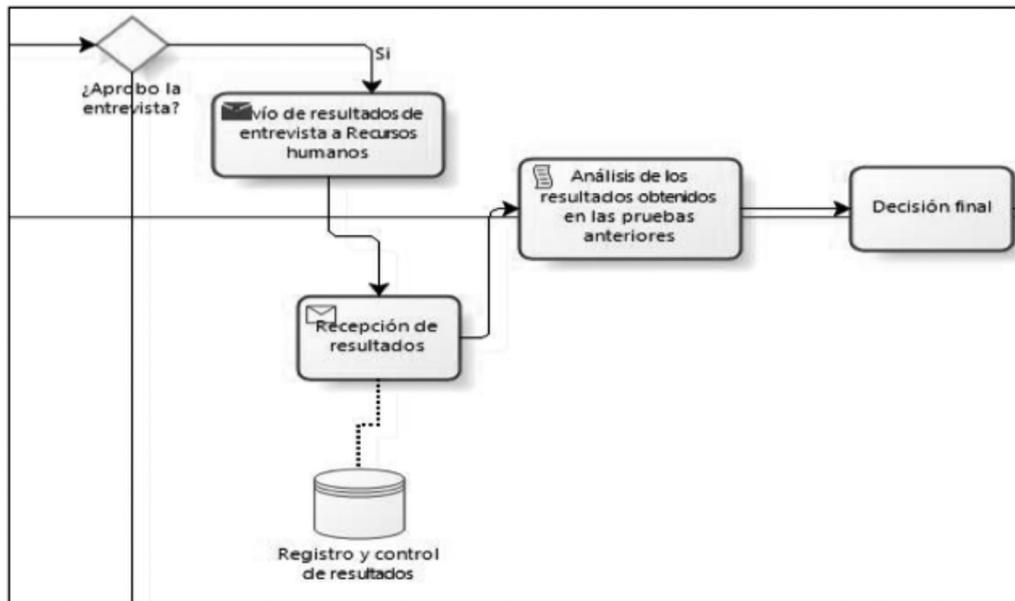
Tras la aplicación de las pruebas y la entrevista, se realiza la integración de la información almacenada en la base de datos en un solo informe, el cual debe incluir las características de cada uno de los candidatos evaluados. Así, al comparar los resultados obtenidos por varios candidatos, se podrá escoger al que demuestra mayor afinidad para el puesto.

En la fase de toma de decisiones, se analizarán en profundidad los resultados generados a través del proceso para realizar la mejor elección posible entre los candidatos disponibles. En esta tarea deben estar involucradas las dos áreas: la

de planeación (solicitante) y la de recursos humanos. Esta actividad no resulta ser tan fácil, pues debe hacerse análisis minuciosos para asegurar que el candidato que sea seleccionado sea el más idóneo y se apegue a los requerimientos del puesto y de la organización.

No se trata solamente de elegir al mejor al candidato, sino que la elección debe de basarse necesariamente en los resultados del proceso al que fueron sometidos los candidatos. Además, al momento de tomar la decisión también debe asegurarse que el candidato está interesado y motivado para incorporarse a la organización en esa posición específica y que ésta se ajusta a sus necesidades, expectativas y metas laborales y personales.

Figura 4
Proceso de Selección de personal basado en competencias profesionales.
Tercera etapa



Fuente: elaboración propia (2013).

Cuarta etapa del proceso:
Contratación e integración

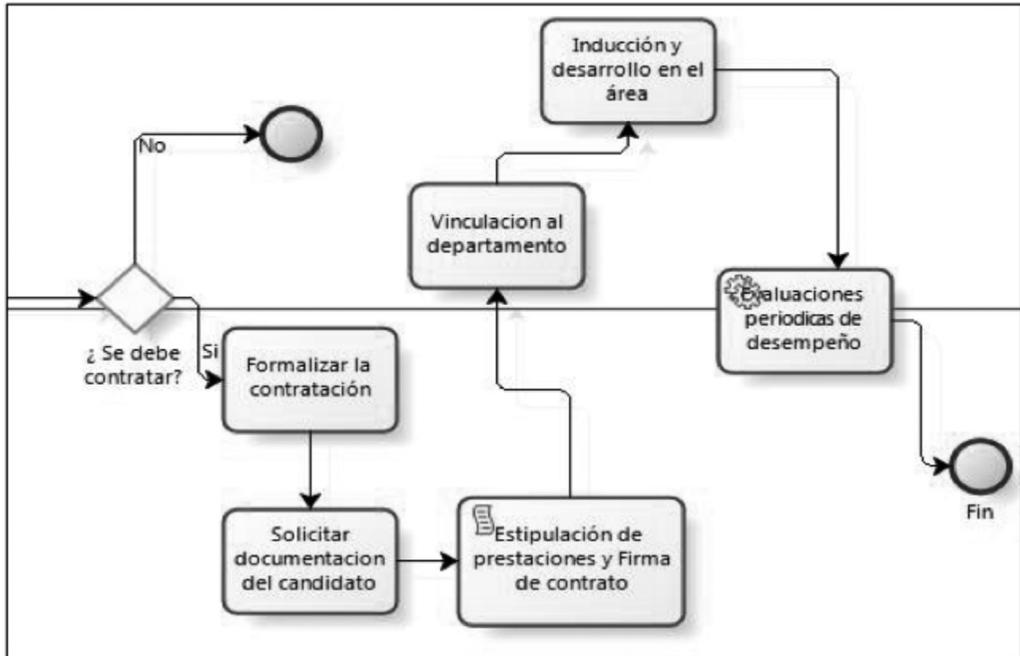
En esta última etapa, una vez escogido el candidato adecuado, se formaliza la elección mediante la contratación que realiza el área de recursos humanos de acuerdo con las normas laborales vigentes.

El candidato presentará los documentos solicitados para la integración del expediente; posteriormente se reafirmarán las prestaciones bajo las cuales quedará contratada la persona, y finalmente se ha-

rá la firma del contrato correspondiente. Tras ello, el área de recursos humanos es la que vincula al ahora ya “empleado” al departamento de planeación, y este último será quien se encargue de la integración y el desarrollo de la persona hasta lograr que se integre plenamente en su nuevo puesto.

Como parte final del proceso, tanto recursos humanos como el departamento de planeación darán seguimiento al nuevo empleado, para lo cual programarán y realizarán evaluaciones periódicas de desempeño y rendimiento.

Figura 5
Proceso de Selección de personal basado en competencias profesionales.
Cuarta etapa



Fuente: elaboración propia (2013).

Conclusiones preliminares

Las empresas pequeñas y medianas que mantengan prácticas tradicionales de gestión de personal, específicamente de selección de personal de nuevo ingreso, presentarán un alza constante en los costos de rotación y entrenamiento. La inamovilidad de la gestión conlleva costos mucho más altos que la implementación de nuevas y mejores prácticas de gestión, como el enfoque de competen-

cias laborales que se propone en esta investigación.

El caso de estudio es una muestra de lo anterior. El proceso que actualmente se realiza no sólo es muy tradicional, sino que incluso no está sistematizado, por lo que las partes involucradas lo hacen con muy poca interrelación antes, durante y después de generada la necesidad de cubrir un puesto de trabajo.

El enfoque de competencias laborales aplicado al proceso de selección de

personal de nuevo ingreso busca precisamente esta sistematización, al brindar nuevas herramientas en los tres momentos del proceso (antes-durante-después) con una alineación que contribuye a mejorar su eficiencia, y además hace posible medir el efecto mediante indicadores como la rotación de personal y los costos de entrenamiento.

Con el proceso descrito la organización encontrará al personal correcto que propiciará el mejoras de productividad, calidad, rendimiento, ganancias y eficiencia en la prestación de servicios, aspectos todos que ayudan a las organizaciones a cumplir sus metas.

Sería ideal que la mayoría de las organizaciones adoptaran el enfoque de competencias en sus procesos de reclutamiento, para obtener mayor crecimiento empresarial y mejor desarrollo de su personal.

Las personas son el recurso más importante que poseen las empresas; sin ellas, simplemente no podrían operar. Su éxito depende en gran medida del capital humano así como de las funciones que ellas desempeñan. De ahí la importancia de encontrar a las personas adecuadas que tengan las habilidades y los conocimientos requeridos en los diversos puestos.

La principal contribución obtenida a través de este análisis de caso es la estructura de un modelo completo de selección de personal basado en competencias. Este modelo representa un significativo apoyo para todos aquellos en quienes recae la responsabilidad de

integrar el capital humano de la empresa.

Al final del proceso es recomendable dar una retroalimentación a los candidatos que no fueron seleccionados, con la intención de indicar sus competencias y áreas de oportunidad y mejora.

Fuentes de consulta

- ALLES, MARTHA A. (2001). *Dirección Estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*, Garnica, Buenos Aires.
- ALEXIM, J. C.; BRIGIDO, R., y LUCIENNE, F. (2012). Organización Internacional del Trabajo. Glosario de términos Técnicos. Disponible en: <http://www.oei.es/etp/certificacion_competencias_profesionales_glosario.pdf>, [consulta 9 julio 2013].
- BELTRANE R., Liliane (s/f). "La gestión de recursos humanos por competencias". Disponible en: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competencias.pdf>, [consulta 13 junio 2013].
- CANÓS DARÓS, L.; CASASÚS ESTELLÉS, T.; LARA MORA, T.; LIERN CARRIÓN, V., y PÉREZ CANTÓ, J. (2008). Modelos flexibles de selección de personal basado en la valoración de competencias. Disponible en: <http://www.asepuma.org/recta/ordinarios/9/9_4.pdf>, [consulta 13 junio 2013].
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*, McGraw-Hill, México.
- CONOCER. (2013). "Certificación de competencias". Disponible en: <http://www.empleo.gob.mx/es_mx/empleo/CONOCER_Certificacion_de_Competencias_NO_LOG>, [consulta 18 julio 2013].
- Ernst & Young Consultores (s/f). "Gestión por competencias. Manual del Director

- de Recursos Humanos”. Disponible en: <<http://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>>, [consulta 9 julio 2013].
- COPARMEX (s/f). “Centro Evaluador de Competencias Laborales”. Disponible en: <http://www.coparmexqro.org/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=28&Itemid=13>, [consulta 02 julio 2013].
- DE ANTOINETTE, L., y Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of competency Models*, Pfeiffer.
- GALICIA, F. A., y Heredia Espinoza, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño* (6a ed.), Trillas, México.
- MERTENS, L. (1996). “Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos”. Disponible en: <http://www.oei.es/etp/competencia_laboral_sistemas_modelos_mertens.pdf>, [consulta 7 julio 2013].
- OJEDA García, A., y Hernández Pérez, J. (2012). “Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal”. En: *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 17, núm. 1, enero-junio, pp. 171-187.
- RODRÍGUEZ Valencia, J. (2007). *Administración moderna de personal (7a ed.)*, Limusa, México.
- TORRES, A. M., y Orozco Acosta, D. C. (2008). “Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A E.S.P”. Proyecto para obtener título de pregrado de Ingeniería industrial, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira.
- VERTICE, E. (2008). *Dirección de recursos humanos*, Vertice, Málaga.

EL TALENTO HUMANO Y LAS COMPETENCIAS COMO UN FACTOR PARA EL ALTO RENDIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

**DR. J. ADRIÁN TREVERA JUÁREZ, DR. CUAUHTÉMOC C. CAMPOS RANGEL
MAD. MA. A. ACELA DÁVILA JIMÉNEZ, DR. EDGAR HERNÁNDEZ ZABALA
DR. FERNANDO JAVIER GARCÍA COLINA**

Resumen

El talento humano, como parte intrínseca de las personas, no es exclusivo de un sector social. Hace falta recurrir a modelos o parámetros que indiquen su verdadero potencial en las personas, para poder medirlo y con ello poder emplearlo para el logro del alto rendimiento en las personas. El alto rendimiento no es posible sin el talento; son complementarios y no se entiende uno sin la existencia del otro. La investigación a desarrollar se enmarca dentro del estudio de Teoría de la Organización, en concreto de la escuela de las Relaciones Humanas, con base en seis vertientes: el talento humano, tomando el referente del factor biológico, el aspecto del alto rendimiento, su característica más concreta que es el logro, el punto de las competencias de los recursos humanos y la búsqueda de estándares que desemboquen en el alto rendimiento del capital humano.

Palabras clave: recursos humanos, competencias, talento.

Abstract

The human talent, as an intrinsic part of people, is not unique to a social sector. It needs to be done with models or parameters that indicate people's true potential in order to measure it, and with it, to be able to use it for the achievement of high performance in people. High performance is not possible without talent; they are both complementary and can't be understood without each other's existence. The research to be developed is framed within the study of

DR. J. ADRIÁN TREVERA JUÁREZ
Instituto Tecnológico de Apizaco
treve@prodigy.net.mx

DR. CUAUHTÉMOC C. CAMPOS RANGEL

MAD. MA. A. ACELA DÁVILA JIMÉNEZ

DR. EDGAR HERNÁNDEZ ZABALA

DR. FERNANDO JAVIER GARCÍA COLINA
Universidad Autónoma de
Tlaxcala

organization theory, and concretely, the study of the school of human relations, based on six tracks: human talent, taking as a benchmark the biological factor; the aspect of high performance, its most important feature (that is 'achievement'), the competences of human resources and the search of standards that lead to the high performance of the human capital.

Keywords: human resources, skills, talent

Talento humano

Antecedentes del talento, origen de la palabra talento

Cuando se habla de talento, se abarca un sinnúmero de acepciones cuyo origen y significado a veces no es fácil distinguir. Se encuentra desde el significado simple hasta el concepto complejo que abarca no sólo una definición, sino cuestiones psicológicas acompañadas de cierta buena dosis de historia y magia. La magia es de dioses, si los dioses intervienen en las cuestiones del talento, solamente es cuestión de ser favorecido o de estar en el momento adecuado; ser afortunado es cuestión de talento.

El origen de la palabra talento lo encontramos en el griego *tálanon*, que significa "balanza" o "plato de balanza" (RAE 2010). Posteriormente del latín *talentum* (Ibídem) que está relacionado con una medida de peso o una cantidad determinada de dinero, pero además tiene los sinónimos de inteligencia y aptitud. El talento está relacionado con una capacidad innata de la persona, o sea una facilidad para desenvolverse o realizar cierta

actividad. El talento es una aptitud; si se entiende aptitud como la capacidad para operar competentemente en una determinada actividad (*ibídem*), se concluye que la capacidad es un talento.

Muchos personajes históricos se han referido al talento. Goethe decía que el talento no se hereda; Nietzsche decía que el talento no se transfería y no siempre se daba a conocer; Alonso y Benito diferencian entre talento, precocidad, prodigio y genio (Miguel Villarraga *et al.*); Scriven y Rico estudian el talento desde el punto de vista educativo en los niños.

La historia presenta abundantes ejemplos de talento. En el mundo de la música, por solamente citar un ejemplo, encontramos casos inequívocos de hombres talentosos como Mozart, Chopin, Beethoven o Strauss; músicos que son conocidos no solamente como talentosos sino como genios, es decir que su talento es poco común y es llevado a su máxima expresión. También se puede llamarlos superdotados. Son poco comunes y eso los hace extraordinarios.

De modo más general, una persona con talento es aquella que tiene una capacidad especial que supera al promedio

de las personas. Sin embargo, no debe desestimarse ni pasar por alto que el talento no es exclusivo y puede estar latente en la persona y no manifestarse a lo largo de toda su vida, lo cual puede deberse a causas económicas o psicológicas, entre otras, de modo que el talento es potencial y se queda así por siempre. Como menciona Gagné, “La emergencia de un talento particular resulta de la aplicación de una o más aptitudes al dominio y maestría del conocimiento y destrezas en ese campo particular, mediado por el apoyo de variables o catalizadores intra-personales [...]”.

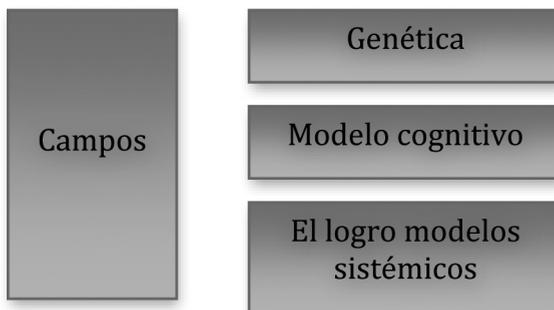
Así que, al estudiar el talento, debe considerarse su implicación multidisciplinaria, para poder tener un conocimiento medianamente completo del tema. De acuerdo con Miguel Villarraga *et al.*, pueden distinguirse cinco acepciones del concepto de talento en tres grandes áreas: en lo referente a lo genético, cognitivo y a logros sistémicos.

El concepto genético está centrado en la cuestión biológica y el Coeficiente Intelectual (CI), estos estudios tienen como uno de los principales ponentes a Terman.

El enfoque cognitivo es el eje de los modelos orientados al logro o el rendimiento, y es el tema central de este estudio, ya que pone el talento como condición indispensable para el alto rendimiento. Se toma este criterio por tener una fuerte liga con conceptos administrativos muy familiares tanto a la teoría de las organizaciones como a la función de los recursos humanos. En cuanto al área cognitiva, solamente se menciona al procesamiento de información para la aplicación del conocimiento.

Por último, en cuanto a los modelos sistémicos, Mönks sostiene que este enfoque se basa en factores socioculturales y psicosociales.

Figura 1
Las definiciones por campos del talento



Fuente: Miguel Villarraga *et al.* (2004). *La educación con niños con talento en Iberoamérica*, cap. 2, “Hacia la definición del término talento”.

Dese luego, no se pretende hacer de este trabajo un compendio de definiciones de talento, pues el vocablo es amplio en su concepto y vasto en su aplicación. Lo que aquí se pretende es solamente dar un enfoque gerencial a la palabra talento, o sea una perspectiva organizacional aplicada a los problemas de las organizaciones más allá de una solución taylorista o fayolista, respetando las diferencias entre las personas, reconociendo de antemano que los seres humanos somos distintos por naturaleza y ésta es la base de la evolución organizacional.

Los factores biológicos

Es necesario enfocar el tema del talento no solamente desde el punto de vista cualitativo, sino a partir del punto de vista somático para poder explicar el desempeño del talento como una función propia del cerebro. Esto requiere acercarnos al terreno del estudio del cerebro, es decir estudiar la inteligencia como un objeto biológico.

Para estudiar las actividades mentales, debemos entender cómo es que se realizan las funciones cerebrales y cuál es la relación entre talento e inteligencia. No se pretende hacer un compendio de las funciones del cerebro y sus componentes, sino que solamente se tratarán las cuestiones más elementales en relación al funcionamiento entre cerebro y talento.

El tema es complejo y no es fácil de abordar pues implica aspectos biológicos, fisiológicos e incluso educativos. Actual-

mente conocemos la relación entre las funciones intelectuales y ciertos procesos neurofisiológicos, así como con los procesos sociales, culturales y emotivos, gracias al avance de la neurociencia, que en el futuro permitirá dar respuesta a muchas de las interrogantes que aún se tienen sobre el cerebro. La inteligencia es un proceso múltiple mediante el cual puede desarrollarse de manera independiente cada una de las capacidades de una persona.

Además de las habilidades intelectuales necesarias para razonar, resolver problemas, crear y adaptarse al medio ambiente, la inteligencia también se mide por la capacidad para comprender las propias emociones, interpretar los sentimientos de los demás y manejar empáticamente las relaciones interpersonales; al ser una función activa de la mente, la inteligencia es estimulable y puede desarrollarse (Braidot, 2008).

Entonces queda claro que una persona inteligente no es aquella que lee mucho, el estudiante que saca altas calificaciones y está en los cuadros de honor del colegio, la persona que hace cálculos mentales con precisión, el que lee con rapidez o aquel que habla varios idiomas. La inteligencia es mucho más que eso: es comprender lo que pasa en el ambiente tanto interior como exterior y poder procesar esta información para obtener beneficios.

De modo que el talento no es un fenómeno aislado o un mero componente de la inteligencia o su sinónimo, sino que es resultado de factores sociales y ambientales y fruto de un proceso evolutivo. En

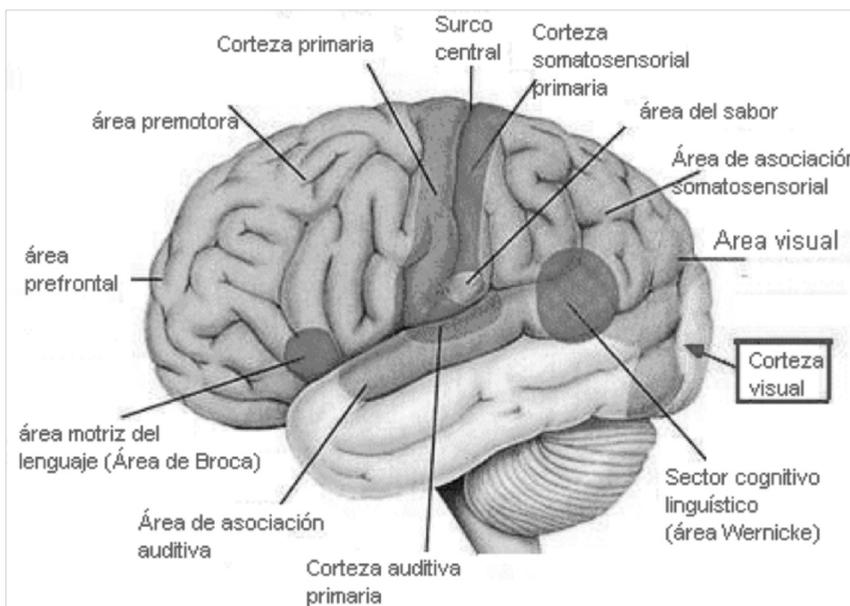
tal sentido, es genético, ya que todo lo que una persona es está condicionado en su genética; sus características, habilidades y aptitudes son elementos de herencia y la herencia es genética.

La inteligencia es no solamente un don sino un proceso que indica evolución; una evolución de millones de años en los cuales como especie aprendimos a interactuar con los distintos factores del medio que nos rodea, es decir es una relación persona-medio ambiente. Además, la inteligencia es el antecedente de la creatividad, la cual es un proceso aparte pero no aislado del cerebro humano.

Esta dupla de inteligencia y creatividad no solamente nos permite adaptarnos al

medio que nos rodea, sino que nos da capacidades para modificarlo. No es motivo de este estudio abordar el tema desde el punto de vista biológico-médico —si bien es apasionante y puede darnos una visión más cosmogónica e integral—, así que nos circunscribiremos al aspecto social y administrativo del tema. Sólo nos atrevemos a exponer de manera general las principales áreas y la constitución del cerebro a fin de tener una visión general de sus funciones y su inherente complejidad, para ilustrar lo difícil que es incursionar en el terreno de su estudio médico y psicológico.

Figura 2
El cerebro humano



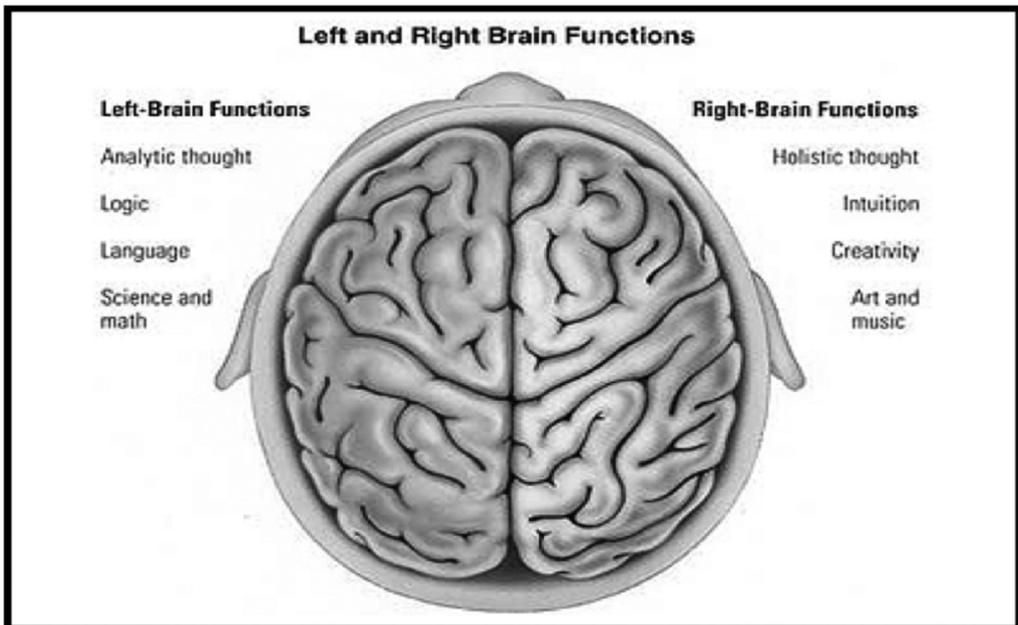
Fuente: Wikipedia.

Los hemisferios cerebrales

Como se sabe el cerebro humano se divide en dos partes llamadas hemisferios, el derecho e izquierdo. El hemisferio derecho es emotivo, de pensamiento integral, holístico, lealtad, la belleza, emocional, imaginativo, creativo, procesos motrices y distingue imágenes en entornos complejos. El hemisferio izquierdo es calculador, analítico, numérico, detallista, comunicativo, lógico, enfocado en el lenguaje (Braidot, 2008).

Estos hemisferios regulan cada uno ciertas funciones específicas del cerebro, y entre ambos se complementan y hacen la coordinación de las actividades que realizamos de manera cotidiana y sin detenernos a pensar en su complejidad intrínseca; solamente cuando una o algunas de ellas fallan, es cuando nos percatamos de la importancia que tiene este órgano para nuestra vida.

Figura 3
Los hemisferios cerebrales



Fuente: Wikipedia.

El alto rendimiento y la función de los recursos humanos

Con el paso del tiempo, las prácticas de la administración de recursos humanos han variado y ganado complejidad debido al avance de la gestión en recursos humanos. La administración de los recursos humanos no es la misma que en décadas pasadas. Antes, la responsabilidad, el cumplimiento, las tareas, las funciones y en general el desempeño se veían desde una perspectiva distinta; ahora su gestión es más estratégica, más compleja y desde luego tiene una mayor injerencia en el desempeño de las personas dentro de las organizaciones.

Actualmente se define un nuevo perfil del profesional de los recursos humanos que contrasta fuertemente con el perfil tradicional para transitar hacia un profesional con competencias de tipo más global y de visión de negocios, capaz de medir y conocer la competencia y el capital intelectual con que se cuenta, según postulan Adler y Bartholomew.

La función de los recursos humanos debe contemplarse actualmente desde una nueva perspectiva en la cual tengan un papel preponderante las competencias y las habilidades de los empleados, con un enfoque de altas expectativas, buscando un desempeño más completo desde el punto de vista de altos estándares de eficiencia, y no conformarse con un desempeño tradicional, basado en el simple cumplimiento de las tareas.

El administrador de recursos humanos es hoy un gestor de talento humano.

El tema del alto rendimiento, por naturaleza, siempre se ha asociado al aspecto deportivo, es decir a los logros de los atletas de cada una de las disciplinas del deporte, quienes mediante un entrenamiento planificado y sistemáticos —que incluye una alimentación adecuada, entre otros elementos— lograrán ciertos resultados superiores al promedio. Pero qué implicaciones tiene este aspecto del alto rendimiento en la empresa, o mejor dicho en las organizaciones, y cómo es posible obtener resultados superiores al promedio. Esto es precisamente el aspecto central de las Prácticas de Recursos Humanos de Alto Rendimiento, mejor conocidas por sus siglas PAR (Arthur, 1992), y que en España han sido estudiadas con anterioridad.

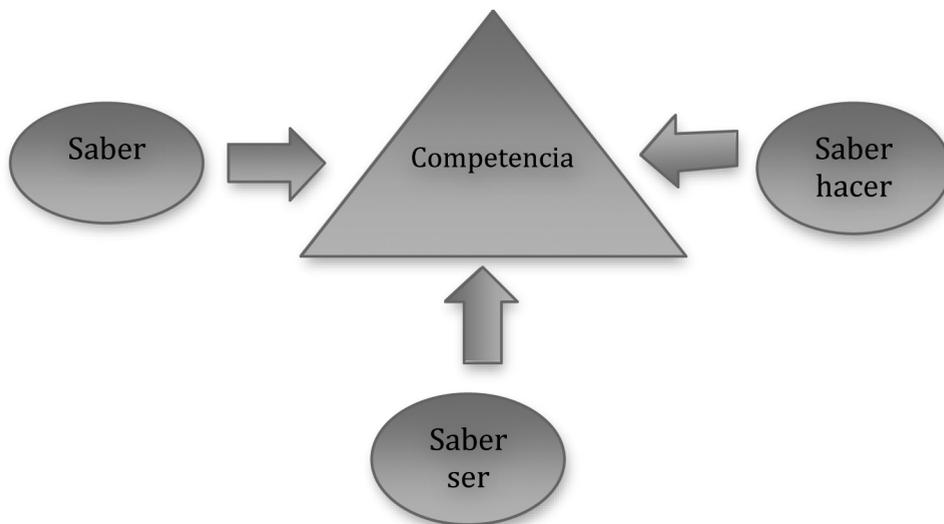
Las PAR, como su nombre lo indica, buscan proveer a los recursos humanos con las habilidades y la motivación necesarias para el éxito en organizaciones que demandan niveles de compromiso elevado.

Según algunos autores como Becker y Gerhart (1996) y Gerhart *et al.* (2000), no existe mucho acuerdo entre las PAR y el alto rendimiento; sin embargo, por su naturaleza intrínseca, aunque tal vez no sea muy claro, sí existe algún vínculo entre ambas figuras por su contenido intrínseco y sus objetivos comunes; así lo dejan entrever en sus estudios otros autores como Arthur, Kochan y Osterman (1994) así como Huselid y Levine (1995) y Guthrie (2000) que las consideran un refuerzo a las competencias y los compromisos de los empleados.

Y es que se entiende como una consecuencia lógica que si las PAR desarrollan las competencias en cuanto a habilidades, su desempeño tiende a ser mejor que el promedio de los empleados. La función de recursos humanos debe enfocarse al estudio y el desarrollo de com-

petencias y habilidades dentro de este nuevo contexto para tener empleados de alto desempeño, o sea con mayores oportunidades y por lo tanto más capacidad. En la siguiente figura se ilustra cómo las competencias son un elemento primordial en el proceso del logro.

Figura 4
Diagrama esquemático para la interpretación del concepto de competencia



Fuente: Quesada H, 2006.

Con base en lo anterior y tras considerar lo que debe entenderse por alto rendimiento —según la Real Academia Española, por rendimiento debemos entender la proporción entre el producto o

el resultado obtenido y los medios utilizados—, puede decirse que el alto rendimiento es la obtención de una proporción mayor entre los medios utilizados y el logro de los empleados.

El modelo (rendimiento) orientado al logro

Mönks y Mason (2000) mencionan que el talento se mide por medio del alto rendimiento de forma cuantitativa esto es:

- ▶ Habilidad por encima del promedio
- ▶ Compromiso con la tarea
- ▶ Creatividad

Además Mönks determina tres factores atribuibles a la personalidad que son:

- ▶ Capacidades excepcionales
- ▶ Motivación
- ▶ Creatividad

Y por otra parte añade el factor ambiental que incluye:

- ▶ La familia
- ▶ Escuela y amigos o personas en caso similar

De tal forma que estos autores orientan su modelo con base en:

- ▶ Las capacidades
- ▶ Los rendimientos
- ▶ La cognición
- ▶ Los factores socioculturales

Así, este modelo considera un determinado nivel de capacidad *sui generis* como una condición indispensable para el alto desempeño; éste debe ser susceptible de ser medido, y para tener o ser considerado como alto rendimiento

deben cumplirse ciertas condiciones como: habilidad por encima del promedio, compromiso con la tarea y creatividad (Mönks y Mason, 2000).

Estos elementos, según puede apreciarse, son factores que tienen una alta relación con las funciones inherentes a los recursos humanos, funciones que forman parte de las personas y que todas las organizaciones solicitan, en mayor o menor medida, de los candidatos a ingresar, por lo que se concluye que es necesario normar estos elementos para determinar en qué grado es necesario cada uno de ellos en las personas para que puedan ser sujetas a considerarse de alto rendimiento.

Desempeño de alto nivel y desempeño normal

Puede decirse que existe una diferenciación entre el desempeño normal y el desempeño máximo; por ejemplo, no es igual el desempeño de una persona o un empleado cuando realiza ciertas actividades todos los días como parte de su rutina diaria y con variantes mínimas, en comparación con el desempeño que haría la misma persona cuando se sabe observado por el jefe o cuando sabe que de su desempeño depende su permanencia en el empleo o cuando se le requiere un trabajo extra fuera de las condiciones normales bajo presión o en tiempo extraordinario. Es lógico suponer que su desempeño variará y no será igual al de todos los días. En esto, pueden identifi-

carse dos elementos intervinientes; la motivación y la capacidad del empleado.

Investigadores como Sackett, Zedeck y Fogli (1988) describieron las variaciones en el desempeño de una tarea o función, y al respecto decían que un empleado en el día a día no se percata de que su desempeño puede ser observado o evaluado, y que por tanto intentará hacer un esfuerzo máximo o realizar una tarea por un largo periodo de tiempo; o sea, puede verse que sí existe diferencia entre el desempeño potencial y el normal.

Campbell (1990) sugiere que el desempeño se basa en dos elementos básicos que son:

- ▶ La capacidad en tareas específicas del puesto.
- ▶ El esfuerzo demostrado y el mantenimiento de la disciplina personal.

Y que con estos elementos es posible distinguir el desempeño óptimo del normal; el primero está relacionado con el desempeño máximo y el segundo con el desempeño habitual.

Ahora bien, en el estudio de los recursos humanos, a fin de desarrollar el máximo desempeño en las personas es necesario desarrollar el primer elemento y ligarlo a la motivación del personal para así lograr el alto desempeño que se busca.

Uno de los factores importantes para el alto desempeño es la motivación, pero esta motivación va de la mano con las metas. Muchos autores han hablado de

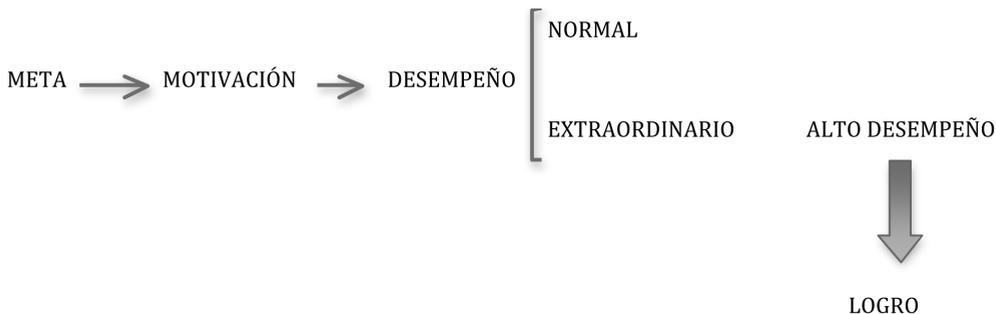
las metas, y queda claro que el asunto no es solamente el establecerlas, sino la manera como éstas influyen para el alto desempeño, pues cada uno de nosotros es único en cuanto a la motivación y compromiso para hacer el mayor esfuerzo.

Existe una diferencia entre meta y logro. La meta ayuda a tomar decisiones y a no perder el rumbo, la meta es la guía de las acciones, pues a mejor meta mayor esfuerzo. Por lo tanto, las metas son proporcionales al comportamiento y el esfuerzo, como afirman Locke y Latham (1990).

Respecto de la motivación, no es otra cosa que apoyar la acción consciente y autodirigida que al final es la responsable de casi todo lo que la gente hace; esta búsqueda incita el proceso motivacional (Mitchell, 1997).

Por todo lo anterior, puede inducirse un proceso en el que intervienen las metas y la motivación en relación con el desempeño para tratar de explicar su interrelación. De acuerdo con la figura siguiente, puede afirmarse que las metas son la base de la motivación para la obtención del desempeño, y que éste será elemental o extraordinario según la clase de motivación suministrada al personal. Es decir, la calidad de la motivación es proporcional al desempeño, y desde luego a los logros, que también son proporcionales al desempeño. Así que puede verse una clara interrelación entre ambos factores (motivación y desempeño) que descansan en el elemento primordial del proceso que son las metas.

Figura 5
La motivación y el alto desempeño



Fuente: elaboración propia.

El logro y las competencias

Desde luego, no puede haber logro sin competencias, entendidas como el saber hacer dentro de un contexto; se trata de conocimiento más acción, o sea desempeño esperado en un contexto conocido. De acuerdo con Tejada Zabaleta (2003): “es un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz”. La definición de Tejada nos deja entrever que las competencias son un constructo complejo, esto es un conjunto de varios elementos que es necesario conocer e identificar, ya que la competencia se relaciona con el desarrollo de talento y habilidades a adquirir.

En cuanto a los comportamientos, éstos no son menos complejos. Las personas, con sus afectos, emociones y pensamientos, ofrecen una diversidad que es afectada tanto por el talento como por el entorno cuya influencia es innegable en el comportamiento. Somos producto de nuestro ambiente y siempre nos veremos influenciados por éste de distintas maneras, lo cual es inherente al desempeño y por tanto a los resultados esperados.

El logro busca ser eficiente. Se llega a la eficiencia mediante instrucciones, procedimientos y métodos desarrollados por las competencias. El cumplimiento de los objetivos o las metas establecidos nos hace conocedores o expertos en la actividad, y desde luego, a mayor cono-

cimiento mayor desempeño y mejores resultados.

Ya que no es el objetivo hacer un tratado de las competencias, sino establecer una interrelación de los elementos y buscar su mejor sinergia, se presenta la siguiente figura que representa la manera en que se enlazan elementos como las competencias y la motivación con el desempeño de alto rendimiento. El proceso

que va de la meta al alto desempeño tiene como base el talento y se relaciona con las competencias como elemento primordial para el logro del alto desempeño. Así, el talento está en el centro de una nueva cultura laboral en un entorno envolvente que da lugar al proceso de motivación ligada al alto desempeño, como se ilustra en la figura 6.

Figura 6
El desempeño, las competencias y la alta motivación



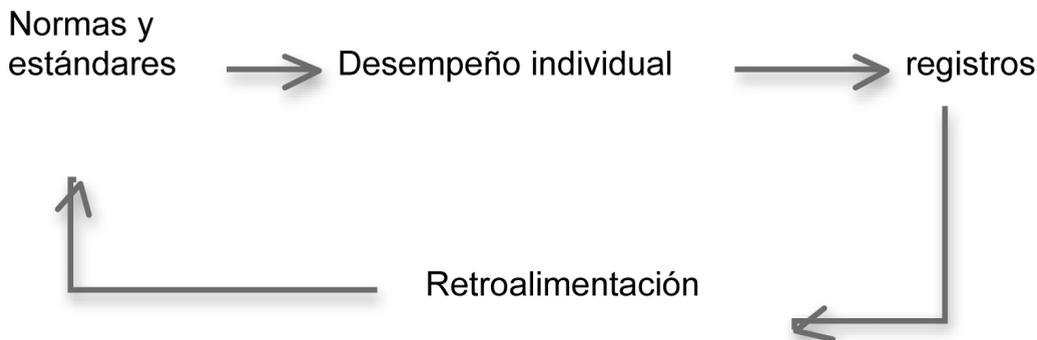
Fuente: elaboración propia.

Con base en todo lo anteriormente tratado, puede concluirse que el talento humano se relaciona no solamente con la motivación, sino también con las competencias, pues no se entienden los estándares ni el desempeño de las personas sin un marco referencial que norme el quehacer dentro de los parámetros exigidos, ya no como un desempeño normal

sino como parte de un desempeño extraordinario, eso es de alto rendimiento, acompañado como un elemento de retroalimentación a la alta motivación, y no solamente como una simple motivación a la que estamos acostumbrados, sino a aquella que dará como consecuencia el aprovechamiento y el desarrollo del talento de las personas dentro de un ambiente de trabajo adecuado *a priori* para el desarrollo del talento.

Como se puede ver en el cuadro anterior, se requiere considerar qué se quiere y cómo se quiere, dentro de un marco de análisis de desempeño de los puestos, herramienta que se aplicará con una nueva visión de alto desempeño en comparación con los estándares previamente establecidos dentro de marco referencial establecido de rendimiento.

Figura 7
Los estándares de medición.



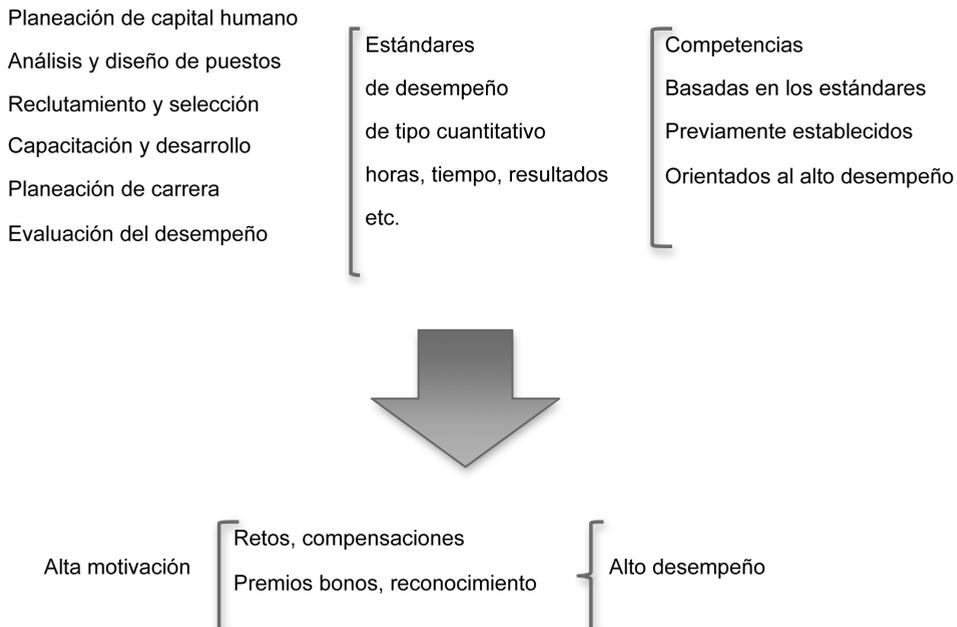
Fuente: elaboración propia.

Si se reúnen los puntos anteriores con las funciones básicas de la administración de capital humano, se tiene que estas funciones se pueden enumerar de la siguiente forma:

- ▶ Planeación de capital humano
- ▶ Análisis y diseño de puestos
- ▶ Reclutamiento y selección
- ▶ Capacitación y desarrollo
- ▶ Planeación de carrera
- ▶ Evaluación del desempeño

El cuadro final contempla todos los anteriores elementos conjugados en un solo patrón de observación, que tiende hacia una nueva visión dentro de la administración de capital humano orientada al alto desempeño.

Figura 8
Las funciones y el alto desempeño



Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

El capital intelectual está íntimamente ligado al talento de las personas independientemente de su formación y desarrollo social dentro de las organizaciones. El talento humano es esencial para el desarrollo de la creatividad, y por ende del ánimo emprendedor dentro y fuera de las organizaciones.

La motivación es un detonador importante del talento y del capital intelectual. El talento responde de modo directamente proporcional a la intensidad y la calidad de la motivación otorgada a las personas, dentro y fuera de las organizaciones.

Las competencias desarrolladas y por desarrollar por parte de las personas también son parte integral del logro y del alto rendimiento, ya que son causa y efecto del talento cultivado y desarrollado en el personal de las organizaciones.

Es necesario establecer y definir las bases de lo que se quiere lograr y de los alcances de los objetivos por alcanzar dentro de un marco de bienestar social y económico que englobe al desarrollo personal y mental del capital humano. En la medida en que las personas se desarrollen y vivan dentro de un ambiente sano y propicio al desarrollo intelectual, el alto desempeño será no solamente un objetivo alcanzable, sino una consecuencia lógica y natural como seres humanos.

Fuentes de consulta

- BENAVIDES, Maryorie; MAZ, Alexander; CASTRO, Enrique, y BLANCO, Rosa (2004). *La educación de niños con talento en Iberoamérica*, Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe-UNESCO, Santiago de Chile.
- BRAIDOT, Néstor (2008). *Neuromanagement*, Granica, Buenos Aires.
- CAMPS, Torres; LUNA, Joaquín, y AROCAS, Roberto (2008). "Prácticas de alto rendimiento: un contexto estratégico estructural". En: *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, núm. 35, abril, Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas, Madrid, pp. 113-137.
- CUELI, José; REIDL, Lucy; MARTÍ, Carmen; LARTIGUE, Teresa, y MICHACA Pedro (1990). *Teorías de la personalidad*, Trillas, México.
- DICAPRIO, Nicholas. S (1989). *Teorías de la personalidad*, Mc. Graw-Hill, México.
- ELEJALDE VILLALÓN, Ángel Óscar, y ESTÉVEZ MENA, Gonzalo (s/f). "Factores biológicos y ambientales en el desarrollo de la inteligencia, la creatividad y el talento". Disponible en: <<http://educaciones.cubaeduca.cu/medias/pdf/1305.pdf>>.
- KLEHE, Ute Christine, y ANDERSON, Neil (2007). "El rol del desempeño típico y máximo en selección de personal". En: *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, vol. 23, núm. 1, Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, pp. 11-38.
- LIQUIDANO RODRÍGUEZ, Ma. del Carmen (2006). "El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano, sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos". En: *Contaduría y Administración*, núm. 220, septiembre-diciembre,

- Universidad Nacional Autónoma de México, pp, 145-178.
- MEJÍA GIRALDO, Armando, y JARAMILLO ARANGO, Marcela (2006). "Formación del talento humano factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones". En: *Revista Científica Guillermo de Ockham*, vol. 4, núm. 1, enero junio, Universidad de San Buenaventura, Cali, pp. 43-81.
- MERCADO, Salvador (2004). *Administración y calidad*, PAC, México.
- MOLINA, Henry (2000). "Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño". En: *Estudios Gerenciales*, núm. 75, abril-junio, Universidad ICESI, Cali, pp. 23-33,.
- MURRELL, Kenneth L.; MIMI, Meredith (2000). *Empowerment para su equipo*, Mc. Graw-Hill, Barcelona.
- NAVARRA, Estella (1993). *Diez palabras clave en superdotados*, Verbo Divino, España.
- PUENTE FERRERAs, Aníbal (1999). *El cerebro creador, ¿qué hacer para que el cerebro sea más eficaz?*, Alianza Editorial, España.
- ROBBINS, Coulter (2010). *Administración*, Pearson, México.
- RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro (1997). *El pensamiento creativo integral*, Mc. Graw-Hill, México.
- ROUSSEAU, Juan Jacobo (2009). *El contrato social*, Ediciones Leyenda, México.
- TEJADA ZABALETA, Alonso (2003). "Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias". En: *Psicología desde el Caribe*, núm. 12, julio-diciembre, Universidad del Norte, Barranquilla, pp. 115-133.
- WEBER Max (2004). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, Ediciones Libertador, Buenos Aires.
- WEBER, Max (2005). *¿Qué es la burocracia?*, Ujied, México.
- WEBER, Max (2008). *Estructuras de poder*, Ujied, México.

SUSTENTABILIDAD FINANCIERA PARA LAS ORGANIZACIONES PYMES POR MEDIO DE FLUJOS DE EFECTIVO, CONTROLANDO EL EFECTIVO

**M.A.T. SOFIA MITRE CAMACHO, M.A. ENRIQUE VAZQUEZ FERNANDEZ,
M.A. ERNESTO MEZA SIERRA, M.A. DOROTEO NAVA,
M.A.Z. JUAN SANCHEZ OSORIO, DR. HECTOR ROSAS LEZAMA,
M.A. ROSALINDA ARMAS GOMEZ, M.A. VIRGINIA CASTRO LOPEZ**

Resumen

Esta investigación se desarrolla bajo las premisas de que las organizaciones PYME permanezcan en el mercado a largo plazo, mejoren su competitividad y productividad, e incluso sean líderes en el mercado en que operan, El cuerpo académico “Estudios contables” se ha interesado por apoyar a las PYME desde el ámbito financiero, contable y de costos. Por tal motivo se investigan puntos débiles de estas organizaciones a fin de fortalecerlas, y el cuidado del flujo de efectivo es uno de los problemas de las PYME que es pertinente reforzar. Así que de manera sencilla y clara se expone el empleo de herramientas financieras para lograr la sustentabilidad de estas organizaciones y una mejor toma de decisiones. La metodología aplicada es mixta, transversal, documental y aplicada. La aportación de esta investigación abarca los ámbitos empresarial y docente, pues los estudiantes en las áreas administrativas conocer la importancia de los flujos de efectivo y la manera como mediante su aplicación se logra un mejor control de efectivos en las empresas PYME.

Palabras claves: sustentabilidad financiera, flujos de efectivo y PYME

Abstract

This research is developed under the premises that SMEs organizations should stay in business for a long term perspective, should

Integrantes del Cuerpo Académico Estudios Contables de la Universidad Autónoma de Tlaxcala

reach competitiveness, should produce and why not be the market leaders in which they revolve. The academic members 'Accounting studies' has been interested in SMEs, from the financial, accounting and cost perspective. This is the reason why they investigate weakness points of such companies to strengthen them; one of the biggest problems is to know how to take care of cash flow. It is also important to develop financial tools to apply to these entities so as to reach sustainability within such organizations and reach a better decision making process.

The used methodology is mixed, transversal, documentary and applied. The contribution of this research in the company and teaching worlds is important since students of administration areas will be able to understand the important of cash flows and that through it, you can reach a better control of cash flows and therefore its proper usage in SMEs.

Keywords: financial sustainability, cash flows and SMEs.

Introducción

La sustentabilidad financiera es la capacidad para generar e implementar ideas, métodos y soluciones que se traduzcan en recursos económicos provenientes de diversas fuentes de financiamiento para cubrir el gasto operativo, de programas y de infraestructura necesaria, presentes y futuros de las organizaciones.

Es en este ámbito donde los proyectos de inversión se utilizan como herramientas para lograr el sustento de las organizaciones. Es decir, el concepto de sustentabilidad en las finanzas conduce a ser responsables de las acciones de hoy, "controlando" los egresos y procurando el ahorro, para así garantizar el patrimonio de las siguientes generaciones.

Años atrás prevalecía la visión de que las finanzas se enfocaban solamente en empresas grandes a fin de planificar, organizar y controlar todo recurso financiero, humano y de capital. Hoy en día, los profesionales financieros buscan apoyar también a organizaciones de menor capacidad (PYME) por la importancia que tienen en la economía, y se dispone de una gama de herramientas listas para ser utilizadas por las empresas de cualquier tamaño.

A veces, puede parecer que la implementación de métodos de control y manejo de las finanzas tiene un precio alto, y que nadie quiere pagar el recibo, aunque la operación requiera cambios para ser eficiente. Muchas PYME presentan características peculiares: su capital es

el patrimonio familiar; la familia labora en la organización; suelen combinarse los gastos personales con los de la empresa; no se tienen ahorros ni previsión ni seguro médico.

Cuando logran escalar de micro a pequeña o de pequeña a mediana, el costo gerencial les genera desconfianza, y no aceptan acatar políticas internas. En este contexto, lograr que se establezcan metas mediante un proyecto de inversión permite hacer evidente cuáles ingresos es necesario generar y cuáles egresos hay que afrontar a fin de lograr el crecimiento.

El papel de las finanzas en la economía de las organizaciones es trascendental pues permiten analizar los recursos y la forma de obtenerlos y optimizarlos con herramientas científicas y modelos matemáticos que brindan certeza en la toma de decisiones. Así pueden determinarse las fuentes necesarias para obtener recursos financieros y luego asignarlos eficientemente para diversos usos en la operación de la empresa; en otras palabras, trata de obtener dinero y crédito al menor costo posible, para lograr su máximo rendimiento y la optimización de recursos.

Objetivo general

El objetivo general de esta investigación es contribuir al fortalecimiento de la capacidad institucional de las PYME, y reforzar su sostenibilidad organizacional.

Esta investigación busca proporcionar a estas organizaciones PYME una herramienta financiera de flujos de efectivo, a través del aprendizaje de los estudiantes de las licenciaturas de Contaduría y Administración que luego la aplicarán en estas empresas.

Objetivos específicos

Aportar en el aprendizaje de los estudiantes en las licenciaturas de contaduría pública y administración con casos prácticos para la aplicación en las organizaciones PYME.

Diseñar un modelo para la aplicación del flujo de efectivo en las organizaciones PYME.

Diseño de la Investigación

Quedan descartas las hipótesis, ya que se basa en un caso práctico. Esta investigación es mixta, transversal, documental y campo.

Conceptualización

Al hablar de *efectivo* nos referimos a lo que establecen las Normas de Información Financiera (NIF) como: “la moneda de curso legal en caja y en depósitos bancarios a la vista disponibles para la operación de la entidad: tal como lo que se tiene en cuentas de cheques, giros bancarios, telegráficos o postales y re-

mesas en tránsito. El rubro de efectivo también incluye partidas consideradas como equivalentes de efectivo”.

Es importante hacer notar que los flujos de efectivo se originan por la necesidad que tienen las empresas de conocer la disponibilidad de fondos en su actividad. Para las PYME, es importante resolver el problema de estabilizar el rubro de efectivo. En este medio, es común escuchar comentarios como: me rebotó el cheque; la cuenta no tenía saldo; mañana te pago; no tengo para los impuestos, e incluso no tengo para la nómina.

La clave para solucionar estos pendientes está cuidar las entradas y las salidas del efectivo mediante su registro por medio de la herramienta del flujo de efectivo, que es una herramienta financiera sencilla aunque poco utilizada en las empresas. En otros tiempos fue conocida como programación de presupuestos, apartado de entradas y salidas, etcétera.

El Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF), con el boletín NIFB2-Estado de Flujos de Efectivo en vigencia a partir de 2008, establece sus elementos, normas de valuación, presentación y revelación del flujo de efectivo, el cual es un estado financiero que se elabora periódicamente, ya sea semanal, mensual, bimestral, semestralmente o anualmente, o tantas veces como lo requiera la empresa. Se compone, como todo estado financiero, de tres partes: encabezado, cuerpo y pie, la cuales son muy comunes para los administradores,

pero no siempre para algunos empresarios.

Encabezado: nombre de la empresa, fecha y mención de que se trata del estado financiero flujos de efectivo.

Cuerpo, que consta de tres partes esenciales: saldo inicial, entradas y salidas.

Pie: firmas de quien lo realizó, revisó y autorizó, en su caso.

El cuerpo contiene la información esencial y por ello requiere que su diseño y llenado sea muy cuidadoso y preciso.

Saldo inicial

Son los efectivos iniciales con los que cuenta la empresa, antes de elaborar los flujos de efectivo.

Actividades operativas

Son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos de una empresa, así como otras actividades que no pueden ser calificadas como de inversión o financiamiento. Estas actividades incluyen transacciones relacionadas con la adquisición, venta y entrega de bienes para venta, así como el suministro de servicios.

Las entradas de dinero de las actividades de operación incluyen los ingresos procedentes de la venta de bienes

o servicios y de los cobros realizados a los clientes, entre otros. Las salidas de dinero de las actividades de operación incluyen los desembolsos de efectivo y a cuenta por el inventario pagado a los proveedores, los pagos a empleados, al fisco, a acreedores y a otros proveedores por diversos gastos.

Se consideran de gran importancia las actividades de operación, ya que al ser la fuente fundamental de recursos líquidos son un indicador de la medida en que generan fondos para:

- Mantener la capacidad de operación de la empresa.
- Reembolsar préstamos.
- Distribuir utilidades.
- Realizar nuevas inversiones que permitan el crecimiento y la expansión de la empresa.

Todo ello permite pronosticar los flujos futuros de tales actividades. Las entradas y las salidas de efectivo provenientes de las operaciones son el factor de validación definitiva de la rentabilidad. Los componentes principales de estas actividades provienen de las operaciones resumidas en el estado de resultados, pero ello no quiere decir que deban igualarse lo devengado y lo percibido para mostrar su impacto en el efectivo, ya que estas actividades también estarán integradas por las variaciones operadas en los saldos patrimoniales vinculados.

Por lo tanto, incluyen todas las entradas y las salidas de efectivo y sus equivalentes que las operaciones imponen a la empresa como consecuencia de concesión de créditos a los clientes, la inversión en bienes cambio, obtención de crédito de los proveedores, etcétera.

En el caso particular del IVA, que es un impuesto que no está relacionado con cuentas de resultado por ser un movimiento netamente financiero de entradas y salidas de fondos, se entiende que la mejor ubicación que se le puede asignar es dentro de las actividades de operación, por cuanto fundamentalmente se halla originado por las ventas de bienes y servicios y sus consecuentes costos y gastos.

Dentro del mismo concepto destaca que “Incluyen a los flujos de efectivo y sus equivalentes, provenientes de compras o ventas de acciones o títulos de deuda destinados a negociación habitual”. Esto significa que, para exponer las actividades operativas, deberá tenerse presente el objeto que desarrolla la empresa, ya que pueden existir actividades que para una empresa sean esporádicas y realizadas al margen de la actividad principal, mientras que para otra constituyan su razón de ser. Por ejemplo, en una empresa dedicada a la producción y la comercialización de indumentaria, la compra de un título de deuda (una obligación negociable o un bono del gobierno) puede entenderse hecha con el ánimo de obtener una renta para un recurso que de otra manera estaría ocioso; pero para una empresa de que hace habitualidad en la

compra y venta de títulos, estas operaciones hacen su actividad fundamental y son la fuente principal de generación de recursos financieros.

Las transacciones que comprendan títulos o préstamos efectuadas en forma corriente por razones de intermediación u otros acuerdos comerciales habituales que constituyan el objeto del ente y, por lo tanto, la fuente principal de ingresos, se considerarán similares a las operaciones con inventarios efectuadas por una empresa que se dedique a la compra y reventa de los mismos, y por lo tanto deberán incluirse dentro de las actividades de operación. De la misma manera en el caso de las entidades financieras respecto de sus operaciones de otorgar préstamos de dinero.

Actividades de inversión

Son las de adquisición y desapropiación de activos a largo plazo, así como otras inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo. Las actividades de inversión de una empresa incluyen transacciones relacionadas con préstamos de dinero y su cobro, la adquisición y venta de inversiones (tanto circulantes como no circulantes), así como la adquisición y venta de propiedades, plantas y equipo.

Las entradas de efectivo de las actividades de inversión incluyen los ingresos de los pagos del principal de préstamos hechos a deudores (es decir, cobro de pagarés), de la venta de los préstamos (el descuento de pagarés por cobrar), de

las ventas de inversiones en otras empresas (por ejemplo, acciones y bonos), y de las ventas de propiedades, plantas y equipo.

Las salidas de efectivo de las actividades de inversión incluyen pagos de dinero por préstamos hechos a deudores, para la compra de una cartera de crédito, para la realización de inversiones, y para adquisiciones de propiedades, plantas y equipo.

La forma como una compañía clasifica ciertas partidas depende de la naturaleza de sus operaciones. En el caso de contratos que impliquen cobertura, los flujos financieros se clasificarán como actividades de inversión o de financiación, dependiendo de la posición que aquellos intenten cubrir: posición comercial o posición financiera. Se trata entonces, de todas las transacciones que se pueden presentar en la parte izquierda del estado de situación patrimonial, y que por lo tanto involucran a los recursos económicos del ente que no hayan quedado comprendidos en el concepto de equivalentes de efectivo ni en las actividades operativas.

Actividades de financiación

Son las actividades que producen cambios en el tamaño y composición del capital en acciones y de los préstamos tomados por parte de la empresa. Las actividades de financiamiento de una empresa incluyen sus transacciones relacionadas con el aporte de recursos por parte de sus propietarios, y de pro-

porcionar tales recursos a cambio de un pago sobre una inversión, así como la obtención de dinero y otros recursos de acreedores y el pago de las cantidades tomadas en préstamo.

Las entradas de efectivo de las actividades de financiamiento incluyen los ingresos de dinero que se derivan de la emisión de acciones comunes y preferentes, de bonos, hipotecas, pagarés y otras formas de préstamos a corto y largo plazos.

Las salidas de efectivo por actividades de financiamiento incluyen el pago de dividendos, la compra de valores de capital de la compañía y de pago de las cantidades que se deben.

La mayoría de los préstamos y sus pagos son actividades de financiamiento; sin embargo, como ya se hizo notar, la liquidación de pasivos como las cuentas por pagar que se han incurrido para la adquisición de inventarios y los sueldos por pagar son todas actividades de operación.

Métodos a utilizar

La entidad debe determinar y presentar los flujos de efectivo de las actividades de operación usando uno de los dos métodos siguientes (NIFB-2 “Flujo de Efectivo”):

Método directo

Según este método deben presentarse por separado las principales categorías de cobros y pagos en términos

brutos. En la aplicación del método directo, deben presentarse por separado y como mínimo, las actividades de operación siguientes:

- a) Cobros en efectivo a clientes.
- b) Pagos en efectivo a proveedores de bienes y servicios.
- c) Pagos en efectivo a los empleados.
- d) Pagos o cobros en efectivo por impuestos a la utilidad.

Método indirecto

Según este método, preferentemente se presenta en primer lugar la utilidad o la pérdida antes de impuestos a la utilidad, o en su caso, el cambio neto en el patrimonio contable. Dicho importe se ajusta por los efectos de operaciones de periodos anteriores cobradas o pagadas en el periodo actual, y por operaciones del periodo actual de cobro o pago diferido hacia el futuro. Asimismo, se ajusta por operaciones y que están asociadas con las actividades de inversión o de financiamiento.

En el método indirecto, los flujos de efectivo de las actividades de operación deben determinarse preferentemente a partir de la utilidad o la pérdida antes de impuestos a la utilidad, o en su caso, del cambio neto en el patrimonio contable. Dicho importe se aumenta o disminuye por los efectos de:

- I. Actividades de inversión. Por ejemplo, la depreciación y la utilidad o

pérdida en la venta de inmuebles, maquinaria y equipo; la amortización de activos intangibles; la pérdida por deterioro de activos de larga duración; así como la participación en asociadas y en negocios conjuntos.

II. Actividades de financiamiento. Por ejemplo, los intereses a cargo so-

bre un préstamo bancario y las ganancias o pérdidas en extinción de pasivos.

III. Cambios habidos durante el periodo en los rubros, de corto o largo plazo, que forman parte del capital de trabajo de la entidad, tales como: inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

DATOS PROYECTO:

Producto	COLOR CAKE'S
Precio de venta	\$ 14,00 C/U
Inflación	4,50%
Capacidad Instalada	12.960 Unidades



Año	1	2	3	4	5
Grado de aprovechamiento	95%	95%	95%	95%	95%

COSTOS		
Costo de producción se estima en	42%	Valor factura
GASTOS		
Gastos de operación		
Gastos de administración	8%	De las ventas
Gastos de ventas	9%	De las ventas
Gastos financieros	13%	Ver tabla de credito.
Gastos de depreciación v amortización		Cedula de Depreciaciones.

CAPITAL DE TRABAJO		
Efectivo minimo reauerido	16	dias
Cuentas por cobrar	7	dias
Inventarios	11	dias
Proveedores	15	dias
ISR	30%	Utilidad de operación
PTU	10%	Utilidad de operación

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO/UNI.
Harina	500 kg	\$ 35,00
Huevo	¼ kg	\$ 10,00
Leche	½ litro	\$ 6,50
Aceite	2 cucharadas	\$ 2,00
Capacillos	30 unidades	\$ 1,80
Crema batida	½ kg	\$ 18,00
Colorantes vegetales	10 ml.	\$ 5,00
Chispas de chocolate	100 g.	\$ 6,00
Total panquecitos	45	\$ 84,30

COSTOS VARIABLES		
CONCEPTOS	PRECIO	PRECIO POR DIA
Gas	\$900,00	\$30,00
Luz	\$250,00	\$8,33
Agua	\$250,00	\$8,33

Producción mensual	1.080,00	US.
Meses	12	
Producción anual	12.960,00	US

DETERMINACIÓN DEL COSTO DE PRODUCCIÓN			COSTO UNITARIO
Producción total		<u>1.080</u>	
Precio venta	\$ 14,00		
Costos variables	\$ 1.400,00	1,30	
Materia prima	<u>2.023</u>	<u>1,87</u>	3,17
Mano de obra		3.000,00	
Costo unitario			2,78
Costo unitario total			5,95
Porcentaje de participación del costo de producción en el precio de venta			42,48%

PROGRAMA DE INVERSIÓN	
Concepto	Valor
Bancos	\$ 53.946,93
Edificio	\$ 200.000,00
Maquinaria y equipo	\$ 50.000,00
Mobiliario y equipo	\$ 60.000,00
Equipo de computo	\$ 30.000,00
Equipo de transporte	\$ 80.000,00
Gastos de instalación	\$ 20.000,00
Inversión fija y diferida	\$ 493.946,93
Capital de trabajo	\$ 6.053,07
Inversión total	\$ 500.000,00



CAPITAL DE TRABAJO

VENTAS Y COSTOS PROYECTADOS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 180.124,56	\$ 188.230,17	\$ 196.700,52	\$ 205.552,05	\$ 214.801,89
Costos	\$ 76.519,58	\$ 79.962,96	\$ 83.561,30	\$ 87.321,55	\$ 91.251,02
Utilidad Bruta	\$ 103.604,98	\$ 108.267,20	\$ 113.139,23	\$ 118.230,49	\$ 123.550,86

CAPITAL DE TRABAJO PROYECTADO.					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo mínimo requerido	\$ 3.400,87	\$ 3.553,91	\$ 3.713,84	\$ 3.880,96	\$ 4.055,60
Cuentas por cobrar	\$ 3.502,42	\$ 3.660,03	\$ 3.824,73	\$ 3.996,85	\$ 4.176,70
Inventarios	\$ 2.338,10	\$ 2.443,31	\$ 2.553,26	\$ 2.668,16	\$ 2.788,23
Subtotal	\$ 9.241,39	\$ 9.657,25	\$ 10.091,83	\$ 10.545,96	\$ 11.020,53
Proveedores	\$ 3.188,32	\$ 3.331,79	\$ 3.481,72	\$ 3.638,40	\$ 3.802,13
Capital de trabajo	\$ 6.053,07	\$ 6.325,46	\$ 6.610,11	\$ 6.907,56	\$ 7.218,40



DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES DE ACTIVOS FIJOS								
Concepto	Monto Original de la Inversión	Tasa Fiscal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor de salvamento
Edificio	\$ 200.000,00	5%	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	10.000,00	150.000,00
Masinería y equipo	\$ 50.000,00	10%	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	25.000,00
Mobiliario y equipo	\$ 60.000,00	10%	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	30.000,00
Equipo de cómputo	\$ 30.000,00	30%	9.000,00	9.000,00	9.000,00	3.000,00	-	-
Equipo de transporte	\$ 80.000,00	25%	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	-	-
TOTAL DE DEPRECIACIONES	\$ 420.000,00	80%	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 44.000,00	\$ 21.000,00	\$ 205.000,00
Gastos de instalación	\$ 20.000,00	10%	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	10.000,00
TOTAL DE AMORTIZACIÓN	\$ 20.000,00	10%	\$ 2.000,00	\$ 10.000,00				
TOTAL DE DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 440.000,00	90%	\$ 52.000,00	\$ 52.000,00	\$ 52.000,00	\$ 46.000,00	\$ 23.000,00	\$ 215.000,00

FUENTE DE FINANCIAMIENTO.

ESCENARIO OPTIMISTA

Fuente	Monto	%	Tasa	Costo
Credito	\$ 125.000,00	25%	12,5%	3,13%
Capital	\$ 375.000,00	75%	20,0%	15,0%
Total	\$ 500.000,00	100%	35%	18,13%



TABLA DE CREDITO

Datos de crédito :

Opta por el credito : **Credidiactivo Banorte**

Monto de credito: **\$ 125.000,00**

Tasa de Interes: **12,5%** Anual

Plazo Total: **5** Años

Pago Anual: **\$ 25.000,00**

Forma de pago: **Pagos de capital e intereses sobre**

saldos insolutos

Periodo	Saldo	Capital	Interes	Pago Total
-	\$ 125.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
1	\$ 125.000,00	\$ 25.000,00	\$ 15.625,00	\$ 40.625,00
2	\$ 100.000,00	\$ 25.000,00	\$ 12.500,00	\$ 37.500,00
3	\$ 75.000,00	\$ 25.000,00	\$ 9.375,00	\$ 34.375,00
4	\$ 50.000,00	\$ 25.000,00	\$ 6.250,00	\$ 31.250,00
5	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00	\$ 3.125,00	\$ 28.125,00
Total	-	125.000,00	46.875,00	171.875,00



ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 180.124,56	\$ 188.230,17	\$ 196.700,52	\$ 205.552,05	\$ 214.801,89
Costos	\$ 76.519,58	\$ 79.962,96	\$ 83.561,30	\$ 87.321,55	\$ 91.251,02
Utilidad Bruta	\$ 103.604,98	\$ 108.267,20	\$ 113.139,23	\$ 118.230,49	\$ 123.550,86
Gastos de administracion	\$ 14.409,96	\$ 15.058,41	\$ 15.736,04	\$ 16.444,16	\$ 17.184,15
Gastos de venta	\$ 16.211,21	\$ 16.940,71	\$ 17.703,05	\$ 18.499,68	\$ 19.332,17
Gastos financieros	\$ 15.625,00	\$ 12.500,00	\$ 9.375,00	\$ 6.250,00	\$ 3.125,00
Otros (Depr-Amort)	\$ 52.000,00	\$ 52.000,00	\$ 52.000,00	\$ 46.000,00	\$ 23.000,00
Utilidad de operaci3n	\$ 5.358,80	\$ 11.768,07	\$ 18.325,14	\$ 31.036,64	\$ 60.909,54
ISR (30%)	\$ 1.607,64	\$ 3.530,42	\$ 5.497,54	\$ 9.310,99	\$ 18.272,86
PTU (10%)	\$ 535,88	\$ 1.176,81	\$ 1.832,51	\$ 3.103,66	\$ 6.090,95
UTILIDAD NETA	\$ 3.215,28	\$ 7.060,84	\$ 10.995,08	\$ 18.621,99	\$ 36.545,73



FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial	6.053,07	61.268,36	120.329,20	183.324,28	247.946,21
Entradas de Efectivo					
Ventas	180.124,56	188.230,17	196.700,52	205.552,05	214.801,85
Productos financieros					
Otros Ingresos					
(a) Total entradas de efectivo	186.177,63	249.498,52	317.029,72	388.876,33	462.748,16
Salidas de efectivo					
Costo de venta	76.519,58	79.962,96	83.561,30	87.321,55	91.251,01
Gastos de Administración	14.409,96	15.058,41	15.736,04	16.444,16	17.184,15
Gastos venta	16.211,21	16.940,71	17.703,05	18.499,68	19.332,11
Gastos financieros	15.625,00	12.500,00	9.375,00	6.250,00	3.125,00
Depreciación	52.000,00	52.000,00	52.000,00	46.000,00	23.000,00
Pago de impuestos	2.143,52	4.707,23	7.330,06	12.414,66	24.363,81
(b) Total salidas de efectivo	176.909,28	181.169,32	185.705,44	186.930,06	178.256,16
a-b Flujo de Efectivo	9.268,35	68.329,20	131.324,28	201.946,27	284.492,00
Depreciación	52.000,00	52.000,00	52.000,00	46.000,00	23.000,00
FLUJO NETO DE EFECTIVO	61.268,36	120.329,20	183.324,28	247.946,27	307.492,00

Conclusión

Para que las organizaciones PYME sean sustentables financieramente, deben ser responsables de la información que emiten para una buena toma de decisiones. Existen algunas empresas en las que primero es necesario convencer a la alta gerencia, al director o incluso a los accionistas de que introducir prácticas y herramientas financieras no es una pérdida

de dinero; en tales casos, es necesario utilizar argumentos de rendimiento para poder convencer a escépticos.

Debe considerarse que muchos de los beneficios serán difíciles de medir, intangibles o darán frutos a largo plazo, mientras que los costos suelen ser tangibles a corto plazo. Aun así es posible demostrar los beneficios, y superar la óptica de corto plazo de muchos gerentes que quizá no quieran aplicar nuevas

alternativas y que subestimen la utilidad de las herramientas financieras. El argumento clave es establecer cómo el flujo de efectivo redundante directa o indirectamente en los beneficios presentes o futuros de las empresas, a fin de que éstas lo admitan como una nueva estrategia a implementar.

Se concluye en esta investigación que las empresas PYME pueden obtener beneficios del empleo de herramientas financieras, en particular para controlar sus entradas y salidas de efectivo, lo cual es prioritario para que estas entidades apliquen sus recursos de manera responsable y aseguren su permanencia en el mercado y su competitividad.

Fuentes de consulta

- BODIE, Zvi y Merton, Robert (2003). *Finanzas corporativas*, Prentice Hall / Pearson Education, México.
- CINIF (2008). “Boletín NIFB2-Estado de Flujos de Efectivo”, Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, México.
- FERREL, O. C.; Hirt, Geoffrey; Ramos, Leticia; Adriaenssens, Marianela, y Flores, Miguel Ángel (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*, 4a ed., McGraw-Hill Interamericana, México.
- FRIEDMAN, Daniel (2008). *Morals and markets: an evolutionary account for the modern world*, Palgrave MacMillan, Nueva York.
- FRIEDMAN, Milton (1962). *Capitalism and freedom*, University of Chicago Press, Chicago.
- FRIEDMAN, Milton (1970). “The social responsibility of business is to increase its profits”. En: *New York Times*, 17 septiembre.

IMPACTO DE LOS AJUSTES EN LOS RESULTADOS CONTABLES MEXICANOS

MTRA. GRACIELA MUÑOZ ARTEAGA,
LIC. ERIKA SELENE VARGAS MORENO

Resumen

El propósito del presente trabajo, es corroborar a través de la aplicación de estudios empíricos los logros alcanzados en el proceso de armonización contable emprendido por México en el periodo 1997-2011, analizando para ello la influencia de los diferentes tratamientos contables en el grado de convergencia de la información financiera emitida por las empresas mexicanas cotizadas en la bolsa de Nueva York. Los resultados del modelo de regresión lineal muestran una relación estadísticamente significativa entre los tratamientos contables relativos a los impuestos, combinación de negocios, la capitalización de intereses, los gastos operativos y el efecto monetario con el índice de comparabilidad.

Palabras claves: comparabilidad, formato 20-F, convergencia contable

Abstrac

The purpose of the present work is to corroborate, through the application of empirical studies the goals reached in the accounting harmonization process started by Mexico from 1997 to 2011, by analyzing the influence of the different accounting processes at the grade of convergence of the financial information issued by Mexican companies listed on the New York stock exchange. The results of the model of linear regression show a statistically significant relationship between the accounting processes in relation with taxes,

MTRA. GRACIELA MUÑOZ ARTEAGA
Presidenta de la Academia de Finanzas del Área Académica de Contaduría, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Cel. 044 771 68 48 598

LIC. ERIKA SELENE VARGAS MORENO
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
kika9121@hotmail.com

combination of businesses, Interest capitalization, operating expenses and the monetary effect with the comparability index.

Keywords: comparability, format 20-F, accounting convergence

Introducción

Como resultado de los escándalos financieros ocurridos en los años recientes, los diversos interesados en la información contable presentada por las compañías en los mercados internacionales de valores han mostrado un marcado desinterés en estos reportes. Esto ha dado lugar a que los organismos reguladores bursátiles en el mundo trabajen conjuntamente en busca de elaborar un marco normativo contable que permita que la información de las empresas listadas sea confiable, transparente y comparable.

Desde 1992, México inició el trabajo de acercamiento a los GAAP (Generally Accepted Accounting Principles, por sus siglas en inglés) de los Estados Unidos, a través de la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), con el propósito de alcanzar la armonización de los principios de contabilidad generalmente aceptados de los países miembros de dicho tratado comercial.

Sin embargo, el 25 de abril de 2001, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) y otras instituciones de primer nivel decidieron cambiar la estrategia y alinearse con las tendencias

internacionales mediante la creación de una entidad independiente con dos objetivos: emitir normas para el registro y la presentación de la información financiera, y buscar la convergencia con las IFRS (International Financial Reporting Standard, por sus siglas en inglés). Con tal misión, en mayo de 2002, se constituyó el Consejo Mexicano para la Investigación y Emisión de Normas de Información Financiera (CINIF).

Considerado lo anterior, el objetivo del presente trabajo de investigación es corroborar empíricamente los logros alcanzados en el proceso de armonización contable emprendido por México en el periodo 1997-2011, analizando para ello el grado de convergencia de la información financiera emitida por las empresas mexicanas que cotizan en la bolsa de Nueva York (NYSE, New York Stock Exchange, por su siglas en inglés). En este sentido, se determinará un índice de comparabilidad del resultado neto, con el fin de evidenciar el grado en que los distintos principios contables ejercen influencia sobre los valores que reportan los estados financieros, y analizar si ha existido o no convergencia en el periodo de estudio.

Para alcanzar los objetivos planteados, se ha estructurado el trabajo de investigación en cinco apartados: primero, hacemos una revisión de literatura previa; segundo, describimos el diseño y la metodología aplicada; tercero, presentamos los resultados obtenidos; cuarto, exponemos conclusiones, y por último mencionamos la bibliografía utilizada.

Literatura previa

Para dar conocimiento de los supuestos teóricos de la investigación, entre los estudios en empresas mexicanas destacan los realizados por Davis-Friday y Rivera (2000), quienes analizan los Formatos 20-F de 23 empresas mexicanas que cotizaban en la NYSE al 31 de diciembre de 1996. Ellos muestran que, por término medio, los resultados netos y los fondos propios calculados bajo los principios mexicanos son mayores que los obtenidos bajo los US-GAAP; es decir, los principios mexicanos son menos conservadores que los US-GAAP. El análisis de las conciliaciones destaca el ajuste de impuestos diferidos, seguido de activos intangibles. Con base en la proximidad existente entre los mercados y en la no exigencia por parte de la SEC del ajuste por inflación, consideran necesario eliminar o simplificar ampliamente las conciliaciones para estas empresas.

En 2009, el trabajo de Liu muestra evidencia estadísticamente significativa de un incremento en la comparabilidad del cálculo de los resultados netos presen-

tados por 30 compañías no americanas que preparan sus estados financieros bajo IFRS.

Por su parte, en 2011, el estudio realizado por Karatzimas y Zounta con el propósito de conocer la comparabilidad de la información financiera que presentan 113 empresas, de las cuales 59 fueron manufactureras y 54 comerciales, que cotizaban en la Bolsa de Valores de Atenas, y bajo la metodología del índice de conservadurismo propuesto por Gray en 1980, obtienen resultados que les permiten afirmar que la aplicación del “fair value” y la revaluación de los activos, son los tratamientos contables que afectan y condicionan en mayor medida la comparabilidad del resultado neto en ambos sectores.

Igualmente, y con el propósito de conocer el grado de comparabilidad entre las cifras locales e internacionales, Teixeira *et al.* (2008) analizan una muestra formada por 44 compañías listadas en la Bolsa de Valores de Lisboa. Sus resultados muestran que los reportes financieros elaborados bajo la normativa local son menos optimistas que los calculados con IFRS. En cuanto a los ajustes realizados, destacan como los más significativos el tratamiento contable del reconocimiento de intangibles y el *goodwill*. Por tanto, concluyen que la comparabilidad de la información aún no se alcanza.

Por su parte, el estudio de Palacios *et al.* (2007) mostró que, a pesar de los avances logrados en el proceso de armonización emprendido por los organismos emisores de normas de los países

analizados, aún existen considerables diferencias *de jure* entre los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) latinoamericanos, las normas internacionales y los US-GAAP. Los tratamientos contables que mayor presencia tienen en las conciliaciones son el tratamiento contable de la conversión de estados financieros expresados en moneda extranjera, los activos intangibles y los gastos de investigación y desarrollo.

Por último, tenemos el trabajo realizado por Polo *et al.* (2011a) para saber si las reformas realizadas a partir de 2005 para adaptarse a las NIIF han significado mejora de la comparabilidad de las variables fundamentales entre los principios mexicanos y los US GAAP. Esto mediante el análisis de una muestra formada por 204 formatos 20-F correspondientes a 27 empresas mexicanas cotizadas en la NYSE. Para determinar el grado de comparabilidad existente entre las prácticas contables mexicanas y americanas, a partir de la información presentada en los informes 20-F, utilizando un índice similar al Índice de Comparabilidad propuesto por Gray en 1980 y desarrollado por Weetman *et al.* (1998). Sus resultados muestran que el sistema contable mexicano, con carácter general, es menos conservador que el sistema estadounidense en el cálculo de las variables contables fundamentales, y que los fondos propios son más comparables que los resultados netos. El tratamiento contable de los impuestos es el ajuste con mayor frecuencia en las variables contables fundamentales.

Objetivo

Mostrar evidencia empírica sobre el nivel de influencia que guardan los tratamientos contables presentados en el formato 20-F de la empresas mexicanas listadas en la Bolsa de Nueva York en cuanto al grado de comparabilidad de la información financiera, que nos permita conocer si la nueva normativa contable emprendida en México en 2005 ha mejorado la convergencia de los reportes contables tal y como lo propone el International Accounting Standards Board (IASB, por sus siglas en inglés).

Concretamente lo que pretendemos es:

- Conocer la frecuencia de los ajustes presentados por año de 1997 a 2011.
- Analizar el comportamiento del índice de comparabilidad por año, sector, tamaño de la empresa (medido por el total de activos al 31 de diciembre de cada año).
- Conocer el impacto de los tratamientos contables más representativos en el índice de comparabilidad.

Muestra

Se analiza una muestra compuesta por 239 informes 20-F correspondientes a 27 empresas mexicanas con distinto sector, tamaño y rentabilidad listadas en la NYSE en el periodo de 1997 a 2011.

Diseño y metodología

Para llevar a cabo el análisis de la información contenida en las conciliaciones de los Formatos 20-F, hemos obtenido en primer lugar la variable contable fundamental (resultado neto) bajo los principios contables mexicanos y estadounidenses. La metodología propuesta la describimos en los siguientes pasos:

Con el propósito de medir el grado de comparabilidad y según la metodología propuesta en los estudios realizados por Palacios *et al.* (2007) y Polo *et al.* (2011a, 2011b y 2013), elaboramos un índice de comparabilidad cuya expresión es la siguiente.

$$I_{-rn_i} = \left[\frac{RNusa_i - RNmex_i}{RNmex_i} \right] \times 100;$$

Donde:

$RNusa_i$ = Resultado Neto según principios americanos de la empresa *i*-ésima

$RNmex_i$ = Resultado Neto según principios mexicanos de la empresa *i*-ésima

I_{-rn_i} = Índice de comparabilidad para resultado neto de la empresa *i*-ésima

Hipótesis

Con el objeto de evidenciar cuáles factores explican el grado de comparabilidad de las variables contables fundamentales y según la metodología presentada en los trabajos realizados por Palacios *et al.* (2007) y Polo *et al.* (2011a, 2011b y 2013), planteamos la siguiente hipótesis:

H_1 : El grado de comparabilidad de los resultados netos presentados por las empresas de la muestra está condicionado por la aplicación de determinados tratamientos contables contenidos en los formatos de conciliación 20-F.

Análisis multivariante del efecto conjunto de los tratamientos contables a través del índice de comparabilidad

Para contrastar la hipótesis planteada, en la selección de los test a utilizar debemos tener en cuenta los supuestos en los que se basan. A pesar del tamaño de la muestra, decidimos analizar la normalidad de las distribuciones para en su caso aplicar test paramétricos ya que, en general, la potencia de un test no paramétrico es menor que la de su homólogo paramétrico, excepto en contadas ocasiones (Hodges y Lehmann, 1956; Tanizaki, 1997; Freidlin y Gastwirth, 2000).

A través de los modelos de regresión lineal, analizaremos el efecto conjunto de los tratamientos contables con mayor representación en el índice de comparabilidad del resultado neto. El modelo para

el índice de comparabilidad del resultado neto es el siguiente:

$$ICRN_i / = \beta_0 + \beta_1 \text{ Im } pcuaAj0 + \beta_2 \text{ Im } pcuaAj1 + \beta_3 \text{ Im } pcuaAj2 + \beta_4 \text{ Im } pcuaAj3 + \beta_5 \text{ Im } pcuaAj8 + \beta_6 \text{ Im } pcuaAj12 + \beta_7 \text{ Im } pcuaAj15 + \beta_8 \text{ Im } pcuaAj19 + \beta_9 \text{ Im } pcuaAj20 + \beta_{10} \text{ Im } pcuaAj30 + \varepsilon$$

Donde:

ICRN= Índice de comparabilidad

ImpCuaAj0= Impacto cuantitativo del ajuste por inflación

ImpCuaAj1= Impacto cuantitativo del ajuste por impuestos

ImpCuaAj2= Impacto cuantitativo del ajuste por pensiones

ImpCuaAj3= Impacto cuantitativo del ajuste por combinación de negocios

ImpCuaAj8= Impacto cuantitativo del ajuste por la capitalización de intereses

ImpCuaAj12= Impacto cuantitativo del ajuste por la aplicación de los intereses financieros

ImpCuaAj15= Impacto cuantitativo del ajuste por los intereses minoritarios

ImpCuaAj19= Impacto cuantitativo del ajuste por los gastos de operación

ImpCuaAj20= Impacto cuantitativo del ajuste por el reconocimiento de los ingresos

ImpCuaAj30= Impacto cuantitativo del ajuste efecto monetario

Los resultados de la aplicación del modelo de regresión muestran una relación estadísticamente significativa de los tratamientos contables en el valor del índice de comparabilidad; esto significa que la utilización de estos ajustes para alcanzar los resultados netos americanos supone una disminución de la convergencia entre ambas normativas. Se

destacan los tratamientos relativos a los impuestos, combinación de negocios, la capitalización de intereses, los gastos operativos y el efecto monetario quienes presentan una significatividad de 99%, y a su vez son los ajustes que condicionan en mayor medida el índice de comparabilidad (Tabla 3.4).

Tabla 3.4
Modelo de regresión en el resultado neto

Ajuste	Coeficiente no estandarizados		Coeficiente estandarizados		Significatividad
(Constante)	0.039	0.168		0.231	0.817
ImpCuaAj0	1.180	0.641	0.109	1.841	0.067***
ImpCuaAj1	1.458	0.201	0.462	7.251	0.000*
ImpCuaAj2	5.128	2.133	0.124	2.404	0.017**
ImpCuaAj3	9.400	1.210	0.467	7.769	0.000*
ImpCuaAj8	0.982	0.196	0.242	5.004	0.000*
ImpCuaAj12	1.742	0.522	0.246	3.336	0.001**
ImpCuaAj15	2.549	0.807	0.249	3.159	0.002**
ImpCuaAj19	1.823	0.383	0.484	4.762	0.000*
ImpCuaAj20	1.678	0.504	0.329	3.330	0.001**
ImpCuaAj28	2.301	0.390	0.388	5.900	0.000*
ImpCuaAj30	6.943	1.543	0.253	4.499	0.000*

*** Significativo a 90%, ** Significativo a 95%, * Significativo a 99%

Los resultados alcanzados son consistentes con los trabajos realizados por Palacios *et al.* (2007) y Polo *et al.* (2011a, 2011b y 2013), fundamentalmente en los ajustes por inflación, impuestos, capitalización de interés e intereses minoritarios.

Por tanto, aceptamos la hipótesis planteada pues efectivamente existen tratamientos contables en las normas mexicanas que generan diferencias con sus homólogos americanos y por tanto sustentan falta de convergencia en sus estados financieros.

Conclusiones

Como el objetivo de nuestro trabajo es corroborar si la adaptación de los PCGA mexicanos a las NIF por parte del CINIF mejora su convergencia con los US GAAP, analizamos los tratamientos que presentan mayor impacto en los resultados netos, para así mostrar evidencia de su mejora en el periodo de estudio.

Los resultados evidencian la existencia de una convergencia entre las prácticas contables mexicanas y americanas tras la entrada en vigor de las NIF por parte del CINIF. En definitiva, los esfuerzos realizados por el CINIF han disminuido significativamente las diferencias entre los principios contables mexicanos y los estadounidenses en cuanto al cálculo de los resultados netos.

Limitaciones de la investigación

Respecto de las limitaciones del trabajo, éstas se dan principalmente en la muestra de empresas mexicanas, pues su número es reducido y poco representativo del total de empresas que cotizan en la bolsa. La clasificación de los ajustes quizá podría no abarcar la totalidad de los aspectos operacionales realizados por las empresas; mientras que el ajuste relativo a "Otros" podría incluir aspectos que precisen mayor análisis). El acceso a la información en las páginas web de las compañías es negado con frecuencia. Los datos analizados corresponden sólo al mercado de Nueva York. Es conveniente elevar el número de empresas de la muestra para abarcar el mercado financiero mexicano.

Futuros trabajos derivados de la investigación

Entre los futuros trabajos que se derivan de la presente investigación, destaca el estudio de la calidad de la información financiera de las empresas mexicanas una vez concluido el proceso de adaptación del CINIF, comparando a su vez la información presentada por las empresas cotizadas en la BMV después de 2012, elaborada así bajo las NIIF. También se prevé el estudio de comparabilidad entre sectores y sectores homogéneos dentro de un mismo mercado y en mercados externos. Por último, el estudio de la gestión de resultados a través de los devengos discrecionales de Jones (1991) o

del grado de conservadurismo en el sentido que lo expresa Basu (1997).

Fuentes de consulta

- BECKMAN, J.; BRANDES, C.; EIRLE, B. (2007). "German reporting practices: an analysis of reconciliations from German commercial code to IFRS or US GAAP". En: *Advances in International Accounting*, vol. 20, pp. 253-294.
- BOLSA MEXICANA DE VALORES (2008). Página web. Disponible en: <<http://www.bmv.com.mx>>, [consulta: abril 2008].
- CHEN, C.; GUL, F.; SU, X. (1999). "A comparison of reported earnings under chinese GAAP vs. IAS: Evidence from the Shanghai Stock Exchange". En: *Accounting Horizons*, vol. 13, núm. 2, pp. 91-111.
- COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES (2011). Página web. Disponible en: <<http://www.cnbv.gob.mx>>, [consulta: abril 2011].
- DAVID-FRIDAY, P., y RIVERA, J. (2000). "Inflation Accounting and 20-F".
- GRAY, S. (1980). "The impact of international accounting differences from a security-analysis perspective: Some european evidence". En: *Journal of Accounting Research*, vol. 18, núm. 1, pp. 64-73.
- HALLER, A. (2002). "The adaptation of german accounting rules to IFRS: A legislative balancing act". En: *European Accounting Review*, vol. 1, núm. 1, pp. 153-190.
- HALLER, A.; ERNSTBERGER, J., y FROSCHAMMERA, M. (2009). "Implications of the mandatory transition from national GAAP to IFRS: Empirical evidence from Germany". En: *Advances in Accounting*, vol. 25, núm. 2, pp. 226-236.
- HAVERTY, J. (2006). "Are IFRS and U.S. GAAP converging? Some evidence from People's Republic of China companies listed on the New York Stock Exchange". En: *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, vol. 15, pp. 48-71.
- HENRY, E.; LIN, S., y YA-WEN, Y. (2009). "The European-U.S. 'GAAP Gap': IFRS to U.S. GAAP Form 20-F Reconciliations". En: *Accounting Horizons*, vol. 23, núm. 2.
- INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD. (2010). Página web. Disponible en: <<http://www.iasb.org>>, [consulta: mayo 2008].
- KARATZIMAS, S., y ZOUNTA, S. (2011). "Impacts and changes in the accounting policies after the IAS adoption: A comparison between the manufacturing and the commercial sector in Greece". En: *Accounting and Management Information Systems*, vol. 10, núm. 3, pp. 302-317.
- LIU, CH. (2009). "Are IFRS and US-GAAP already comparable?". En: *International Review of Business Research Papers*, vol. 5, núm. 5, pp. 76-84.
- ORTIZ, E., y MARTÍNEZ, I. (2002). "La importancia de factores específicos como barrera al análisis financiero internacional: un estudio empírico", comunicación presentada al X *encuentro de Profesores Universitarios de Contabilidad*, ASEPUC, Compostela.
- _____ (2003). "Diferencias entre resultado neto y fondos propios calculados según normativa europea local y US-GAAP ¿Qué variables las condicionan?", comunicación presentada en el III *Workshop de Investigación Empírica en Contabilidad Financiera*, Alicante.
- PALACIOS, M.; MARTÍNEZ, I., y GARCÍA, J. (2007). "The impact of accounting practices on the measurement of net income and shareholder' equity: Latin American versus the United States". En: *Research*

- in Accounting Regulation*, vol. 19, núm. 1, pp. 279-281.
- PALACIOS, M.; MARTÍNEZ, I., y Marín, S. (2007). "A comparative international analysis of the impact of accounting standards on fundamental accounting variables: the U.S.A. versus Latin America". En: *Problemas del Desarrollo*, vol. 38, núm. 149, pp. 137-158.
- PALOMARES, J., y CORONA, E. (2009). "La armonización espontánea y la primera adopción de las NIC/NIF: un análisis empírico". En: *Actualidad Fiscal*, núm. 4, pp. 37-59.
- POLO, S.; PALACIOS, M., y MARTÍNEZ, I. (2011a). "Calidad del resultado contable en empresas mexicanas cotizadas en mercados internacionales de capital. Evidencia empírica de su comparabilidad y relevancia valorativa", tesis doctoral, Universidad de Santander. Disponible en: <<https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do/fichero>>, [consulta 5 marzo 2012].
- POLO, S.; PALACIOS, M.; MARTÍNEZ, I.; ESTRADA, R., y MORENO, H. (2011b). "El proceso de armonización contable: estudio empírico en empresas mexicanas que cotizan en la NYSE". En: *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, vol. 6, núm. 12, pp. 185-206.
- POLO, S.; HIDALGO, R.; M.; PALACIOS, M.; HERNÁNDEZ, T., y MORENO, H. (2013). "Efectividad del proyecto de convergencia contable mexicano emprendido en 2005: evidencia empírica (1997-2010)". En: *Revista Contaduría y Administración*, fecha de aceptación 7 de marzo 2013, próxima publicación.
- RUESCHHOFF, N., y STRUPECK, D. (1998). "Equity returns: Local GAAP for foreign issuers from developing countries". En: *The International Journal of Accounting*, vol. 33, núm. 3, pp. 377-389.
- SANTANA, E.; NEIDE, J.; JOSILMAR, C. (2011). "US GAAP x normas brasileiras: mensuração do impacto das diferenças de normas no lucro duplamente reportado pelas empresas brasileiras emisoras de adrs na nyse". En: *Rev. Adm. Mackenzie*, vol. 12, núm. 1, pp. 82-111.
- SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO (2011). Página web. Disponible en: <<http://www.shcp.gob.mx>>.
- STREET, D., y GRAY, S. (1999). "How wide is the gap between IASC and U.S. GAAP? Impact of the IASC comparability project and recent international developments". En: *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, vol. 8, núm. 1, pp. 133-164.
- _____ (2002). "Factors influencing the extent of corporate compliance with International Accounting Standards: Summary of a research monograph". En: *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, vol. 11, pp. 51-76.
- TEIXEIRA, P., y COUTO, R. (2008). "The transition to IFRS: disclosures by portuguese listed companies". En: *FEP Working Papers*, núm. 285.
- TSALAVOUTAS, I., y EVANS, L. (2009). "Transition to IFRS in Greece: financial statement effects and auditor size". Disponible en: <<http://ssrn.com/abstract=1329150>>, [consulta enero 2010].
- WEETMAN, P.; ADAMS, C., y GRAY, S. (1998). "Profits measurement and UK accounting standards: A case of increasing disharmony in relation to US GAAP AND IASs". En: *Accounting and Business Research*, vol. 28, núm. 3, pp. 189-208.

CRITERIOS PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS

ESTRUCTURA	DESCRIPCIÓN
Título del Artículo.	
Nombre del autor o autores.	Especificando grado académico e institución de procedencia, correo electrónico.
Abstract	Resumen en un párrafo no mayor de 12 líneas, en idiomas español e inglés.
Palabras clave	En español e inglés.
Introducción	Importancia del tema, antecedentes, objetivo.
Desarrollo	Diagnóstico, análisis, síntesis, métodos empleados, resultados obtenidos, tablas, gráficos.
Conclusiones	Evidencias del trabajo, aportaciones teóricas y prácticas, inclusión de sugerencias futuras, posibles limitaciones.
Bibliografía	Deberá ir al final del artículo. Utilizar Método Harvard

Los artículos, no deben exceder de 25 cuartillas, en una columna, en word, letra arial, tamaño 12, espacio sencillo, utilizando letras mayúsculas y minúsculas. Deberá enviarse impreso en doble copia y en formato electrónico a la Coordinación de Investigación de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, Av. Ribereña s/n Colonia Centro Tlaxcala, Tlaxcala, 90000 México, tel. 01 (246) 4623631 extensión 3406, correo electrónico: dr_ccc_85@hotmail.com, con copia electrónica a: icea@uaeh.edu.mx, fernando.garcia@reduc.edu.cu, cipfcea_uat@yahoo.com.mx

**REVISTA INTERNACIONAL
LA NUEVA GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

Se terminó de imprimir en junio de 2014 en los talleres
de Desarrollo Gráfico Editorial, S.A. de C. V.,
degrafsacv@yahoo.com.mx, tel. 01(55) 56 05 81 75 y 56 01 07 96.
La edición estuvo a cargo del doctor Cuauhtémoc C. Campos Rangel
Revisión y traducción de abstracts: Mao Patrick.
Consta de 500 ejemplares.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
Av. Ribereña s/n
Colonia Centro
Tlaxcala, Tlaxcala. 90000 México

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
Campus Ciudad Universitaria
Carretera Pachuca-Tulancingo km 4.5
Pachuca, Hidalgo, 42080 México

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Blvd. Río Nuevo y Eje Central s/n, Zona del Río Nuevo
Mexicali, Baja California, 21330 México

UNIVERSIDAD DE CAMAGÜEY, CUBA
FACULTAD DE ECONOMÍA
Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial
Carretera Circunvalación Norte km 5.5
Camagüey, Cuba, 74650 Cuba

